



جامعة عين شمس
كلية التربية
قسم أصول التربية

معوقات الإبداع فى إعداد القيادات الإدارية

إعداد

أسامة عبدالحميد عبدالقوى أحمد العزب

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

بكلية التربية - جامعة عين شمس

٢٠٢١

١٨٧

(معوقات الإبداع فى إعداد القيادات الإدارية)

• تمهيد :

إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصا المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة والضغوط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية.

ويعد الإبداع أمراً مهماً لارتقاء المجتمع وتطوره سواء من حيث رفع اقتصاد الدول من خلال توفير المال ، أو من خلال خلق فرص عمل جديدة وتعزيز التواصل بين الناس، وزيادة الخبرات والكفاءات.

والسبيل الأوحى أمام الإنسان الآن لابد أن يبدأ بحسن استغلال قدراته الإبداعية ، صحيح أن قدرتنا الإبداعية تنمو باستمرار من خلال تفاعلنا مع الآخرين ومع أشكال الحياة التي نحياها ولكن هذا وحده أيضا لا يكفي، لابد من أن يتجه أسلوب التفكير العلمي إلى التفكير الإبداعي نفسه ، يتناوله بالدراسة الجادة ليقوم على أساسها برامج لتطبيق العلم على العمل، برامج تهدف إلى تنمية هذه الطاقة على نطاق الفرد وعلى نطاق المجتمع وتوضح لنا السبيل إلى حسن الاستفادة منها بما يناسب مستوى الكثافة في مطالب الحياة الحديثة .

وأيضا مشكلاتنا وأزماتنا الحالية سواء على المستوى المحلى الخاص أو المستوى الإنساني العام، مشكلات جديدة في بعض عناصرها إن لم يكن فيها جميعا وفي درجة تعقدها والحاحها وما دامت المشكلات جديدة على هذا النحو فلا يمكن اللجوء في التغلب عليها إلى الحلول المطروقة التي سبق الاعتماد عليها . لابد إذن من ابتكار حلول جديدة، لابد من استئثار قدرتنا الإبداعية و لكي نفيد من هذه القدرات أكبر فائدة ممكنة لابد من أن

يمتد إليها إيماننا بالمعرفة العلمية المنظمة ، لا بد من أن نجعل منها هي نفسها موضوعا لهذه المعرفة ثم موضوعا للتطبيقات العملية لنتائج هذه المعرفة . (١)

وتلعب القيادة دورا هاما في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة ، والبرامج التدريبية لإعداد القيادات هي السبيل لتنمية وتطوير الأداء وجودته بالمؤسسات من خلال دعم قدرات القيادات ورفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية .

ويجب أن يتوفر في هذه البرامج التدريبية الإبداع بكل صوره حتى تكون هناك قيادات مبدعة خلاقة قادرة على تحقيق أهداف منظماتها وأهداف العاملين بها .

أولا : ماهية الإبداع فى إعداد القيادات الإدارية :

بدأت دراسة الإبداع كموضوع بحثى منذ الخمسينات ، ولكنها لم تكن البداية الحقيقية للتعامل مع الظاهرة الإبداعية ، فالإبداع معروف منذ القدم ، وموجود منذ أن وجد الإنسان على الأرض وما الزراعة إلا الثورة الإبداعية الأولى فى المجتمع الانساني لأنها حولت العلاقة مع الطبيعة من علاقة رأسية إلى علاقة أفقية ، ثم بدأ يتطور مع تطور الإنسان ، لذا كثرت التعريفات والنظريات التى تناولت الإبداع على مدار هذه السنوات .

ولقد ظهر الاهتمام بدراسة الإبداع فى نهاية القرن التاسع عشر، حيث قام كل من بينيه وهنري Binet & Henari (١٨٩٦م) بدراسة موضوع الإبداع بصفته أحد جوانب الذكاء، وقدموا عدداً من الاختبارات كان من ضمنها اختبارات ترتبط بالخيال، وقد طلب بينيه من مجموعة من الأطفال أن يقوموا بوصف ما يرونه داخل بقعة من الحبر لقياس مدى الخيال الذي يتمتعون به، ولكن بينيه وزملائه لم يستطيعوا إيجاد نظام معياري يعتمد عليه

(١) مصطفى سويف (٢٠٠٢) ، دراسات نفسية فى الإبداع والتلقي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ص ص ٤٤ الى ٤٦

عند قياس تلك النشاطات يمكن الرجوع إليه، وقد تم حذفها من اختباره. وخلال عمل الصورة المبدئية لمقياس بينيه . سيمون للذكاء (١٩٠٥م) ضُمن المقياس ثلاثة من الاختبارات ذات النهايات المفتوحة للكشف عن مستوى الإبداع، حيث تم إعطاء اختبار يتطلب ذكر كلمات ذات إيقاع متشابه، واختبار آخر يتعلق بتكملة الجمل، واختبار ثالث يتعلق بإنشاء الجمل ذات الثلاث كلمات، يتم تحديدها في الاختبار ولكن بينيه حذف تلك الأنشطة الإبداعية ولم يضمنها في اختباره للذكاء. ولقد كان هذا النوع من الاختبارات منتشراً في ذلك الوقت، والذي تم تطويره لاحقاً على يد جيلفورد (Guilford ١٩٦٧) لقياس التفكير الإبداعي.(٢)

