

الابداع



المؤلف

دكتور يونس بن عرهون الرببي

الإبداع

د/ يونس بن مرهون الرحبي

الإبداع

د/ يونس بن مرهون البحبي

دكتوراه الفلسفة في التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

الطبعة الأولى

م 1444 هـ / 2023

رقم الإبداع المحلي : ٥٨٨١-٢٠٢٣

رقم الإبداع الدولي : ٩٢-٩٧-٩٩٩٦٩-٩٧-٩٧٨



مكتبة حيال الواعدين

سلطنة عمان - مسقط

✉ @aljeel_alwaed ⚑ aljeelwaedom

✉ info@aljeelalwaed.com

📞 +968 9140 27 87

🌐 www.aljeelalwaed.com

ابداع

د/ يونس بن مرهون الرببي

دكتوراه الفلسفة في التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

يعد الإبداع من أهم مقومات المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى. والإبداع هو نوع من التغيير والتجدد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات توافق متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتعددة.

ولقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الريادة، دون اتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته، خصوصاً في ظل التغييرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، لذلك فهذا النوع من المنظمات يسعى بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، عن طريق منح الفرص والتجاوز عن الأخطاء، وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع، وفي نفس الوقت تعمل على تجنب المعوقات وتفاديها. فإذا تمكنت من تحقيق ذلك، قد تستطيع العمل على تنميته.

لذلك يعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، حيث أصبح الإبداع، من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجتمع حياة الفرد، والمنظمة، وبنائهما وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

المؤلف

د/ يونس بن مرهون بن حمد الرحبي

مدونة الإبداع

لقد ظهر الاهتمام بدراسة الإبداع في نهاية القرن التاسع عشر، حيث قام كل من (بيتيل وهنري ١٨٩٦م) بدراسة موضوع الإبداع بصفته أحد جوانب الذكاء، وقدموا عدداً من الاختبارات كان من ضمنها اختبارات ترتبط بالخيال، وقد طلب (بيتيل) من مجموعة من الأطفال أن يقوموا بوصف ما يرونـه داخل بقعة من الحبر لقياس مدى الخيال الذي يتمتعون به، ولكن (بيتيل) وزملائه لم يستطيعوا إيجاد نظام معياري يعتمد عليه عند قياس تلك النشاطات يمكن الرجوع إليه، وقد تم حذفها من اختباراته.

وخلال عمل الصورة المبدئية لمقاييس (بيينيه-سيمون) للذكاء المفتوحة للكشف عن مستوى الإبداع، حيث تم إعطاء اختبار ينطوي على ذكر كلمات ذات إيقاع متشابه، واختبار آخر يتعلق بتكميل الكلمات، واختبار ثالث يتعلق بإنشاء الجمل ذات الثلاث كلمات، يتم تحديدها في الاختبار ولكن (بيينيه) حذف تلك الأنشطة الإبداعية ولم يضمنها في اختباراته للذكاء. ولقد كان هذا النوع من الاختبارات منتشرًا في ذلك الوقت، والذي تم تطويره لاحقًا على يد جيلفورد (1967)، لقياس التفكير الإبداعي.

ويرى ثورندايك أنه ليس من اليسير لللام بكافة المفاهيم أو التعريف التي تناولت مفهوم الإبداع أو حاولت تغطيته، وذلك نظراً للتعدد وجهات النظر والأبعاد وتبانيها التي انطلقت منها كافة تلك المفاهيم أو التعريف.

أما (ستين Stein) فقد ركز عند محاولته وضع تعريف محدد للإبداع على ثلاثة أبعاد أساسية هي: الجدة (شيء غير مسبوق)، رضا الجماعة، والفائدة الناجمة عن مخرج أو مخرجات ذلك الإبداع. فالإبداع لدى (ستين Stein) وفقاً لتلك الأبعاد يعني: «عملية تفرز عمل جديد ترضي عنه المجموعة وتقبله اطلاقاً من فائدته أو فوائده المتوقعة».

