

معوقات الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال -المؤسسة الجزائرية نموذجاً- Barriers to creativity and innovation in business organizations - The Algerian Foundation as a model-

لرقم عزالدين^{*1}

¹ جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، larkem2010@yahoo.fr

تاريخ القبول:

تاريخ الاستلام:

ملخص:

إن جوهر الإبداع الإداري هو التغيير في الأساليب المتبعة في حل المشاكل الإدارية وتسييرها والتأقلم مع المشاكل الناشئة داخل التنظيم، ومنظمات الألفية الثالثة هي في تغيير مستمر لتستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعيش فيها، خاصة وأن العولمة قد فرضت منطقتها حيث أصبحت جل الاقتصاديات العالمية مرتبطة ببعضها البعض وبالتالي فأى متغير في السوق العالمية يؤثر بشكل أو بآخر على أي تنظيم مهما كان موقعه الجغرافي أو المالي أو الاقتصادي، لدى أوجب على المنظمات الحالية أن تهدف إلى إعطاء الإبداع أهمية قصوى أين بدأت تظهر في بعض التنظيمات الرائدة وظيفة إدارة الإبداع و الابتكار وذلك لما للإبداع من أهمية في أي تنظيم.

نهدف من خلال هذا المقال إلى القاء الضوء على هذه العملية الأساسية في رقي المنظمات وكذا المعوقات التي تعترضها وسبل تجاوزها.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار، منظمات الأعمال

Abstract

The essence of administrative creativity is the change in the methods used to solve administrative problems and manage them and adapt to the problems arising within the organization, and the organizations of the third millennium is constantly changing to be able to keep up with the changes taking place in the environment in which they live, especially since globalization has imposed its logic where most of the global economies have become linked to each other and thus any change in the global market affects in one way or another any organization where its geographical, financial or economic position, when the current organizations have to aim to give Creativity is of paramount importance where it began to appear in some leading organizations the function of managing creativity and innovation because of the importance of creativity in any organization.

Keywords: Creativity, Innovation, Business Organizations

المقدمة:

إن الفرد هو أعلى ثروة تملكها المنظمة، وتنمية قدرته الإبداعية تعد أفضل استثمار لاستمرار وتطور المنظمة، لدى وجب على كل تنظيم الاهتمام بتوفير كل الظروف المحيطة بالعامل حتى يستغل طاقته الكامنة.

كما أن الثورة الإدارية وثورة المعلومات والتكنولوجيا قد أرسيت قيم للابتكار والإبداع في ثقافة المنظمات سواء كانت إنتاجية أو تجارية، صناعية أو خدمية، على هذا فإن المنظمات التي ترغب في تحقيق السبق في مجالات التطوير التكنولوجي هي تلك المؤسسات التي تجعل من الابتكار والإبداع وتحفيز المبدعين أهداف استراتيجية لها.

فإدارة المنظمة الناجحة هي التي تعمل على خلق مناخ تنظيمي ايجابي يشجع على الإبداع في أشكاله المختلفة لتحقيق التميز، وفي ظل التحديات الكبرى التي أصبحت اليوم المنظمات تواجهها تصبح الحاجة ملحة لوجود ثقافة إبداعية لدى العاملين من أجل الوصول لبدائل متعددة للمواقف المتجددة.

ويتجلى تركيز المنظمات الحديثة على الإبداع الإداري من خلال قدرتها على الاستخدام العقلاني لموارد المؤسسة المتاحة، بل استخدام طرق غير تقليدية وغير نمطية من خلال وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل بما يسهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في بيئة المنظمة بما يساهم في قدرتها على التميز.

1- مفهوم الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع الإداري واسع ذي أبعاد مختلفة تتعلق بالتغيير في البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة كما تشمل التغيير في سلوك الأفراد العاملين واستخدام طرائق عمل جديدة وأنظمة وأساليب ووسائل أكثر نفعا للمجتمع (الألوسي صائب أحمد، 1985، ص108) وعرفه دركر Druker بأنه تغيير نتائج الموارد والإمكانات من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة تحليل هادف للفرص المتاحة (30، p, 1985, Durkerm.F.)

وقد عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة". (باسم علي عبيد حوامدة، 2003، ص26) أما روبنز (Robbins) عرف الإبداع بأنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها (بلال خلف السكارنه، 2011، ص17)

كما عرفه روبينس وديفيد Robbins and David بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل" (Robbins and David Ad, 1998; p28)

أما بدران فقد عرف الإبداع في الإدارة بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة في العمل، بحيث تلقى هذه الأفكار التجاوب الأمثل من قبل الأفراد العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة فيما بينها إلى أقصى الحدود فالأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني يتمثل في تحريك وتشغيل مواهب ومهارات الأفراد والفريق، أما العنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحية. (باسم علي عبيد حوامدة، 2003، ص27)

ويرى بعض الباحثين بأن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة التي يبديها الإداري أو المدير بقدرته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الإداري حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة. عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصا في مجال الأعمال (بلال خلف السكارنه، ص19).

كما عرفه جيلفورد عبارة عن قدرات عقلية مع توافر عدد من العوامل الدافعة لدى الفرد مثل الميل نحو التفكير المطلق، وتحمل الغموض، وعدد من العوامل الانفعالية مثل الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير (صقر هدى، 1998، ص324)

وينظر الشمري للإبداع على أنه: توظيف أمثل للقدرات الفعلية والفكرية والتي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل، حيث ينتج عن ذلك تكوين ترابط واكتشاف علاقات جديدة أو أفكار أو أساليب عمل جديدة (الشمري، فهد عايض، 2002، ص52)

كما عرف بأنه سلوك إداري ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تتمثل في السمات الشخصية، والقدرات المعرفية للفرد المبدع. مع العوامل البيئية والتنظيمية. والذي تنتج عنه فكرة جديدة وملائمة ومفيدة وذات قيمة. (Scratchly,L&Hakstian,R, 2004,p368)

الإبداع الإداري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية ذات الصلة :

حتى يكون مفهوم الإبداع الإداري واضح، يجب توضيح العلاقة بينه وبين المفاهيم القريبة منه أو تستعمل كمترادفات له في بعض الأحيان .

1-**الإبتكار**: وهو التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المؤسسة (برادن، كريستوف فريدريك، 2000، ص28)

2-**الموهبة**: وهي عبارة عن استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والفنية والرياضية، والاجتماعية، والإنسانية تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن (سلامة عبد الحفيظ، أبو مغلي سمير، 2002، ص67)

3-**الذكاء**: ويعرف بأنه مقدرة عقلية عامة، أو مجموعة مقدرات، تمكن الفرد من اكتساب المعرفة واستخدامها في حل المشكلات، واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين (الشربيني زكريا، صادق يسرية، 2002، ص45)

وبالتمعن في المفاهيم السابقة نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع والإبتكار، كون أن الإبتكار هو نتاج للإبداع إذ لا يمكن الحديث عن ابتكار دون وجود إبداع سواء كان إداريا أو فنيا، فالإبتكار يساعد على وضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ. كما يتضح أن هناك اختلاف بين الإبداع والموهبة، فالإبداع مقدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة. وليست مكونا من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيسي للإبداع هو بيئي، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي، والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نشاط لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس. فالمبدع لابد أن يكون موهوبا وليس كل موهوب مبدع.