وزداد الاهتمام العلمي بموضوع الإبداع والتفكير الإبداعي ازديادا ملحوظا في النصف الثاني من القرن العشرين . فبذلت الدول المخططة جهودا كبيرة له ، وراحت تنفق الأموال الطائلة عليه ، وأجرت البحوث اللازمة والتطبيقات التربوية والنفسية ، عملا بمبادئ التربية الهادفة بكل أبعادها ، التي تسعى إلى تنظيم التفكير عند القائدين والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية واستثمارها ، ذلك بتوفير الخدمات والبرامج التي تلبي احتياجاتهم ، وتساعدهم على النمو السريع ، ويعد الإبداع مهما وضروريا في مختلف أوجه حياة الشخص اليومية ، وهو جزء من أعماله اليومية ، ومن أوقات فراغه أيضا . (٣)

ويعرف الإبداع في اللغة العربية، كما جاء في لسان العرب . أن الإبداع من (بدع) و(بدع الشيء ..) أو ابتدعه يعنى انشأه أولا، والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه أو

(٢) محمد حمد الطيطي (٢٠٠٧) ، تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الاردن ، ص ٤٧

(٣) علوظ الباتول ومجبري سلمة (٢٠١٣) ، الإبداع الإداري وآليات تطويره في المنظمة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد ١٣ ص ٦٥ : ٨٥ ،

أنشأه على غير مثال سابق، و(بدع) صار غاية في صنعته ، خيرا كان أو شرا ،
والابتداعية تتسم بالخروج من الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة . (٤)

ذكر المعجم الفلسفي ؛ أن الإبداع لغة هو إحداث شيء على غير مثال سابق وفي
اصطلاح الحكماء إيجاد شيء مسبوق بالعدم . والإبداع سيكولوجيا على ابتكار حلول
جديدة لمشكلة وتتمثل هذه القدرة في ثلاث مواقف ترتب ترتيبا تصاعديا للتفسير والتنبؤ
والابتكار ، والتفسير هو فهم سبب كشف العلة والتنبؤ استباق حادث لم يقع بعد ،
والابتكار يعتمد على مواهب الشخص أكثر من اعتماده على ما يقدمه الموقف الخارجي
من منبهات وایحاءات . (٥)

اختلف العلماء والباحثين في المقصود بالإبداع ، حيث تختلف وتباين وجهات
نظرهم حول مفهومه لاختلاف وتباين خلفياتهم الثقافية واختلاف محتوى الدراسة التي
يدرسونها، الأمر الذي أدى إلى اختلاف وتعدد تعريفات الإبداع حيث: تعريف جروان
للإبداع بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت
بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة ، سواء
بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم ، إذا كانت النتائج
من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية . (٦) ويرى الباحث أن
ما ذكره (جروان) حول شمولية هذا التعريف أنه تضمن جميع الأبعاد التي تمثل في
مجملها مكونات الإبداع :

(٤) لسان العرب لابن منظور ، دار المعارف ، مصر . ص ٢٢٩
(٥) جميل صليبا (١٩٨٢) المعجم الفلسفي ، الجزء الأول ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت ، لبنان . ص ٣١
(٦) فتحي جروان (٢٠٠٢) ، الإبداع ، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل، العملية الإبداعية، دار الفكر
للطباعة والنشر ، عمان. ص ص ٥ : ١٠

(القدرات ، الخصائص الشخصية ، البيئة المناسبة ، العملية الإبداعية ، الانتاج الإبداعي) ، حيث أن الإبداع بمعناه الواسع هو " إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة ، حتى لو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع " . وهناك من يقول بأن الإبداع يعني توليد شيء أصلي لم يكن موجودًا من قبل وإلى حد ما غير متوقع ، أي التولد للأفكار والبدائل والاحتمالات مع التركيز على الفروق الشخصية والقدرات المعرفية وأساليب حل المشكلات .(٧)

وأيضاً عرفه المهيري بأنه (مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه) ، في حين يراه جيلفورد (Guilford,1986) بأنه (مجموعة من السمات الاستعدادية التي تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل) .(٨)

وعرفه مصري حنورة : بأنه العمليات العقلية التي تقود إلى حلول وأفكار وتصورات ومنتجات فنية ونظريات ونتاجات تكون متفردة وجديدة . (٩)

ويعرف شاكر عبد الحميد الإبداع بأنه : هو المحصلة النهائية الناتجة عن سلوك جديد يقوم به شخص معين بطريقة جديدة و يترتب عليه ظهور نواتج جديدة قد تكون في شكل أفكار أو تصورات أو أعمال علمية أو فنية أو نظريات أو أساليب حياة أو نواتج صناعية من خلال التفاعلات بين المبدع والمجتمع الذي يحيا من خلال نواتج قديمة وكى يكون الإبداع مناسباً لآبد أن يتكئ على أرضية الواقع ويستند على أسس قوية من حياة

(٧) Hicham Ezzat (2017) , Leader for Creativity : Modeling and Experimenting Defixation-oriented Leadership , Business administration , Paris University of Sciences and Letters . p 87:91