أما سميث فينطلق في تناوله لتعريف الإبداع من بعدين أساسيين هما: العملية الإبداعية ذاتها، ونتائج تلك العملية، الذي يجب أن يأتي بما هو جديد. فالإبداع عبارة عن: «تلك العملية التي يمكن من خلالها إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن ثبت أو اتضحت وجود علاقات فيما بينها». وإلى حد بعيد تتفق (أماميل Amabile, et al) مع الإطار الذي سبق واعتمده (سميث) لتحديد مفهوم الإبداع، حيث ربطت بين الإبداع وضرورة الوصول إلى نتائج غير مألوفة أو جديدة تماماً، فالإبداع هو: «وليد لأفكار مفيدة ولكنها غير مألوفة أو حديثة تماماً في أي مجال كان». وبالطبع تعكس النتائج النهائية لعملية الإبداع مفهوم الفائدة من تلك الأفكار لديها.

ويعتبر فورد (Ford) من القلائل الذين نظروا إلى مفهوم الإبداع ذاته نظرة مختلفة ويمكن القول إنها إبداعية، حيث لم يركز على النتائجقدر تركيزه على العملية نفسها والتي لا يمكن تشجيعها أو توفير البيئة المناسبة لها مع التركيز على النتائج أو مع اشتراط ضرورة تحقيق نتائج أو مخرجات بمواصفات وخصائص معينة. فالإبداع لرفع سقفه لابد من تقبل كافة نتائج العمل وسط درجات عالية من الغموض وعدم التأكيد وغياب اليقين المطلقاً. لذلك يرى فورد أن الإبداع عبارة عن: «أي عملية تتضمن الإقدام على أو الانغماس بنشاط خلاقٍ بغض النظر عن النتائج المحتملة أو المتوقعة لنهايات ذلك النشاط، والذي قد لا يتتج عنه بالضرورة مخرجات ذات خصائص أو مزايا فريدة أو غير مألوفة أو حتى نافعة.

لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، وإن شائه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاتيه، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها.

وفيما يلي نعرض مفهوم الإبداع من وجهة نظر الكتاب والباحثين:

جدول رقم (١) مفهوم الإبداع

المفهوم	المؤلف
المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصيلة خاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية، ويتصنف الشخص المبدع بقدر كبير من الأصالة والتخيل.	Sternberg, R. J., & Karami, S. (2022)
القدرة على إنتاج أفكار جديدة من خلال استخدام التفكير الخلاق.	Israel-Fishelson, R., & Hershkovitz, A. (2022)
قدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة.	Arici, H. E., & Uysal, M. (2022)
إيجاد طرق جديدة في العمل وأفكار حديثة في حل المشكلات تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات المرؤوسين.	Bavik, A., & Kuo, C. F. (2022)
سلوك ينشأ من تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل تمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد المبدع مع العوامل التنظيمية والبيئية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة وملائمة، أي صحيحة ومفيدة وذات قيمة.	Harvey, S., & Berry, J. (2022)

تابع جدول رقم (١١) مفهوم الإبداع

المفهوم	المؤلف
<p>قدرة الإدارة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تنميتها من خلال أساليب الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للمرؤوسين تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المؤسسة.</p>	<p>فرغلي (2022)</p>
<p>العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه موقف ينفعل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته ، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطويره ، ويعبر عن تفرده.</p>	<p>Sternberg, R. J., & Karami, S. (2022)</p>
<p>هو السلوك الذي يحدث أمراً لم يكن موجوداً من قبل بحيث يأتي على غير مثال، ويضيف آخرون إلى ذلك بحيث يكون ملائماً لمقتضى الحال، أي بإيجاز أنه السلوك الذي ينشئ أمراً ليس له نظير يتمتع بخصائص الجدة والملاعة والاقتصاد.</p>	<p>الزعبي، وأبو بريك (2022)</p>