2- أهمية الإبداع الإداري :

إن جوهر الإبداع الإداري هو التغيير في الأساليب المتبعة في حل المشاكل الإدارية وتسييرها والتأقلم مع المشاكل الناشئة داخل التنظيم ،ومنظمات الألفية الثالثة هي في تغيير مستمر لتستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعيش فيها ، خاصة وأن العولمة قد فرضت منطقتها حيث أصبحت جل الاقتصاديات العالمية مرتبطة ببعضها البعض وبالتالي فأى متغير في السوق العالمية يؤثر بشكل أو بآخر على أي تنظيم مهما كان موقعه الجغرافي أو المالي أو الاقتصادي ،لدى أوجب على المنظمات الحالية أن تهدف إلى إعطاء الإبداع أهمية قصوى أين بدأت تظهر في بعض التنظيمات الرائدة وظيفة إدارة الإبداع والابتكار وذلك لما للإبداع من أهمية في أي تنظيم .

كما يعتبر الإبداع من أكثر المجالات أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين التنظيم وبيئته ،كما أن العمل الإبداعي يعمل على ايجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للتنظيم ،كما أن الإبداع أصبح مطلب إجباري للمنظمات التي تبحث عن التميز¹ ،وهذا الأخير هو مطلب لكل منظمة تريد الاستمرار والتطور والازدهار .

3-خصائص الإبداع الإداري :

- يكون للإبداع الإداري أشكالاً متعددة تتناسب مع المخرجات التي تفرزها العملية الإبداعية التي تكون ضمن أشكال يمكن حصرها كالتالي:
- الإبداع يعني التمايز أي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين
- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد سواء كان جزئياً او كلياً في مقابل الحالة القائمة ،كما يمثل مصدر التجديد للمحافظة على مكانة المنظمة
- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل .
- الإبداع هو أن تكون المحرك الأول وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول الذي توصل إلى الفكرة والآخرين مقلدون له وذلك حتى في حالة التحسين "الإبداع الجزئي"
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات
- كما يمكن للإبداع أن يظهر من خلال:
- منتجات وخدمات جديدة
- طرق إنتاج جديدة

- تطبيقات عملية جديدة
- طرق جديدة في توريد المنتج والخدمة
- وسائل جديدة في الإعلان عن المنتج للمستهلك
- وسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات ضمن المنظمة والمنظمات.
- كما يمكن أن نلخص خصائص الإبداع في النقاط التالية (عبد المحسن نعساني 2008، ص75).

- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكرا على الأفراد، بل يمكن ممارسته على مستوى الجماعات والمؤسسات، وهذا ما يؤكد الواقع اليوم حيث نلاحظ أن الإبداع الجماعي والمؤسسي أكثر ظهورا بالمقارنة مع الإبداع الفردي .

فالإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين لأنه كل إنسان عاقل فهو مبدع ، تنطوي شخصيته على عناصر ابداعية .

- الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة يمكن تطويره : أشارت الدراسات إلى أنه يمكن تكوين وتطوير الاستعدادات الإبداعية لكن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية ، بل أن هذه العوامل لها تأثير كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية ، خاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة .

4- مستويات الإبداع:

تتنوع مستويات الإبداع تبعا للفئة المبدعة ، وعلى هذا الأساس قسم الباحثون الإبداع إلى ثلاثة مستويات :

- الإبداع على مستوى الفرد :وهو ذلك الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية ابداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها
- الإبداع على مستوى الجماعة :وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة .ويكون ابداع الجماعة أكبر من مجموع ابداع أفرادها ،وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس كما أن أفراد الجماعة الأكثر انسجاما تكون أكثر ميلا إلى الإبداع ،وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة ،حيث تتوسع المهارات والقدرات والمعارف (العميان محمود، 2002، ص393)

الإبداع على مستوى المنظمة: ويسمى بالإبداع التنظيمي وهو عبارة عن "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة ، و الثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية " وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع بأعضاء المنظمة ،وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية (Peters,Tom and Waterman,Bon, 1982,p225):

-الميل نحو الممارسة والتجريب

-وجود مشجعين للإبداع

-مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل

- احترام القيم وتطبيقها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المنظمة

- البساطة في الهيكل التنظيمي

-الحزم واللين في آن واحد

وأشار كار(carr)إلى سبع خصائص رئيسية للمنظمات الإبداعية وهي:

-تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة ،بالإضافة إلى كون موظفيها مبدعين.

-العاملون فيها يوجهون إبداعهم نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة .

-العاملون فيها يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل

-لديها القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحلول المناسبة لها .

-تأخذ وقتا لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها

-تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل اعتماد خيار معين

-تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل

وقدمت أمبيل (Amabile) نموذجا تصوريا لإدراك بيئة العمل الإبداعي ويصور الشكل

(1)عوامل بيئة العمل التي تؤثر في الإبداع،ومقاييس تقييم العمل ومخرجاته التي تؤدي إلى

الإبداع وهي :

-التشجيع على الإبداع

-الحرية والاستقلالية

-المصادر

-ضغوط العمل

-المعوقات التنظيمية

الإبداع على مستوى المجتمع: للمناخ الاجتماعي دورا أساسيا في توفير الظروف الموضوعية

اللازمة لنشوئه نشأة سليمة واستمرار تنمية قدراته ومواهبه الذاتية ،وتعتبر الأنظمة

الاجتماعية والتقاليد والقيم عاملا مهما في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة تقتل روح الإبداع مما يجعله مجتمع يميل إلى الجمود رافضا للإبداع والتجديد .

عناصر الإبداع الإداري:

أعتمد أغلب الباحثين على عناصر الإبداع الإداري التالية: (إبراهيم الديب ، 2005، ص135) **الطلاقة**: تعني القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة وتكون قصيرة نسبيا . وتشكل كل خطوة متكاملة نقطة بدأ جديدة في معالجة المشاكل ونجد تنوع الطلاقة إلى: (عجيلة محمد ، بن نوي مصطفى ، 2007، ص 173) **طلاقة الكلمات**: وتعني سرعة انتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها .

طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى **طلاقة الأفكار**: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية لموقف معين . **طلاقة التعبير**: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها **المرونة**: سرعة التكيف والانتقال إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة .

الأصالة: الإدراك الجيد للتراث وحسن توظيفه لخدمة الحاضر والمستقبل مع عدم التكرار **الحساسية**: حساسية الاستقبال والرصد للمشكلات وجوانب الخلل والنقص والضعف. **المخاطرة**: وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك

القدرة على التحليل: القدرة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقة بين هذه العناصر. **التنبؤ**: خصوبة الخيال وموضوعية التفكير واستنتاج وتوقع أكبر وإيجاد العدد الممكن من الاحتمالات والبدائل ال ممكن حدوثها في المستقبل.

الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: وهي قدرة الفرد على التركيز الشديد المصحوب بالانتباه طويل المدى على هدف معين دون أن تحول المشتتات أو المعوقات بينه وبينها، مع قدرته على تخطي العقبات وتعديل المسار بأسلوب يتسم بالمرونة .

التقويم: وهي وعي الفرد باتفاق شيء أو موقف أو فكرة أو منتج إبداعي معين مع معيار أو محك الملائمة والجودة .