(٨) عبدالله المهيري (٢٠٠٣) ، الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل، دار المعارف ، القاهرة . ص ١٧ : ٢٠
(٩) مصري عبد الحميد حنورة (٢٠٠٣) ، الإبداع وتنميته من منظور تكاملي ، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ص ٦٧

البشر ولا بد أن يقدم لهم أساليب وتصورات جديدة ومفيدة في الارتفاع بمستوياتهم الإدراكية والتصورية والحياتية المختلفة . (١٠)

ومن ناحية أخرى فإن محسن خضر يرى أن الإبداع يعني المجاوزة بما يعنيه ذلك من تخطى الأفكار والأساليب والنماذج القائمة إلى الجديد والمبتكر ودفع التشكيلة الراهنة في الموقف المعنى إلى أرضية جديدة وتحدي الحلول المعروفة إلى حلول جديدة وتفجر إمكانات المواجهة والرغبة في تطوير البنى والأداء إلى الأفضل والإبداع بهذا المعنى قيمة إنسانية عليا ودالة كاشفة للحيوية الإنسانية . (١١)

وهناك من يعرف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة، أو هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم ونظريات تتصف بالتفرد والحدثة ، وأيضاً قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية، والأصالة ، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية . فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب . (١٢)

(١٠) شاكر عبد الحميد (١٩٩٥) ، علم نفس الإبداع ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة ص ١٨
(١١) محسن خضر (٢٠١٢) ، عوائق الإبداع في المجتمع العربي ، مجلة الفيصل ، دار الفيصل الثقافية ، السعودية ، العددان ٤٢٧ ، ٤٢٨ ، المحرم وصفر ١٤٣٣ هـ - ديسمبر ويناير ٢٠١٢ ، ص ص ٥٠ : ٥٩

(١٢) <http://www.mawhoapon.net/?p=4445>

كما يعرف الإبداع بأنه قدرة الفرد على إنتاج التداعيات البعيدة متمثلا ذلك فى تفسير كل خطوة من خطوات الحل أو البرهان أو التنبؤ بحلول أو برهان جديد يختلف عن الحل الأصلي للمسألة أو النظرية وعرف مواقف جديدة لم تقابله من قبل ويرى جيلفورد ١٩٥٩ أن الإبداع هو تفكير فى نسق مفتوح يتميز الانتاج فيه بخاصية فريدة هى تنوع الاجابات المنتجة والتي لا تحددها المعلومات المعطاة. (١٣)

ويعرفه روجرز Rogers بأنه ظهور لإنتاج جديد من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات. وإذا كان الانتاج الإبداعي يحمل طابع الفرد المتميز إلا أنه ليس هو الفرد نفسه كما أنه ليس الخبرات الفعلية فقط بل هو نتاج التفاعل بينهما ، ويشير روجرز فى تعريفه لعملية الإبداع " على أنه فعل خلق لإنتاج جديد نسبيا ، ينمو معبرا عما يكمن الفرد من تميز من ناحية وعن المواد والأحداث وظروف الحياة من ناحية أخرى ، وأما بيريس peres فترى أن الإبداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية فى التفكير ، مع إنتاج أصيل جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه وتحقيقه. (١٤)

وأخيرا نقول أنه يجب أن يكون التفكير الإبداعي هادفا أو موجها نحو غرض معين وأن يتضمن أنماطا وتكوينات جديدة من المعلومات مستمدة من الخبرة السابقة للقيادات ومن نقل العلاقات القديمة إلى مواقف جديدة أو توليد لعلاقات جديدة ، مستهدفا إيجاد حلول غير تقليدية لمشكلات حالية أو مستقبلية ، وتطويرا للعمل بما يحقق أهداف المنظمات والعاملين فى حياة تتميز بالرفاهية .

(١٣) طارق عبد الرؤف عامر (٢٠٠٩) ، الاتجاهات الحديثة للموهوبين والمتفوقين ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة . ص ٤٤
(١٤) نقلا عن : زيد الهويدي ومحمد جهاد جمل (٢٠١٣) ، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة . ص ١٨

من خلال هذا العرض لمفهوم الإبداع بناء على البيئة التي تهيئ إلى الإبداعية ، يتضح أن هناك تفاعلا بين القائد المبدع وبيئته ، فالبيئة إما أن تيسر وتسهل عملية تفجير القدرات الإبداعية ، أو تعمل على كبتها ، وبالتالي توجه القائد نحو الإبداع أو عدمه .

ويلاحظ المتتبع دراسة الإبداع أن هذه الظاهرة متعددة الأوجه ، والمناحي والجوانب ، مما ينتج عن ذلك تعدد التعريفات لها ، ويكاد يكون هناك شبه إجماع ، على أن كل الأفراد لديهم إلى حد ما قدرات إبداعية ، ولكن بدرجات متفاوتة فالفرق ليس في النوع ، بل في الدرجة ، فالقادة المبدعون يتميزون بأن لديهم قدرات إبداعية أكثر من غالبية الناس ، وهذا يتضمن التسليم بوجود درجات متفاوتة لدى مختلف الأفراد .

(٢) أهمية تحقيق الإبداع في إعداد القيادات الإدارية :

إن العلاقة بين الإبداع والتطوير علاقة لا تنفصم عراها ، فعلى عاتق المبدعين يقع عبء تطوير المجتمع وتقدمه متحملين في ذلك الكثير من المصائب والمشاق النفسية والاجتماعية ومن هنا لا يمكن الفصل بين الاهتمام بدراسة الابتكار وتنميته وبين إحداث التطوير الشامل .