عبارة عن سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرؤنة والأصالة والحساسية لل المشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاها.	Walia, C. (2019)
العملية التي يتم خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو المجتمع ، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة وذات معنى .	Sternberg, R. J., & Kaufman, J. C. (Eds.). ((2018
إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة ، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ .	فريد (2010

اعتماداً على سياق التعريفات السابقة نرى أنه ليس هناك تعريف محدد للإبداع، إلا أن هذه التعريفات ركزت على أن الإبداع بمثابة عملية عقلية تسير وفق الخطوات معينة، وأنه يتتج عنه أفكار جديدة تتميز بالجدة والأصالة والخروج عن المألوف، يقوم به شخص توفر لديه مجموعة من القدرات العقلية والسمات الشخصية التي تختلف عن الآخرين، ومن خلاله يتم تقديم طرق جديدة في العمل تركز على البعد المستقبلي، كما أنه لا بد من توافر بيئة محفزة له.

وبناء عليه تعدد وتنوعت تعريفات الإبداع، وذلك بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها، وتعدد

المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع، واختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين، واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ويمكن حصر هذه التعريفات في عدة مداخل، يتناول كل مدخل جانب محدد من جوانب الظاهرة، وهي:

المدخل الأول: ينظر للإبداع الإداري على أنه عملية:

يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مثيرات مختلفة، أن يتوج إنتاجاً جديداً نافعاً له وللمجتمع الذي يعيش فيه.

ويعرف بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، وتتسم بالأصالة والطلقة والمرؤنة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج من المأثور سواء للفرد نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة.

المدخل الثاني: يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات:

يعرف الإبداع بأنه تصريف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير، ويعرف أيضاً تعريف بأنه قدرة الفرد على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما، حيث يتميز هذا الإنتاج بقدر من الجدية والطلقة والمرؤنة الذهنية، والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات. ويعرف أيضاً بأنه قدرة الفرد على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو خدمات أو طرقاً وأساليب عمل مفيدة.

المدخل الثالث: يركز على سمات وخصائص وصفات المبدعين:

كالخيال الواسع، وسعة الأفق، والثقة في النفس، والميل إلى المخاطرة، والاستقلال في التفكير، والطلاق، والأصالة، والمثابرة، ويعرف بأنه: استخدام الفرد المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجهه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهداف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم.

المدخل الرابع: يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع

كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع بأنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز في مجال العمل.

المدخل الخامس: يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي:

والذي يتم من خلاله أربع مراحل: مرحلة الإعداد، ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقيق، وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة. وبذلك يعد الإبداع الإداري دعوة للتجديد والتطوير، ونداء للإحساس بالمشكلات

التي تواجه رجال الإدارة في مجال عملهم، فالإبداع الإداري يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز والخروج عن المألوف في تلك المجالات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة ونموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية.

لذلك يتضح لنا أن الإبداع يتسم في إيجاد أفكار أو أشياء جديدة تكون قابلة للتطبيق والتنفيذ. واكتشاف طرق إبداعية ومداخل للتغيير نحو الأفضل. وتبني الأفكار والاستفادة منها، واستثمارها استثماراً ناجحاً. إمكانية إدارة الإبداع وتنميته سواء من خلال التدريب أو توفير المناخ الملائم للإبداع. ووضع حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تواجه المؤسسات. وتهيئة مناخ عام يشجع العاملين على الابتكار والإبداع الإداري تطوير النظم القائمة وإيجاد مفاهيم وأساليب عملية لتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.

النظريات المفسرة للإبداع

١) النظرية السلوكية:

يرى السلوكيون أن السلوك الإنساني في جوهره يتمثل في تكوين علاقات أو ارتباطات بين المثيرات والاستجابات، ومن خلال مفهوم الاشتراط الإجرائي يصل الفرد إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقاً من تكوين العلاقة بين المثير والاستجابة. بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها واستبعاد غير المرغوب فيها. وفي ضوء ذلك فإن الفرد لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على تعزيز أو إحباط الأداءات المبدعة لديه.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن التفكير الإبداعي أحد أنواع السلوك الذي يمكن تعلمه، وأن الإبداع يحصل من خلال نقل خبرات التعلم السابق إلى موقع المشكلة الجديد، أو من خلال المحاولة والخطأ.