6-أنواع الإبداع :

هناك أنواع عديدة للإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير مختلفة وعديدة ،فللإبداع مجالات مختلفة

فقد يكون إداريا أو علميا أو أدبيا أو فنيا ، أو قد يكون الإبداع متمثلا في طرح أفكار جديدة ومفيدة

أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة أو سلعة استهلاكية جديدة تشبع بعض حاجات الناس أو تغيير شكل السلعة أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة ،وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري أو المشرف بين رؤوسيه ويدفعهم للعمل بروح الفريق الواحد مع الهدف المنشود أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض. (عبدالوهاب، علي محمد ، ص ص 37-38)

وقد ميز بعض الباحثين بين نوعين من الإبداع وهما : الإبداع الفني والإبداع الإداري. أما فيما يتعلق بالإبداع الفني فإنه يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة:

، أما الإبداع الإداري فإنه يتضمن الإجراءات، والأدوار، والبناء التنظيمي وإعادة تصميم الوظائف بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة ،ويكون الإبداع الإداري متأخر عن الإبداع الفني ،أي أن الإبداع الفني يسبق الإبداع التنظيمي . وقد أترح كل من زالتمان ودنكن وهوليك "Zaltman&Duncan and Holbek" تصنيفا لأنواع الإبداع بما فيها الإبداع التنظيمي وفقا لثلاثة محاور وهي :

المحور الأول: الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج :

ويشير إلى تلك الإبداعات المخطط لها كإحلال ي المحللين محل الخبراء الأجانب أو توسيع خطة الإنتاج أو تحسين الإنتاج وتطوير الخدمات في منظمة ما ، أما الإبداع غير المبرمج ،هو الذي يتضمن الإبداعات التي لم يكون مخطط لها مسبقا ويطلق على هذا النوع من الإبداع مصطلح الإبداع الاستجابي ،والذي يتضمن لفت انتباه واهتمام المنظمة التي بحاجة إلى تغيير في بعض أوجه نشاطها التي لم يتم الإنتباه إليها أو الاهتمام بها ويتم ذلك من خلال المجهود المبذول من قبل الفرد أو الجماعة.

المحور الثاني:الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات

يتميز الإبداع المتعلق بالغايات بأنه الإبداع النهائي والذي يعتبر هدف في حد ذاته ،أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول

إلى الإبداع المرغوب ، وهذا النوع من الإبداع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق الأهداف الإبداعية المحددة ومن غير توفرها لا يمكن تحقيق هذه الأهداف ، وهذه الوسائل تتضمن قدرات الأشخاص المبدعين وتوفر الوسائل البيئية أي المناخ الصحي الملائم والوسائل التقنية التي تسهل عملية الإبداع وتوفر الدعم الاجتماعي والتنظيمي.

المحور الثالث: الإبداع المتعلق بالتطرف في الإبداع

ويطلق عليه الإبداع الجذري ، حيث يشير إلى الإبداع الذي يحدث تغييرا جذريا وهو أكثر الأنواع التي لقي اهتمام كبير في أدبيات الإبداع ، وذلك لأن الإبداع الجذري يرتبط بالتغيير وعلى هذا فهو غالبا ما يلقي مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المنظمة بالمقارنة مع الإبداع الأقل أصالة وللحد من مقاومة هذا النوع من الإبداع يجب توفير مناخ ملائم للتغيير.

غير أن فريمان (Freeman) وفريقه ينظرون للإبداع الإداري أنه يتكون من أنواع أخرى وذلك على النحو التالي (إبراهيم أحمد عواد ، 2009، ص 33):

الإبداع الجذري "الراديكالي": أي إحداث تغيير في العملية الإنتاجية ، وما يستلزمه من تغيير في البناء التنظيمي أو العملية التنظيمية في المؤسسة ، وهذا يتضمن الإبداع الإداري والفني معا.

إبداع تحول في أساسي: وهو ذاته الإبداع الفني الذي قسمه البعض إلى قسمين وهما الإبداع السلعي: ويقصد به إنتاج سلعة أو تقديم خدمة لتلبية رغبات وحاجات الزبائن والعملاء

-إبداع العمليات: ويقصد به أي تغيير طرأ على العملية الإنتاجية ابتداء من المواد المستخدمة ، ومرورا بخصائص ومواصفات ومواصفات المهام وانسياب المعلومات ، وانتهاء بالمعدات والأدوات المستخدمة في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التحسين: ويكون إبداعا محدودا يتمثل في التغيير وتطوير بعض خصائص السلعة أو الخدمة .

التقليد: ويمثل سياسة منظمة للتقليل من المخاطرة .

ويفرق ديفيز (Davis) بين نوعين من الإبداع وهما (السور، نادية هایل ، 2002 ، ص 57)

الإبداع الكامن: ويعني استعداد العامل لإنتاج أفكار جديدة

الإنتاج الإبداعي : ويظهر الاهتمام العام للأفراد ، بموضوعات متميزة كالفنون والاختراعات وغيرها .

من خلال الأنواع المقدمة من طرف مختلف الباحثين والكتاب يمكن أن يأخذ الإبداع الإداري شكلا من الأشكال التالية:

الشكل الأول: ابتكار شيء جديد سواء كانت أفكار أو أساليب أو وسائل أو طرق في التسيير الإداري

الشكل الثاني: تجميع أفكار ومعلومات وأساليب أو طرق ليس لها علاقة مع بعضها وتحويله إلى فكرة جديدة

الشكل الثالث : استفادة من تجارب الآخرين في مجالات جديدة ويتم تعديلها وتطويرها وتكييفها مع ما يتلاءم مع الوضع الجديد

الشكل الرابع: العمل 'لإحداث تغييرات شكلية على الأسلوب أو الطريقة أو الخدمة لا تتجاوز الشكل العام .

7-مراحل الإبداع :

سنركز في تناولنا مراحل العملية الإبداعية على مستويين الأول على مستوى الفرد والثاني على مستوى الجماعة وذلك على الشكل التالي :

7-1-على مستوى الفرد : تأخذ مراحل العملية الإبداعية على هذا المستوى مظهرا نفسيا داخليا تتضح خلالها القدرات الإبداعية بدءا من بداية المشكلة وتحديد الأهداف والبحث عن المعلومات وانتهاء بتحقيق المنتج الإبداعي حيث يتداخل في هذا النشاط الإبداعي العوامل الشخصية والعناصر المعرفية والقدرات المعرفية (الشمري، فهد عايض، 2003، ص75)

وأن أكثر النماذج تداولاً نموذج والاس الذي يؤكد أن الإبداع على مستوى الفرد يمر بأربعة مراحل وهي (هيجان عبد الرحمان أحمد ،1999، ص186)

7-1-1-مرحلة الإعداد والتحضير:وتتمثل في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع ،والإعداد والتحضير يتضمن عمل شاق ومتعب ،والذي يشمل التحفيز والتنشيط الفعال لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابليته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية و باتجاه تمكين الفرد بأن يمارس نمطا جديدا من التفكير بعيدا عن الأسلوب المؤلف. (جواد، شوقي ناجي ،2000، ص178)

في هذه المرحلة يتطلب من الفرد التركيز ،وطرح العديد من الأسئلة لغرض بلورة المشكلة ،حيث في هذه المرحلة عادة ما تكون الأفكار غير واضحة ،لدى تتميز هذه المرحلة بالصبر والمرونة لكي تعطي قدرة على تغيير الأفكار بما يتناسب وطبيعة المشكلة .

7-1-2-مرحلة الكمون : في هذه المرحلة يحاول الفرد المبدع تحويل انتباهه عن المشكلة وذلك عن طريق القيام بأعمال أخرى كالأكل أو النوم والمشي ،وتعتبر هذه المرحلة أدق وأهم

مراحل الإبداع لأنها تشهد العديد من التداخل والترابط والتفاعل، وتحدث فيها محاولات كثيرة لمعرفة

الحقيقة، حيث تعتبر مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع بحثه ومرحلة تفريغ الحلول وبدائلها (محمد بديع حامد، 2006، ص47)

3-1-7-مرحلة البزوغ والإشراق: وتظهر في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث أو عامل أو مشرف أو قائد عادي، وبين ما يقوم به المبدعون، وتعتبر مرحلة الإشراق الرحلة التي يستطيع فيها المبدع إعادة ترتيب أفكاره وترابطاتها بما يسمح لها بالوصول إلى الترتيب الأمثل، ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير والتركيز على المشكلة المحددة، حيث يحتوي العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين.