إذا كانت الرغبة في المعرفة وكشف المجهول من أهم الخصائص المميزة للإنسان على مر تاريخه ، فإن عصرنا هو عصر المعرفة المرتبطة بتفجير طاقات الإبداع والابتكار. (١٥)

إن التربية ضمن رسالتها السامية تهدف إلى إثارة مكامن القدرات العقلية والإبداعية لدى القيادات المستهدفين في عملية التعلم ، وتحاول أن توجهها لكي تكون فاعلة ومنتجة من خلال المراقبة والتنوع والتجديد للبرامج التدريبية التي تسمح لجميع القيادات أن يتقدموا

(١٥) محسن خضر (٢٠٠٥) ، مجتمع المعرفة العربي : عوائقه وآماله ، مجلة المسار ، مركز التراث والبحوث اليمني ،

العدد رقم ٧١ ، الصادر بتاريخ ١ ديسمبر ٢٠٠٥ ص ص ٢١ : ٢٤

في المجالات التي يميلون إليها ، حيث انتقل الاهتمام من التركيز على الاقتصاد المادي إلى التركيز على اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل رئيس على تطوير القدرات الإبداعية للقيادات بالإضافة إلى اعتماده على السرعة والخيال والمرونة والابتكار ، حيث يجعلهم يلحقون مؤسساتهم باقتصاد المعرفة والذي بدوره فرض على الإدارة التربوية ضرورة التغيير والتجديد، وتركيز العناية بالموهب الإبداعية والابتكارية الخلاقة للقيادات ، وهذه العناصر تمثل أساساً لفكر الإدارة الإبداعية. (١٦)

هذا بالإضافة إلى أن الإبداع يساعد على زيادة ونمو قدرات القيادات الإدارية الابتكارية سواء في اتخاذ القرارات أو إيجاد البدائل لحل المشكلات بطريقة غير تقليدية عن طريق مجموعة من الأفكار الجديدة وزيادة مشاركتهم الايجابية في الأنشطة الابتكارية. (١٧)

وللإدارة التربوية الإبداعية دور بارز ومهم في نقل المجتمع نقلة تقدمية متطورة ، الأمر الذي يضعها مركز العناية والاهتمام ، ويجعل وجودها ضرورة ملحة لتلبية حاجات المجتمع المتغير والمتجدد .

وهناك من يرى أن توافر قائد إداري مبدع له أهمية وفوائد عظيمة منها : (١٨)

- الاستقلالية والحرية التي تمكن من تغيير بيئة العمل .
- حس الجميع على التفكير بطريقه خلاقة وعلى مواجهه الأخطار .
- الحد من الدلائل السلبية للجهود الفاشلة والنظر إليها كفرص للتعلم .
- رؤيه المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر .

(١٦) حسين عبدالعزيز الدريني في مراد وهبة (١٩٩١) ، مرجع سبق ذكره . ص ٥٨ : ٥٩
(١٧) حسين عبدالعزيز الدريني في مراد وهبة (١٩٩١) ، المرجع السابق . ص ٥٨ : ٥٩
(١٨) أمين عبدالله (٢٠٠٣) . أهمية دور الإبداع في الإدارة، الرائد العربي، ع (٧٧). ص ١٠٦ : ١١١ .

- تقديم الأفكار الجديدة التي تمكن من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة .
 - تشجيع الإدارة على تقييم الأفكار الإدارية من قبل الجميع مما يسهل الاتصال والمشاركة المفتوحة.
 - اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقه أكثر سهولة ، فامتلاك الإدارة مهارات التفكير الإبداعي يجعلها أكثر حساسية للشعور بالمشكلة وأكثر دقه على تحديدها واستخدام كافة المعلومات واختبار الفروض .
 - توليد بدائل كافية للحلول وبذلك تزداد فرص الحل لزياده فرص التفوق بالتوصل لحلول غير تقليدية.
- وأخيرا فإن الإبداع بصفة عامة سيطور أداء القيادات داخل مؤسساتهم بالشكل الذي يساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسات التي ينتمون إليها .

ثانيا : معوقات الإبداع فى إعداد القيادات الإدارية :

يتناول الجزء الحالي معوقات الإبداع فى إعداد القيادات الإدارية من خلال خمسة مجموعات هى :

- ١ . المعوقات العقلية.
- ٢ . المعوقات الانفعالية.
- ٣ . المعوقات الدافعية.
- ٤ . المعوقات التنظيمية والإدارية.
- ٥ . المعوقات الاجتماعية والسياسية والثقافية.

يواجه الإبداع الاداري العديد من المعوقات ، التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته ، سواء على مستوى القيادي المبدع أو الفرد أو

الجماعة أو على مستوى المنظمة بالكامل ، التي تتداخل مع بعضها ، لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة والمنظمة باعتبارهم جزءا منها ، ومن ثم تؤثر تلك المعوقات بدورها تأثيرا سلبيا على أداء المديرين لأعمالهم ، وعلى حل المشكلات بطريقة إبداعية .