٢) نظرية التحليل النفسي:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الإبداع محصلة تفاعل ثلاثة متغيرات للشخصية هي (الأنا والأنا العليا والهو) وأن تحقق الإبداع

يأتي بحسب الأنماكي تبرز على السطح محتويات اللاشعور أو ما قبل الشعور. ويرى فرويد إن التفكير الإبداعي مرادف لمفهوم التسامي، أو الإعلاء، إذ إن مصدر الإبداع عنده هو التسامي بالطاقة الغريزية وتوجيهها إلى نشاطات مثمرة، ومقبولة اجتماعياً. أي إن الدافع الجنسي يتم إعلاوه عند كتبه وصراعه مع جملة من الضوابط والضغوط الاجتماعية، ويوجه هذا الدافع إلى دافعية مقبولة اجتماعياً، ثم يتسامي نحو أهداف ومواضيع ذات قيمة إيجابية.

أما (ادلر) فيرى إن الإبداع ينبع عن شعور بالنقص وخاصة النقص العضوي، مما يدفع المبدع إلى أن يواجه هذا الشعور عن طريق التعويض، وهذا ما يميز المبدع عن العصابي الذي يتخذ من هذا الشعور ذريعة لعدم الجد، ويضخم ما كان يمكن أن يقوم به، وهذا الشعور يحفز الإنسان في نظر نفسه ويزيد شعوره بعدم الأمان مما يدفع الشخص إلى مستويات عالية من الأداء.

٣) النظرية المعرفية:

يهم أصحاب هذه النظرية بالطرق التي تدرك بها الأشياء، ويمثل الإبداع على وفق هذه النظرية طرائق الحصول على المعلومات ودمجها لغرض البحث عن الحلول الأكثر كفاية . وإن الإحاطة بمرئيات البيئة من أجل الحصول على المعلومات المناسبة تعد إستراتيجية مهمة من إستراتيجيات العمل الإبداعي، وقد أكد

(جاردنر) أن المبدعين يعطون استجابات أكثر في البيئة الغنية بالمنبهات. ويرى (جانيه) أن الخبرة عندما تقدم سهلة وبسيطة تتيح الفرص المختلفة أمام الأشخاص ليقوموا بعمليات ذهنية مختلفة، وذلك يمكن أن يستثير قدرات التفكير الإبداعي ويحثهم على إدارة فهتمهم واستيعابهم للخبرات بطرق فردية إبداعية تناسب تمثيلاتهم.

٤) النظرية العاملية:

يعد (سييرمان) رائد نظرية التحليل العاملية، ومن رواد النظرية العاملية في الإبداع، إذ يفسر الإبداع في ضوء العامل العقلي العام الذي يطلق عليه (الذكاء)، ويتحدث عن الإبداع في ضوء الذكاء بوصفه عاماً عقلياً عاماً (إدراك العلاقات، واستنباط المتعلقات).

أما (جلفورد) فيرى أن الإبداع يتحدد من خلال القدرات الإبداعية التي تتألف من (٣٠) قدرة. أي أنها تشكل سدس قدرات الإنسان العقلية التي مجموعها (١٨٠) قدرة عقلية.

وقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات نذكرها فيما يلي:

أ. نظرية (March & Simon; 1958) :

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي ت تعرض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيزاً الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

ب. نظرية (Burns & Stalker; 1961) :

وكان أول من أكد على أن التراكيب والهيئات التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهيكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئه العمل المستقرة ونمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ج. نظرية (Wilson; 1966) :

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي:

إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترنات وتطبيقاتها، فافتراضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباعدة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحواجز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

د. نظرية (Harvey of Mill; 1970)

قد استفادا مما قدمه كلا من: (Burns & Simon) و (March & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب ، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات

السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية ببني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ، درجة المنافسة ، درجة التغير التكنولوجي ، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها.