4-1-7-مرحلة التحقيق أو التنفيذ: وتأتي هذه المرحلة لما يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تأخذ فيها شكلها الدقيق، وفي هذه المرحلة يعتمد المبدع إلى استخدام عملية التفكير المنطقية من أجل تحول الفكرة التي تولدت في مرحلة الإشراق إلى حل سليم وصحيح للمشكلة التي يتعامل معها، ذلك لأن التوصل إلى فكرة جديدة يعد بداية العمل الحقيقي في حل المشكلة. وهذا يتطلب من المبدع اختبار الفكرة الجديدة، كما يتوجب على المبدع التفكير في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الحل أو الظروف التي يمكن توفيرها لضمان نجاح الحل، ومنهم الأشخاص الذين سوف يعتمد عليهم في تنفيذ الحل، إذا اقتضى الأمر أو جود ذوي مهارات خاصة متعلقة بعملية التنفيذ.

إن هذا التصنيف لا يتفق حوله كل الباحثين كون أن هناك من الكتاب والباحثين ينكرون حتى وجود عملية إبداعية متسلسلة المراحل والخطوات ومنسقة ومتتالية، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، أي أن الإبداع قد يتحقق من العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة.

2-2-مراحل الإبداع على المستوى الجماعي :

بدأ الإبداع الجماعي يأخذ مكانة خاصة داخل التنظيمي لما أصبح للمشكلات من تعقيدات يصعب على فرد واحد أن يفهمها ويقوم بحلها.

ومن أشهر النماذج التي حددت الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "ويست" والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي، كما أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات يمكن اعتبارها نوعاً من التغيير للأنظمة الجماعية أو التنظيمية

الموجودة حالياً ، سواء أكانت هذه الأنظمة تكنولوجية أو إدارية أو مزيجاً بينهما ويتكون هذا النموذج من أربعة مراحل وهي كما يلي:

1-2-7- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع : ويكون هذا الإدراك لما تظهر فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو قد تبرز الحاجة للإبداع حينما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار المنظمة .

2-2-7- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية : وتشمل الأفكار والاقتراحات الإبداعية لأفراد جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة ما إذا كانت هذه المبادرات والأفكار المقترحة التي تمثل إبداعاً لا تلقى قبولا فهذا يعني التخلي عنها، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من محركها.

3-2-7- مرحلة التطبيق: تتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط بحيث تصبح جزءاً من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من التطبيق بنجاح، وإذا لم يكتب لها النجاح فمن المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر.

4-2-7- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة بالمنظمة ، وتعتمد عوامل النجاح تبعاً للمناخ التنظيمي التي تعمل فيه الجماعة فالمناخ الجيد هو الذي يوفر الفرصة الملائمة لتقييم الفكرة الجديدة تقييماً موضوعياً وإدخال بعض التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر لتكون مقبولة وصالحة للتطبيق والتطوير في المستقبل . إن الإخفاق في تطوير الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد من المرحلة الأولى وهي أدراك الحاجة إلى الإبداع.

8- معوقات الإبداع :

تظهر العديد من العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على العملية الإبداعية بالمنظمات ، وبالتالي يستوجب على القائمين على هذه المنظمات السعي الجدي لإزالة هذه العوامل توفير الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي ، لأن المشكلة لا تكمن أساساً في توفر القدرات الفكرية والعقلية على الإبداع والتغيير ، ولكن تكمن في بروز المعوقات التي تحد من تلك القدرات سواء بسبب أنظمة إدارية أو اجتماعية حالت دون توفر المناخ الإبداعي المناسب.

وبما أن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير. ولذلك نجد أن كثيرا من المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، بل نجدهم منبوذين فيها ويهجرونها إلى بيئات أخرى تحتضن الإبداع والمبدعين وهناك مجموعة من العوامل تحد من الإبداع في مختلف التنظيمات وذكرها الكتاب والباحثين

كما حددها الهجان في عشر معوقات وهي:

- صعوبة تحديد المشكلة
- الاستعجال في محاولة الوصول لحل المشكلة
- الخوف من الفشل
- غياب الدوافع لحل المشكلات
- التمسك بالمألوف
- الاختيار غير الملائم لوسيلة معالجة المشكلات
- غياب المساندة
- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
- عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع
- التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة المنظمة والمجتمع
- أما النجار فقد لخصها في ثمانية عوائق وهي:
- رفع شعار الحرص على المألوف والمعروف
- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح
- افتراض القيود والمحددات التي تقيدنا عن الخروج عن المألوف
- التخوف من التحدي ومواجهة المجهول
- سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل
- التقييم المتسرع للأفكار
- الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة
- رفع شعار ليس بالإمكان أن أبدع
- أما كامبل (Campbell) فقد حدد العديد من العوامل التي من الممكن أن تعيق الإبداع وهي:
- الخوف من الفشل
- التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة

- التبلد الذهني
- التخصص الدقيق
- عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين
- التعامل مع الأمور بجدية مفرطة
- المبالغة في مكافأة النجاح

وتوصل آدماس(Adams) في دراسته لتحديد المعوقات التالية :

- المعوقات الإدراكية
- المعوقات الإنفعالية
- المعوقات الثقافية
- المعوقات البيئية
- المعوقات الفكرية
- المعوقات التعبيرية

من الملاحظ أنه لا يوجد هناك اتفاق حول عدد ومسميات عوائق الإبداع لدى يرى الباحث من وجهة نظره أنه يمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى ثلاثة مستويات :

المستوى الأول: على مستوى الفرد:

ونتحدث عن تلك المعوقات التي تتعلق بالفرد نفسه ،والتي أكتسبها من خبراته السابقة سواء من المحيط الأسري أو المدرسي أو المجتمع ويمكن حصرها فيما يلي :

الخوف من المجازفة: في أغلب الأحيان نجد البيئة التي يعيش فيها الفرد تكافئ على الحلول الصحيحة ،وتعاقب من يتوصل للحلول الخاطئة أثناء حل المشكلات ،وبالتالي فتتفقد فكرة تتميز بالإبداع يمكن أن تكون هناك مجازفة بالإخفاق والفشل وبالتالي إمكانية خسارة الوظيفة(علي حسين ،2001،ص73) واتخاذ مثل هذه المواقف السلبية ينطوي على نظرة متشائمة تغلب المخاطر على الفرص وتقود إلى التردد إلى الإقدام على ما هو جديد(بابكر ،فيصل،2001،ص59) لذا فالمبتدئين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة ،أما المتشائمون يركزون على الجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج السلبية الممكن حدوثها (جومان،كارول ،1422هـ،ص32)

انعدام التحدي : فتحفيز الفرد لنفسه هو الدافع الأساسي لتحقيق أفضل ما عنده ،فوجود القدرة على إنجاز عمل معين لا يعني بالضرورة إنجازه ،لذا نجد المبدعين يتصدون لحل المشاكل المختلفة باعتبارها تحديا كبيرا لهم ،والاستجابة لهذا التحدي ينمي روح الإبداع لديهم (الحيزان ،عبد الإله ،2002،ص45)

ضعف الثقة بالنفس: من يتميز بهذه الصفة تقوده إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة ومتميزة، حرصا على ألا يكون محل سخرية واستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظ لهذه الأفكار المبدعة في أعماقه دون الإفصاح عنها. (عبد الفتاح، نبيل، 1995، ص 67)