ومن جهة أخرى فإن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية (١٩)

لهذا حظي مفهوم معوقات الإبداع باهتمام الكتاب والباحثين ، وتم التوصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد وسمات هذه المعوقات ، وان كان هناك تكامل فيما بينها ، الا انه يمكن حصر معوقات الإبداع في المجموعات الخمسة الآتية :

١ . المعوقات العقلية. ٣ . المعوقات الدافعية.

٢ . المعوقات الانفعالية. ٤ . المعوقات التنظيمية والإدارية.

٥ . المعوقات الاجتماعية والسياسية والثقافية.

١ . المعوقات العقلية :

وتتمثل في ضعف قدرة القائد على الادراك والاسترجاع والتذكر للمعلومات والمعارف والخبرات السابقة والعمل على تحليلها ، ومن حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يمكن الخروج منها ، ويبدو ذلك في اعتماد بعض القيادات على

(١٩) غرة عبد المنعم ومحمد عبد الحكيم (٢٠٠٠م) ، تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي . مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة . ص ١٤

الإحساس والبديهة بالصح والخطأ عند حل مشكلة ما ، واستخدام أساليب مألوفة نمطية ، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط تنفيذية محددة للفعل الإيجابي ، والشعور الدائم بأن حل المشكلة أو الموقف يحتاج إلى عملية عقلية معقدة وطويلة مع الاعتقاد إلى أنها لن تؤدي إلى حل صحيح .

بالإضافة إلى أن المعوق العقلي يجعل صاحبه ينظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تجزئتها أو تقسيمها إلى مشكلات صغيرة والاعتماد المطلق على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة ، وليس على اختبارها وتحليلها عمليا والاعتقاد المطلق أيضا بأن هناك حلا وحيدا صحيحا لأي مشكله كانت

كما أن المعوقات العقلية تؤدي بالقائد إلى خاصية الجمود الشديد في التفكير الذي يظهر بأسلوب " دع القارب يسير بهدوء " والانتقال الي الاستنباط والاستنتاج دون إعطاء وقت للخيال ويدرس ويجرب كل الأفكار المطروحة ، ويحدث المعوق العقلي عندما يكون هناك:

(٢٠)

- خطأ في الادراك .
- صعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية .
- اضافه محددات وقيود من جانب الفرد .
- وضع افتراضات زائدة إلى مشكلة .
- عدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة .
- التسليم بوجود حل واحد صحيح .

٢ . المعوقات الانفعالية :

(٢٠) محمد العهدي الماضي (٢٠١٠) ، المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة . ص ١٥٢
٢٠٠

تتمثل في الخوف والتردد الذين يمثلان أكبر وأصعب عائق يحد من قدراتنا على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهنا فهذا العائق الانفعالي يعد واحدا من أقدم العوائق التي واجهتنا في حياتنا العملية والعلمية ، حيث إنه لا أحد منا يرغب أو يرضى أن يبدو ساذجا أو فاشلا في أعين الآخرين، لهذا فإننا نميل إلى تجنب طرح الآراء التي قد تبدو شاذة وغريبة .

هذا الخوف والتردد يمكن رده إلى اهتمامنا الشديد بالحفاظ على صورتنا الذاتية ، التي تعتمد بدرجة كبيرة على ما يشعر به الآخرون أو يعتقدونه بشأننا ، إننا ندرك بأن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في حياتنا ، بل إنه يعد أسلوبا من أساليب التعليم نلجأ إليه ، غير أننا نخاف ونتردد من ارتكاب هذه الأخطاء لأننا نعتقد أن الآخرين لن يقدرنا هذه الأخطاء ، بل إنهم سوف يقيمونا على أساسها . (٢١)

لذلك يجب ابتعاد القيادات الإدارية عن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد حتى لا تتسبب في إعاقة العملية الإبداعية لأن المغالاة سوف تؤدي حتما إلى تقييد التفكير وتمنع من السعي الحثيث وراء المزيد من الأفكار والحلول وتسبب الانطواء على النفس أو ضعف الثقة بالنفس ومن مظاهر ذلك خوف المديرين من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة لذا يتم اعتماد أسلوب التبعية في التفكير كنتيجة مباشرة للخوف من التعرض للسخرية عند الظهور ومواجهة الآخرين ، ومن اللوم في حالة فشل الفكرة الجديدة أو الحل الإبداعي .

(٢١) محمد عبدالغنى حسن هلال (٢٠٠٨) ، مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .
ص ص ٦٩:٧١

٣ . المعوقات الدافعية :

إن ممارسة القيادات لعملية الإبداع الإداري يتطلب قبل التدريب رغبة داخلية حقيقية من جانبهم بحيث يكونون على درجة عالية من الاستعداد ومدفوعين إلى الدرجة التي تجعلهم يبذلون جل جهدهم الإيجابي المحقق للإبداع ، لذلك فإن المعوقات التي تؤدي إلى إحجام الدافعية لممارسة الإبداع هي ضعف الرغبة الداخلية للقيادات في التجديد والابتكار وقلة تشجيع المبدعون بالطرق الملائمة وضعف الحصول على احترام و تقدير الآخرين ومساندتهم ووضع الحواجز والمعوقات أمام الأفكار الجديدة .^(٢٢)

وإذا أخذنا بالاعتبار أن عملية حل المشكلات إبداعيا تحمل في طياتها بعض المخاطر، لذا لا بد أن تكون لدينا الدوافع القوية لحل المشكلات الإدارية إبداعيا ، مثل وجود نظام عادل للحوافز سواء أكان ماديا أو معنويا مما يسهم في ظهور الأفكار الإبداعية .