التسليم بالحل الوحيد الصحيح: وهو أن يعتقد الفرد أن الحل الموجود هو الحل الأفضل دائما ولا يوجد حل سواه أو على الأقل أفضل منه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون أي اجتهاد، وهذا يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة

الحكم المتسرع على الأفكار: إن الحكم على الأفكار بسرعة يؤدي في أغلب الأحيان لقتل الأفكار الجديدة، علما بأن الأفكار المتطرفة يمكن أن تقود لأفكار قابلة للتطبيق والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية، ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي للتفكير الأحادي بدلا من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يقوم بتصنيفها وترتيبها وإبعاد غير الملائمة حتى يصل للأفضلها (النادي، فتحي، 2000، ص 11)

إنكار الإبداع لديه: إن طاقة العقل البشري ليس لها حدود، والقيد الوحيد علميا ينبع من داخل الفرد نفسه، وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه فعله

7-1 الإجهاد الحاد: إن الفرد الذي يتعرض لإجهاد حاد لا يمكنه الحفاظ على توازنه العقلي وبالتالي على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البدائل، كون أن الإجهاد الحاد يصاحبه الشعور بالضغط الناتج عن كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المخصص لها، وزيادة هذه المشاعر تضعف التفكير الإبداعي

الحرص على المألوف: بمعنى تمجيد ما وصل إليه في الماضي و محاكاته في الحاضر في المواقف المماثلة، والميل للمجاراة يعوق الإبداع، حيث تؤدي النزعة للامتثال للمعايير السائدة إلى إعاقه استخدام جميع المدخلات الحسية، مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي حدا للتفكير الإبداعي (جروان، فتحي، 2002، ص 188)

المستوى الثاني: على مستوى التنظيم:

المناخ التنظيمي غير الصحي:

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وهيكلة الهيكل التنظيمي، ونمط الإشراف السائد، ونظم التقييم والحوافز المتبعة، و التكوين، غير مواتية للإبداع ويحبط طاقات الفرد ويحجمها

الاعتماد المفرط على مكاتب الدراسات في حل المشكلات :

إن الاعتماد غير العقلاني على مكاتب الدراسات في حل مشاكل التنظيم يحجم من فعالية الأفراد العاملين داخل التنظيم ،وعدم إعطائهم فرص إظهار قدراتهم يؤدي لإحباطهم وفقدان الثقة في النفس وبالتالي الحد من العملية الإبداعية لديهم

انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين :

إن فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى الخوف من الفشل من كلا الطرفين ،فالمرؤوس لا يحاول الإبداع لأنه يخاف من عدم المساندة من الرئيس وحتى في بعض الحالات ، يخاف من تبني عمله تحت مسميات أخرى لصالح رئيسه ،أما الرئيس فنجاهه ليس له ثقة في قدرات المرؤوس وبالتالي لا يعطي الفرصة في المشكلات .

الهيمنة القانونية التقليدية على القيادات الإدارية :

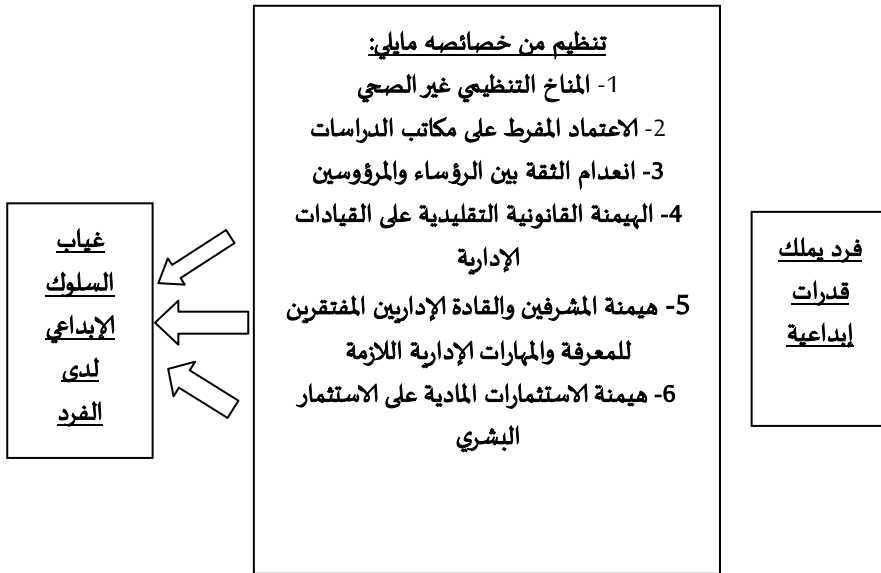
هذه الهيمنة تبرز التقيد الحرفي بالأنظمة والتعليمات كأهم محدد لتقييم كفاءة العاملين ،دون الأخذ بعين الاعتبار القدرات الإبداعية .

هيمنة المشرفين والقادة الإداريين المبتكرين للمعرفة والمهارات الإدارية اللازمة :

فهذه الهيمنة تؤدي إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي ،حيث تحول الحالة التنافسية الإيجابية إلى حالة تنافسية سلبية ،وهذا لا يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية .

6-هيمنة الاستثمارات المادية على الاستثمار البشري :

عندما توجه المنظمة استثماراتها للاستثمارات المادية على حساب الاستثمار البشري يؤدي ذلك لإغفال الاهتمام بالمبدعين، لأن بعض المنظمات ترى الاستثمار في المبدعين يعد إنفاقا وليس استثمارا، إلا أنه على المدى البعيد يكون مردوده أعلى بكثير من الاستثمارات المادية ،وعدم الاهتمام بالمبدعين يعد إحباط لهم وبالتالي استحالة تفجير طاقتهم.



المصدر: إعداد الباحث

المستوى الثالث: على مستوى المجتمع

القيم السائدة في المجتمع: بما أن الإبداع هو التفكير بغير المؤلف، فإن ذلك يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير، وشدة المقاومة تعيق الإبداع بصفة عامة، والإبداع الإداري بصفة خاصة، فمثلا من القيم السائدة في مجتمعنا أن القيادة الإدارية تأتي مع التقدم في السن، فمن الصعب أن يبدع قائدا إداريا شابا لأنه سيجد مقاومة ضد كل أفكاره الإبداعية.

الظروف الاقتصادية: لا تعتبر الظروف الاقتصادية كعائق مباشر للعملية الإبداعية كونها في بعض الحالات تكون المحرك الأساسي للإبداع، ولكن لا يلقي الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية، فالفرد في هذه الظروف يلجأ للبحث عن إشباع حاجته الأساسية، وفي أغلب الأحيان لا يكون الإبداع وسيلة من وسائل إشباعها.

البرامج التعليمية: تلعب المدرسة دورا هاما في بناء شخصية أي فرد ينتهي إليها والبرامج التعليمية في أي مجتمع تبني لبناء القادة الإداريين المبدعين، فإن كانت هذه البرامج تحد من العملية الإبداعية فلا يمكن لتلقي هذه البرامج أن يكون مبدعا.

تنمية الإبداع:

كل الكتاب والباحثين يتفقون بأن الإبداع ليس حكرا على فئة معينة من البشر دون غيرها، بل بدرجة الإبداع موجودة لدى كل إنسان، ومتى توفرت له بيئة صحية ندى وأثمر، إلا أن

الأبداع لا يتأثر بالبيئة المحيطة بالفرد فحسب وإنما يتأثر بالفرد نفسه ،لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع يكون عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية الخاصة بالفرد المبدع ،والعوامل البيئية .فكل هذه العوامل تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال ،سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليمتها (القاسمي أميمة ، ،2002،ص559)

لذا نرى أن تنمية الإبداع الإداري داخل التنظيم ، لابد أن يكون على مستويين :على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة

على مستوى الفرد :

هناك مجموعة من الطرق يمكن من خلال إتباعها تنمية القدرات الإبداعية للفرد الموجود داخل تنظيم معين ، وسنحاول من خلال تقديم هذه الطرق شرح كيفية تنمية الإبداع الإداري داخل المنظمة .

التركيز على الكم لا الكيف : فعلى الفرد أن يركز جهوده على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار دون النظر لجودة هذه الأفكار ،لأنه كلما كانت الأفكار أكثر زادت فرصة الحصول على فكرة مبدعة .والتركيز على فكرة واحدة ذات جودة عالية تؤدي إلى إلغاء العديد من الأفكار وبالتالي تناقص فرصة ظهور فكرة مبدعة لأن أي فكرة مستبعدة قد تكون هي الفكرة المبدعة ،كون أنه في العديد من المرات تكون أفكار خيالية في البداية لإلا أنها تتحول إلى فكرة مبدعة في النهاية .

التريث في الحكم على الأفكار: يجب إلغاء بما يسمى فكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي لأن كل فكرة يمكن أن تكون الركيزة الأساسية في العبور لفكرة أخرى بالغة الأهمية . (الصرن،رعد ،2001،ص220)

الحرص على تدوين كل الأفكار:على الفرد المبدع أن يبادر بكتابة كل الأفكار المتوصل إليها في حينها ،لأنها غالبا ماتأتي في أوقات غير متوقعة ،إذا لم يتم كتابتها في حينها عادة مايتم نسيانها . (علي،حسين ،ص77)

التركيز على المشكلة من زاوية غير تقليدية : فكل أساليب التفكير المألوفة تركز على المشكلة من زاوية تقليدية ، أما المبدعين يبحثون عن الجانب الجوهرى للمشكلة دون إعطاء أهمية لما هو موجود ، وفي أغلب الأحيان تظهر الأفكار المبدعة عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة .

التخلي عن التصورات المسبقة : على المبدع أن يركز على المشكلة والأفكار المحيطة بها دون النظر لتلك التصورات والتجارب السابقة كونها قد تحد من العملية الإبداعية في موقف ما

، حيث يقول (ماكريدي) في هذا المجال "من الأهمية بمكان أن تبدأ بورقة بيضاء وألا يكون لديك أية تصورات مسبقة . (جومان، كارول ، 1422هـ، ص68)

التصوير الذهني للأفكار : فالفرد المبدع يتبعد عن التعبير اللفظي ويحول كل أفكاره إلى رسومات وأشكال ، وذلك للتركيز على تكوين صورة ذهنية للإشكالية التي تكون محل بحث عن حلول لها .

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إبراز التوجيهات التالية التي تسهم في تعزيز التفكير الإبداعي

- لتأكيد على التزود المستمر بالمعلومات الحديثة والتمرن على التفكير والتحليل والربط بين العناصر لأنها هي الركائز الأساسية في عملية صناعة الإبداع
- التقرب من الأشخاص الذي يعتمد المبدع عليهم في مساندته وتشجيعه ، خاصة وأن الإبداع يعتمد على الخروج عن المألوف وهذا ما يجعل المبدع في صراع مع محيطه ويكون في حاجة ماسة لمن يشجعه ويسانده .

- الاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم ، والبحث عن التوازن بين الحاجة لتحقيق الذات والحاجة للإتصال والتفاعل مع الآخرين 4-تنشيط أحلام اليقظة واغتنام الأفكار الجديدة وتدوينها

- التوسع الأفقي والعمودي في تطوير الفرد لمعارفه وإدخال معلوماته .
- التركيز على الإحياءات الإيجابية مثل " يمكنني تغيير الواقع ، لا أشبه غيري "
- تدريب الفرد لنفسه على إنتاج أفكار جديدة حتى وإن كانت بسيطة
- البحث عن الاسترخاء من خلال روح الدعابة كونها تزيل التوتر ، حتى يكون الفرد مهيئ أكثر للعملية الإبداعية

على مستوى المنظمة :

رغم ما للفرد من أهمية بالغة في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية ، إلا أن ذلك لا يلغي دور المنظمة التي تؤثر في هذه القدرات ، كون أن الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري بصفة خاصة فهو ليس خاصية محددة للشخصية وإنما هو شيء متغير بالزيادة والنقصان وذلك وفقا لتأثره بالظروف التي تحيط بالفرد المبدع والذي قد تساعد على النمو والازدهار أو التراجع والاندثار ، ومن هنا جاءت وجهات النظر الإدارية لتثير الانتباه حول العلاقة بين العوامل البيئية والمناخ الإبداعي في استثارة الإبداع وتحويله إلى أشياء ذات منفعة للتنظيم ، ففي الوقت الحالي العناصر الرئيسية لنجاح الإدارة يعتمد على المناخ الإبداعي للمؤسسة ، ونوعية وشخصية المديرين. وهناك العديد من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية الإبداعية منها مايلي :

تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة : حيث يمتاز هذا النظام بدفع العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي وتقبل النقد البناء، ويعود هذا إلى :
أ- النظام البشري هو النظام الأساسي في المنظمة الحديثة ، أما الأنظمة الأخرى تعتبر كأنظمة إسناد ، لهذا أوجب على التنظيم توفير مناخ الثقة والدعم المتبادل والموازنة بين أهداف المنظمة وحاجاتها من جهة ، وأهداف وحاجات العاملين من جهة أخرى
ب- المشاركة في السلطة ركيزة أساسية في التنظيمات الحديثة ، وهذا يعني المشاركة الفعلية في كل فعاليات العمل ، وهذا يعني جو عمل نشيط و ديناميكي يجعل العاملين سعداء لكون عملهم وإسهاماتهم ذات قيمة ومعنى . (النادي ، فتحي ، 2000، ص5) كما أن مبدأ المشاركة الفعلية في حل المشكلات التي تواجه التنظيم من شأنها أن ترفع من معنويات العاملين انطلاقاً من شعورهم بأهميتهم داخل التنظيم ، كما أن المشاركة في السلطة يتطلب ابتداء العديد من الأساليب والتقنيات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تأصيل وتنمية المشاركة الإيجابية من قبل الأفراد في السلطة كالإدارة بالأهداف ، تمثيل الأدوار ، حلقات النقاش المتبادلة .

التدريب والتكوين لكل العاملين حسب احتياجاتهم : بما أن السلوك الإبداعي هو سلوك مكتسب ، وهو قابل للتطوير والنمو ، فالعامل بحاجة إلى تكوين أو تدريب في ميدان عمله باستمرار لاكتساب مهارات وقدرات جديدة يستغلها في العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو حتى المنظمة

إعطاء أولوية للبحث والتجريب : بما أن البحث يتضمن الاستقراء والتحليل واكتشاف البدائل الجديدة ، وبالتالي من خلاله يمكن التغلب على المحاكاة ، كما أن المنظمات تعطي الفرصة لتجريب البدائل الجديدة . لدى فإنها من الصفات التي يجب أن تتصف بها البيئة الإبداعية هي الاتجاه التجريبي والذي يعني التوجه إلى تجريب ما هو جديد بهدف التأكد من ملائمتها للتطبيق ، وأن هذا الاتجاه تلازمه مخاطر لكونه يتلقى مقاومة إلا أنه مطلباً ملحا . (الخطيب، أحمد ، 1989، ص 237) فالمنظمات الحديثة لا يمكنها الاعتماد على تكرار تجارب المنظمات الأخرى في حل المشاكل التي تعترضها وإلا فقدت الميزة التنافسية التي هي مطلباً ملحا للاستمرار والتطور في البيئة التنافسية التي أفرزتها الاقتصاديات الحديثة . ويتحقق هذا بتشجيع الأبحاث والتخطيط الطويل المدى ، وإعطاء الفرصة لكل الأفكار

الجديدة بالظهور فهذا يؤدي حتما لظهور السلوك الإبداعي لدى العاملين
تبني النظم التكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء : على التنظيم أن يهدف إلى تشجيع المبدعين من خلال توفير قنوات اتصالية مفتوحة حتى يتاح توفير مناخ مناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء وتحفيز المنافسة الإيجابية بين أفراد التنظيم من

جهة ،وبين الجماعات من جهة أخرى . ليؤكد الثقة بين العاملين وينمي الدافعية ، مع التأكيد على إعطاء أسبقية للتميز والإبداع والتجديد .