٤ . المعوقات التنظيمية والإدارية :

وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة أو الجهاز الإداري وأسلوب العمل فيه وكيفية تحقيق الأهداف ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار فكلما كانت اجراءات وخطوات العمل محددة من قبل الرئيس للمرؤوسين مع فرض رقابة لصيقة على المرؤوسين فإن ذلك يحد من فرص الإبداع الإداري نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد والمساءلة من قبل الرئيس والزملاء ، مما يترتب عليه تجميد السلوك

^(٢٢) غرة عبد المنعم ومحمد عبد الحكيم ، (٢٠٠٠). مرجع سبق ذكره . ص ١٥
٢٠٢

الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات مما يحد بقوة من فرص الإبداع والابتكار والتجديد . (٢٣)

وللبينة التنظيمية أهمية كبيرة في دعم أو إعاقة الإبداع حيث إن البيئة التنظيمية التي تضمن مبادئ المشاركة في وضع أهداف وإجراءات العمل واتخاذ قراراته بين الرؤساء والمرؤوسين ووجود قنوات الاتصال المفتوحة والواضحة وتشجيع أفراد التنظيم على المناقشة وتبادل الرأي وتوفر فرص التقدم والرقي للمجيدين والمبدعين وقيام العلاقات على الثقة والاحترام المتبادل ووجود ثقافة داعمة ومشجعة لكل ذلك يدعم بقوة الابتكار والإبداع الإداري بينما البيئة التي تحرض على البيروقراطية والديكتاتورية والمركزية والرقابة الشديدة على العاملين وعدم إتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات أو مجرد التعبير عن الرأي للعاملين ، فإن تلك العوامل والمظاهر تشكل ضغوط كبيرة وشديدة تحد من فرص الإبداع والابتكار . (٢٤)

وأیضا هناك بعضا من ملامح الهيكل التنظيمي التي تؤثر سلبا على ظهور الأفكار الجديدة وعلى السلوك الإبداعي ومن أهمها : التفكك التنظيمي ، كثرة الإجراءات البيروقراطية التي تزيد من حجم المنظمة ودرجه تعقيدها ، غياب أساليب التحفيز وخاصة للمبدعين على المستوى الفردي ، فليس هناك أدنى شك أن النمط الاداري التقليدي في أي منظمة يحد ويعيق الإبداع ، ولا شك أيضا أن أهل النمط الاداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي ، وأن القادة والمديرين الموجودين على قمة الهرم الاداري هم الأكثر تمسكا بالماضي ، وهم . أيضا "المفروض" . المسؤولون عن التخطيط وإدارة المستقبل ، وقد لا أكون مبالغا إذا قلت ؛ إن الإصلاح الاداري لهذه الثقافة وهذا النمط

(٢٣) على محمد عبدالوهاب (١٩٨٠) ، القدرات الإبداعية للعاملين ، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٢٥ ، الرياض ، السعودية . ص ص ٥٣ : ٧٢

(٢٤) نافية قطامي وآخرون (٢٠٠٨) ، مرجع سبق ذكره . ص ١٧٠

الاداري التقليدي هو السبيل الأساسي لتنمية الإبداع لأن مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا تهيئ الفرصة لممارسة الإبداع ، حيث يرى بعض المدراء التقليديين أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان.(^{٢٥})

وبناء على ما سبق يمكن أن نقول أن معوقات الإبداع التنظيمية والإدارية تتمثل في : (^{٢٦})

- الخصائص التنظيمية المختلفة كنظام المكافآت غير الملائم والروتين المفرط ومناخ المنظمات الذي يميزه عدم التعاون الاقتصادي في جميع الأقسام والمستويات ، وعدم الاهتمام بالإبداع .
- عدم وجود حرية في تحديد ما يجب القيام به أو كيفية إنجاز المهمة وفقدان معناها بالسيطرة علي أعمال الفرد وفكره .
- اللامبالاة التنظيمية : نقص الدعم التنظيمي والاهتمام أو الإيمان بالأهداف واللامبالاة تجاه أي إنجازات مقبلة للمنظمة .
- سوء الإدارة :عدم القدرة على توضيح الاتجاه ، ضعف في مهارات الاتصال ، رقابة قوية ، والسماح بحدوث التجزئة والانحرافات بين الفرق .
- التغذية العكسية والتقييم غير المناسبين ، والتوقعات غير الحقيقية ، والبنية التي تركز على الانتقاد والتقييم الخارجي .
- عدم كفاية الموارد : من حيث نقص التسهيلات المناسبة ، المعدات ، المواد والتمويل أو حتى الأفراد .
- ضغط الوقت : عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالتفكير الإبداعي تجاه المشكلات .
- عدم رغبة المدراء والعاملين في تغيير طريقتهم في عمل الأشياء وعدم الاستعداد لتحمل المخاطر .

(^{٢٥}) ابراهيم جابر (٢٠١٧) ، مرجع سبق ذكره . ص ٦٢
(^{٢٦}) احمد محمد بدح ومرؤة محمد أبو طه (٢٠١٣) ، مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجه نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، البحرين ، العدد ٣ . ص ص. ٤٤٥ : ٤٧٠

- قيام الأفراد أو المجموعات في المنظمة بتبني الاتجاه الدفاعي في المنافسة .
- **الثقافة السياسية السائدة** : فإن النظم السياسية التي تضع قيودا على التفكير قد تؤدي إلى الحد من مجالات التعبير والتجديد .
- **درجة المركزية واللامركزية السائدة** في التنظيم الاداري ، والرقابة الشديدة على العاملين وعدم إتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات أو مجرد التعبير عن الرأي للعاملين تشكل ضغوط كبيرة وشديدة تحد من فرص الإبداع والابتكار .
- **جمود القيادات الأعلى** : الجمود الشديد في التفكير والانتقال الي الاستنباط والاستنتاج دون إعطاء وقت للخيال وأيضا الجمود والكسل والوقوف على الماضي والتشبث به يعد أحد صور جمود التفكير ، وأيضا التسوية والقلق من النتائج ، ونظرة الآخرين تعد أسباب رئيسة للكسل والبعد عن التفكير في التطوير والإبداع.

خلاصة القول إن الإبداع الاداري ما هو إلا نتاج تفاعل سمات الفرد الشخصية مع العوامل البيئية والتنظيمية وقدراته العقلية في ظل مساندة المجتمع وتدعيمه للأفراد المبدعين بما يوفره من مقومات الحرية والعدالة والمساواة والتشجيع لتقديم أقصى ما لديهم من امكانيات وافكار جديدة تسهم في بناء المجتمع والرقى به .

٥ - المعوقات الاجتماعية والسياسية والثقافية :

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري ، فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه ؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها عندما يكونوا في موقع قيادي في المستقبل .

والسؤال هنا : ما الذي يمنع العقل من أن يكون عقلا مبدعا ؟

ثمة عائقان مهمان : المحرمات الثقافية ونظام التعليم ، المحرمات الثقافية تمنع الإنسان من ممارسة الفكر الناقد ، وهذا الفكر هو ضرورة لازمة لمجاوزة الواقع القائم وهذا الأمر هو السبب في أن المبدعين هم أولئك الذين ينشدون تغيير أنماط السلوك لكي تلاحم الخبرات الحديثة بمعزل عن حكم الأقدمين أو التسليطين .. وتظل قيمة الطاعة في المجتمع الأبوي هي القيمة العليا والعقل بوصفه عملية ذاتية لا يمكن ان يغتني ويتطور إلا ضمن مناخ اجتماعي وثقافي يسمح بهوامش الحرية والعقل بوصفه قدرة على التفكير والتقويم والحكم وهو لم يتعود في تنشئته العامة على الاستثناس لأن أنظمتنا التعليمية تلقينيه للطالب بالحفظ وإعادة الإنتاج ولا تسمح بالاختلاف وسلوك سبيل السؤال وحكم العقل ، وبمعنى آخر : يعمل التضخم الأيديولوجي في الفكر العربي الحديث والمعاصر جاهدا من أجل احتواء نتائجه ، وإقصاء تساؤلاته المزعجة . (٢٧)

كما أن للعادات والتقاليد وسيادة التفكير الخرافي في المجتمع لهم دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع ومنهم القيادات بالطبع.

كما أن التعليم والتدريب لهم دور رئيس في الحد من الإبداع عندما تكون البرامج التدريبية غير مواكبة للتطور، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مهارات القيادات الإبداعية .

وأخيراً فإن الفهم الخاطئ للدين أيضاً من معوقات الإبداع .

ونود أن نشير إلى وجود تسعة من معوقات الإبداع الإداري الاجتماعية والثقافية في المنظمات الإدارية والتي أشار إليها هيجان تتمثل في ما يلي: (٢٨)

(٢٧) محسن خضر (٢٠١٢) ، عوائق الإبداع في المجتمع العربي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٥٠ : ٥٩
(٢٨) عبد الرحمن أحمد هيجان . (١٤٢٠هـ). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (٣٩)، ع (١). ص ص ٥٠ : ٦٢

١- عدم وضوح الرؤية:

ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى القائد الإداري والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.

٢- الخوف من الفشل:

ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار فكثير من الناس تمر في عقولهم بعض الأفكار الإبداعية لكنهم لا يستطيعون تحديدها وصياغتها وإظهارها ، ويصل بهم الأمر إلى عدم إطلاقها نهائياً أو حتى عدم الحديث عنها خشية النقد ومهاجمة الآخرين لهم. (٢٩)

٣- التمسك بالأنماط المألوفة:

ويتمثل في رغبة القائد الإداري في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة ، حيث يصعب على كثير من الناس أن يتخلون عن عاداتهم السابقة ويتشبثون بها لأنهم قد تعودوا عليها ويمثل ممارستهم لها شيئاً بسيطاً وسهلاً ومضمون النتائج ، وهؤلاء يصبحون عبيدا لعاداتهم القديمة التي تتحكم في سلوكهم وتجعلهم يرفضون أي جديد. (٣٠)

٤- غياب جو الحرية :

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء؛ لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد. (٣١)