من ما سبق نؤكد على أن المنظمة الإبداعية هي المنظمة التي تضمن قنوات اتصال مفتوحة ،لها نظام اقتراحات ووحدات أفكار ،وتشجع على الاتصال بالموارد الخارجية ،كما أنها ذات اتجاه موضوعي ومبني على الحقائق ،تقيم الأفكار حسب أهليتها والموضوعية ليس على مكانة صاحبها ، فلا يمكن تحقيق الإبداع إلا من خلال بيئة مناسبة تسهم في التعبير عن الذات بكل حرية ،وتشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة ،وضمن التغيير والنقد البناء لكل عامل دون مساءلة أو ملاحقة ،وتقدير الحقيقة في ظل أنظمة وإجراءات مرنة.

الاستقلالية والمرونة في التنفيذ : وتتأتى هذه المرونة والاستقلالية من خلال اعتماد اللامركزية في التنظيم والحد من المستويات التنظيمية والإجراءات النمطية ،وهذا لضمان التدفق الهائل للمعلومات والأفكار الأمر الذي يساعد على بلورة الأفكار الإبداعية والحرص على وضعها موضع التنفيذ ،لهذا فإن التنظيم اللامركزي أكثر قابلية لتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة ،ويقضي ذلك التخفيف من حدة الأساليب البيروقراطية أو المبالغة في تقييد الأعمال ، وإعادة تصميم أساليب العمل بما يمنح المدراء حرية أكبر لابتكار وسائل جديدة لتطوير العمل (آل خليفة، فاطمة ،2000،ص51)

إيمان القيادة بالإبداع: حتى يتحقق هذا يجب أن تتوفر لدى القيادة الإدارية العناصر التالية :

- إعطاء تنمية العنصر البشري أهمية خاصة ، واعتباره النظام الأساسي داخل التنظيم .
- ولدى يجب على القادة الإداريين العمل على الموازنة بين تحقيق أهداف وحاجيات التنظيم مع أهداف وحاجيات العاملين باعتبارهما جزئين متكاملين لا متعارضين .
- الحرص على تبني القيم التي تنمي التوجهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ، و تشجيع العاملين على اتخاذها إطارا مرجعيا في جميع مناحي العمل .
- وضع أسس موضوعية وقواعد مهنية لاختيار القيادات الإدارية ، بناء على الكفاءة الإدارية والسمات القيادية .
- تصميم بنك معلومات يوثق الإنجازات الحقيقية للأفراد يمكن الرجوع إليها عند اختيار القيادات الإدارية .
- وضع الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية على أسس موضوعية ، شرط أن يرتبط ذلك على التوازي بتطبيق إدارات محايدة للتعرف على آراء الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة بشأن كفاءة القيادات الإدارية(أبو بكر،محمود،2002) .

- أن تكون القيادة الإدارية حساسة للتغيرات المحيطة بالمنظمة وأن يستعدوا للاستجابة لها بأسلوب إبداعي

10- طرق الإبداع : ويقصد بها عمليات تفكير مدروسة مصممة للمساعدة على استنباط الأفكار وحل المشكلات التي تعترض المبدع ، وهي تعبر عن استراتيجيات حقيقية يستخدمونها كل الأفراد القادرون على الإنتاج والإبداع ، وهذه الطرق هي :

العصف الذهني : هو عبارة عن أسلوب تعليمي تدريبي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة .

ويعتبر (أليكس أوزبورن) هو من أسس طريقة العصف الذهني ويعرفها بأنها حلقة نقاش أو طريقة للتداول ، بواسطتها يحاول مجموعة من الناس حل مشكلة معينة بتجميع وتقييم كل الأفكار التلقائية من الأفراد (الحيزان ، عبد الإله ، 2002، ص77)

المبادئ الأساسية للعصف الذهني : تعتمد هذه الطريقة على مبدأين أساسيين هما:

- تأجيل الحكم على قيمة الأفكار

- الكم يولد الكيف

القواعد التي تحكم نجاح العصف الذهني :

- استبعاد نقد الأفكار عند ظهورها ، وإنما تأجيل ذلك إلى وقت متأخر

- يجب الإفصاح عن كل الأفكار التي تخطر بالذهن مهما كانت غريبة ، لأن أصالتها تكمن في غرابتها

- تشجيع تدفق العدد الأكبر من الأفكار ، لأن زيادة العدد يولد الأصالة ، ليس مهما نوعية الأفكار وإنما كم الأفكار (الشربيني ، زكرياء وصادق ، 2002، ص188).

- ينبغي تقبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي فرد ، أ، إضافة عناصر عليها أو ربطها بأفكار أخرى (إبراهيم ، عبد الستار ، 2002، ص183)

2-تحليل عوامل مؤثرة : لقد تم اقتراح هذه الطريقة من قبل (كيرت ليفين) Kurt Levin وترتكز على القدرة على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة ، حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال :

- تحديد الهدف

- تحديد جوانب القوة في الهدف والتي يمكن تدعيمها ، وجوانب الضعف لتقليصها أو

إلغائها

3- التحليل المرفولوجي : يستهدف هذا الأسلوب في تنمية مهارات الأفراد في انتاج مجموعة كبيرة من التوافق والتبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في المشكلة محل الدراسة والاهتمام

، حيث يتم دمج العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة ، إلا أن غالبية هذه الحلول لا تكون قابلة للتنفيذ وهذا ما ركزت عليه الخطوة الأخيرة في هذه الطريقة المتمثلة في تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت الحل الأكثر أصالة (أوبريك، جان كلود ،2000،،ص149)

4-طريقة القبعات الست : وهي تعبر عن تقسيم الأفكار إلى ستة أنماط ، واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في لحظة ما .
يعتقد أن هذه الطريقة تعطي الفرد في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون ناجحا في المواقف العملية والشخصية ، وتحول الموقف الجامد إلى مواقف مبدعة.(عمرو بدران ، 2010،ص71)

ألية عمل القبعات الست : إن القبعات ليست قبعات حقيقية وإنما قبعات نفسية ، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجه الفرد إلى أن يفكر بطريقة معينة ، ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى ، كأن يتحول مثلا إلى تفكير القبة الخضراء والتي ترمز إلى الإبداع

القبعات الست وأنماط التفكير

القبعات	أنماط التفكير	الخصائص
القبة البيضاء	التفكير الحيادي	يتميز بالموضوعية قائم على أسس التساؤل من أجل الحصول على حقائق ، أرقام..... إلخ
القبة الحمراء	التفكير العاطفي	قائم على ما يكمن في العمق من مشاعر كذلك يقوم على الحدس
القبة السوداء	التفكير السلبي	قائم على منطق النقد والتشاؤم، إنه دائما في خط سلبي واحد
القبة الصفراء	التفكير الإيجابي	يعتمد على التقييم الإيجابي ، إنه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع
القبة الخضراء	التفكير الإبداعي	النمو، التغيير، والخروج من الأفكار القديمة
القبة الزرقاء	التفكير الموجه الشمولي	تفكير النظرة العامة