حيث نحن أمام ثقافة غلب على ممارستها وبنيتها الطابع القمعي والنزوع الى القهر والتحكم إذ يعني بالقهر هنا سيطرة بنى معينة على إرادة الإنسان ، بل إن القهر هنا متغلغل في شبكة العلاقات الاجتماعية وعادة لا يشعر الأفراد بأنهم مهوورون ، بل يفقدون

(٢٩) راجع أيضا : مدحت أبو النصر (٢٠١٢) ، مرجع سبق ذكره ص ص ٤١ : ٤٣
(٣٠) راجع أيضا : محمد عبدالغنى حسن هلال (٢٠٠٨) ، مرجع سبق ذكره. ص ص ٦٩ : ٧١
(٣١) راجع أيضا : عامر ملائكية (٢٠١٨) ، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية . ص ١٧٨

الرؤية الصحيحة لتحديد علاقه القهر ، بل لا ينتبهون إلى أنهم يسلكون سلوك المقهور ويتهمون أنهم يمتلكون إرادتهم الحرة ، ويعد القهر السمة الأساسية للعلاقات السياسية والاجتماعية في العالم العربي . قهر الدكتاتوريات وسيطرتها على نظم الحكم وقهر الطبقات والعشائر وسيطرتها على الطبقات الأخرى وما يترتب على هذا كله من مسخ الديمقراطية واختفاء العدالة الاجتماعية .. بل إن القهر لقد أصبح سمة سلوكية في المجتمعات العربية في نظم الحكم والإدارة وفي الحياة الاجتماعية وفي الأسرة وفي التربية والتعليم . (٣٢)

٥- عدم التشجيع من المنظمة:

ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة ، وأيضا الجمود والكسل والوقوف على الماضي والتشبث به الذي يعد أحد أهم صور جمود التفكير ، ويعد التسويف والقلق من النتائج ، ونظرة الآخرين سببا رئيسا للكسل والبعد عن التفكير في التطوير والإبداع. (٣٣)

٦- الإفراط في مكافأة النجاح:

حيث أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية. (٣٤)

٧- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:

من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات

(٣٢) محسن خضر (٢٠١٢) ، عوائق الإبداع في المجتمع العربي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٠ : ٥٩

(٣٣) راجع أيضا : برفين جوبتا ، ترجمة أحمد المغربي (٢٠٠٨) ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٢

(٣٤) راجع أيضا : محمد عبدالغنى حسن هلال (٢٠٠٨) ، مرجع سبق ذكره . ص ٦٩ : ٧١

بشكل جماعي فسوف يتراخى العاملون ويتدننى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

٨- الاعتماد المفرط على الخبراء:

الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث إن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

٩- عدم شيوع جو المرح والتسلية:

تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية. (٣٥)

وفى النهاية يرى الباحث أن معوقات التفكير الإبداعي بالإضافة لما سبق عرضه تتمثل فيما يلي :

١. الخوف من الفشل / الوحدة / النقد وعدم الثقة بالنفس .
١. ثقافة .. المحافظة على السائد .. حيث يتجمع الخوف والجهل ليكونا مصدرا للأحكام المسبقة على الطرق المبتكرة الجديدة ، وتكشف عنها عبارات تتردد كثيرا مثل " ليس فى الإبداع أفضل مما كان " أو " هذا ما تعلمناه وعرفناه " وهناك الكثيرون ممن يشجعون ذلك لأن التغيير أو التطوير يضر بمصالحهم الذاتية المادية والاجتماعية .
٢. تركيبة تنظيمية عقيمة .
٣. ضغوط العمل الزائدة عن الحد .
٤. الميول السلبية للقائد تجاه الآخرين .

(٣٥) راجع أيضا : عبدالرحمن توفيق ولبللى حسن (٢٠٠٦) ، مرجع سبق ذكره ص ٢٢٣
٢٠٩

٥. العيش في الماضي .
٦. الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات ، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه".
٧. الاعتماد الزائد على المنطق .
٨. الاعتقاد بأنك غير مبدع .
٩. مفاهيم النجاح الخاطئة .
١٠. الافتراضات المسبقة .
١١. الحاجة النفسية للهدوء .
١٢. المركزية والتسلط.
١٣. الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
١٤. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
١٥. عدم وجود اتصال فاعل.
١٦. الافتقار إلى العمل الجماعي .
١٧. هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة .
١٨. الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها
١٩. عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.
٢٠. عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان

الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير.

وأخيرا يمكن تشجيع الإبداع من خلال :

ثقافة .. تشجيع الأفكار الجديدة ، كسر قواعد العمل ، الإيمان بالإبداع ، قيادة فريق متميزة ، دعم العمل الجماعي ، دعم الحرية في الأداء ، إنكفاء روح التحدي . تعديل (أو تغيير) الميول ، أساليب المخاطرة ، تمحيص الافتراضات ، تحدي المشكلة وتوفير موارد كافية .

فالإبداع أصبح يمثل سمة أساسية من السمات التي لابد من توافرها لدى القائد الذي يعد مسئولا عن تحقيق الأهداف في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث. وفي النهاية نقول : إن التفكير الإبداعي ثروة يجب دعمها وحمايتها وتميئتها والمحافظة عليها وتهيئة المناخ الذي