طريقة تداعي المعاني : بنيت هذه الطريقة على أساس استغلال وتوظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء والمعاني بصورة غير متناهية ولاستخدام هذه الطريقة لابتداع من تجزئة المشكلة إلى صورة مفردات مستقلة تمثل رموزا أو كلمات أو أعدادا أو ربما

صورة ،وبعد ذلك يقوم الشخص بربط هذه المفردات بعضها ببعض أو بينها وبين مفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير (هيجان،عبد الرحمان ،1420هـ،382) خاتمة :

إن المنظمات الحديثة تعيش في بيئة شديدة التنافس فيما بينها ،فأوجب عليها إيجاد حلول متميزة لمشاكلها ومتطلباتها ،فالعلاوة تعود دائما للتنظيم المتميز بإنتاجياته وطرق تسيره وابتكاراته وإبداعه وكل هذا يكون نتيجة لسلوك الأفراد العاملين بهذا التنظيم ،لدى يجب على المنظمات الحديثة التركيز على تنمية سلوك العاملين في كل المستويات التنظيمية ،خاصة وأن الإبداع لا يكون مقتصرًا على فئة دون الأخرى بل هو طاقة كامنة لدى كل الأفراد تنتظر للفرصة الملائمة للبروز فتوفير البيئة الملائمة لتفجير طاقاتهم والوصول لمستوى الإبداع سواء كان ذلك على المستوى الفني أو الإداري ،حيث أصبح اليوم الإبداع الإداري هو الذي يجر قاطرة الابتكار والتميز لكل تنظيم وذلك سواء عن طريق التكوين والتدريب أو توفير المناخ الصحي الملائم للإبداع .

قائمة المراجع:

- إبراهيم أحمد عواد،الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية ،أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ،معهد الإدارة العامة ،الرياض،2009،ص33
- إبراهيم ،عبد الستار،الإبداع قضاياه وتطبيقاته،مكتبة الأنجوى المصرية ،القاهرة 2002،ص183.
- إبراهيم الديب،إستراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل ،المنصورة ،مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع،2005،ص135
- أبريك،جان كلود،ترجمة ،أمحزون محمد،الإبداعية الجماعية ،البيان،لندن،2000،،ص149
- أبوبكر، محمود ،خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة ،بحث مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية "المنعقد في بيروت أكتوبر ،2002.
- آل خليفة، فاطمة ، الربيعان ،عصام ،قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت المجلة العربية للعلوم الإدارية ،مج 7، الكويت ،2000،ص51
- الألوسي صائب أحمد،أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري ،رسالة الخليج العربي ،مكتب التربية العربي لدول الخليج العدد 15 ،الرياض ،1985، ص108

- الحيزان ،عبد الإله،لمحات عامة في التفكير الإبداعي ،مطابع أضواء المنتدى الرياض،2002،ص45
- الخطيب،أحمد،إدارة التغيير والإبداع:استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي دار وائل للنشر،عمان ،1989، ص237
- الزهري ،رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ،علم الفكر ،مج30،الكويت 2002،نص257
- السرور،نادية هایل،مقدمة في الإبداع ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ،2002، ص57
- بابكر،فيصل،التفكير الإبداعي ،الدار السعودية للنشر والتوزيع،الدمام ،2001،ص59
- -باسم علي عبيد حوامدة،المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن ،2003،ص26
- برادن،كريستوف فريدريك،حرب الإبداع،فن الإدارة بالأفكار ،ترجمة إصدارات بميك،مركز الخبرات المهنية للإدارة ،القاهرة،2000،ص28
- بلال خلف السكارنه،الإبداع الإداري،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان،الأردن،2011،ص17
- جروان ،فتحي،الإبداع مفهومه –معايره-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحل-العملية الإبداعية،دار الفكر للطباعة والنشر،عمان ،2002،ص188
- جواد،شوقي ناجي،السلوك التنظيمي،ط1،دار الحامد ،عمان ،الأردن،2000،ص178
- جومان،كارول،الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي ،ترجمة :بالعمر ،عبد الهادي ،دارالمعرفة للتنمية البشرية ،الرياض ،1422هـ،ص68
- جومان،كارول،ترجمة بالعمر،عبد الفتاح،الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي ،دارالمعرفة للتنمية البشرية ،الرياض ،1422هـ،ص32
- حريم،1997،ص466
- الحيزان ،عبد الإله، لمحات عامة في التفكير الإبداعي .مطابع أضواء المنتدى الرياض،2002،ص77
- سلامة عبد الحفيظ.أبو مغلي سمير،الموهبة والتفوق،ط1،دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع،عمان،2002،ص67
- الشرييني ،زكرياء وصادق،أطفال عند القمة :الموهبة –التفوق العقلي –الإبداع،دار الفكر العربي ،القاهرة ،2002،ص188

- الشربيني زكريا، صادق يسرية، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، ط1، شركة مطابع نجد التجارية، الرياض، 2002، ص45
- الشمري، فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، 2002، ص52
- الشمري، فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، 2003، ص75
- الصرن، رعد، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، 2000، ص69
- الصرن، رعد، كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص220
- صقر، هدى، التفكير الإبتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات، المجلة الإدارية للعلوم الإدارية، المجلد 03، العدد 04، معهد الص44، تنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 1998، ص324
- عبد الفتاح، نبيل، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، مسقط، 1995، ص67
- عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، سوريا، 2008، ص75
- عبد الوهاب، علي محمد، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، دار المريح، الرياض، 1401، ص ص 37-38
- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، التفكير الإبداعي والشخصية المبدعة للمنظمات، منظور إداري، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 6، 2007، ص173
- علي، حسين، الإبداع في حل المشكلات، دار الرضا، دمشق، 2001، ص73
- علي، حسين، الإبداع في حل المشكلات، دار الرضا، دمشق، 2001، ص77
- عمرو بدران، الشخصية المبدعة، مكتبة الإيمان، المنصورة، مصر، 2010، ص71
- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص393
- القاسمي، أميمة، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، أكتوبر، 2002، ص559
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص291

- محمد بديع حامد ،القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2006،ص47
- النادي ،فتحي ،المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين ،مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ،القاهرة ،نوفمبر 2000،ص5
- النادي ،فتحي ،المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات للإبداعية للعاملين ،مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ،القاهرة ،2000،ص11
- هيجان، عبد الرحمان ،معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ،مجلة الإدارة العامة ،العدد1،معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1920هـ،382
- هيجان، عبد الرحمان أحمد، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ،الإدارة العامة ،المجلد35،العدد1 ،1999،ص186
- Amabile,Teresa,Assessing The Work Environment For Creativity,Academy of Management Jorنال,vol.39,No.5,1996,p54
- Durkerm.F,P,Innovation and Entrepreneship.practice qnd principles,harper and raw.NEW YORK,1985,p30
- Peters,Tom and Waterman,Bon,In Search of Excellence,New-york,Harper and Raw,1982,p225
- Robins ,S;and David Ad,Fundamentales of Management:Essenential Concepts and Application ,Second ed,Prentice-hall,USA,1998;p28
- Scratchly,L&Hakstian,R,The Measurement and prediction of Managerial, Creativity Research Journal,V.13,N.3,2004,p368