٥. نظرية (Hage and Aiken; 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالأتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة .

مستويات الإبداع

أ. الإبداع على المستوى الفردي:

بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

ب. الإبداع على مستوى الجماعات:

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

ج. الإبداع على مستوى المنظمات:

فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالى للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

و هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

- أ. الإبداع الفني: بحيث يتعلّق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلّق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينبع منها السلع أو الخدمات.
- ب. الإبداع الإداري: ويتعلّق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

و قد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:

- أ. الإبداع التعبيري (Expressive Creativity): وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- ب. الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity): وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- ج. الإبداع الابتكاري (Inventive Creativity): ويتعلّق بتقديم أساليب جديدة.
- د. الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity): يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عن اكتساب مهارات جديدة.
- هـ. الإبداع الانباتي (Emergence Creativity): هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وإفتراضات جديدة كل الجدة.

العوامل المؤثرة على الإبداع

وفقاً لأبرز رواد المدخل السيكولوجي في التعامل مع مفهوم الإبداع، فإن الإبداع ظاهرة مرتبطة أساساً بمواصفات شخصية أو فردية معينة تميز الفرد المبدع عما سواه، وتمكنه من الإبداع في محيط العمل والحياة. ومقابل ذلك الاتجاه يرى (ماكجوان - McGowan) أن الإبداع موهبة أو مهارة متوافرة في غالبية الأفراد، ولكنها تخبىء غالباً أو تتراجع لأسباب بيئية أو تنظيمية. والإبداع قوة لو وجدت التعامل الحساس والاهتمام اللازم لتحقق الكثير من الفوائد للتنظيم.

أما (أندروز - Andrews) فقد أكد على أن من أبرز العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات: عامل التفاعل وتبادل الأفكار مع الزملاء أو الأفراد مما يؤثر إيجابياً على مستوى تقويم ومراجعة وإثراء الأفكار الجديدة مما سينعكس بدوره إيجابياً على الإنتاجية.

أكَدت نتائج دراسة (روشكَا) أيضاً على أهمية دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل المعلومات والأفكار والتحاور الجاد، خاصة وأن آراء الجماعة وتصوراتها تساهم بصورة واضحة في عملية توسيع دائرة الرؤية والخيال.

توصل (وودمان وآخرون - Woodman, et al) إلى أن السلوك الإبداعي في البيئة التنظيمية عبارة عن نتاج لعاملين أساسيين :

العامل الأول : مرتبط بخصائص جماعة العمل وطبيعتها ويكون من مجموعة فرعية من المتغيرات هي كالتالي: نوعية معايير وقيم الجماعة، درجة تماسك الجماعة، تعدد أفرادها، درجة تنوعها، خصائص الأدوار والمهام المسندة لها، والمداخل أو الأساليب التي تبنيها الجماعة لحل ومواجهة المشكلات.

العامل الثاني: المتدرج للإبداع التنظيمي فيتمثل بخصائص التنظيم، ويكون هذا العامل بدوره من مجموعة فرعية من المتغيرات هي كالتالي : الثقافة التنظيمية، نوعية المصادر المتاحة، المكافآت، الإستراتيجية التنظيمية، جودة الهيكل التنظيمي ، ودرجة التركيز أو الاهتمام بالتقنولوجيا.

أيضاً يؤكّد النموذج النظري للإبداع والذي قدمه (جلين - Glynn) على أن الإبداع يتأثر إلى حد كبير جداً بمزيج من الخصائص الفردية أو الذاتية والخصائص التنظيمية. وفي ذات الاتجاه السابق سارت نتائج دراسة (أولدهام وكيومنجز - Oldham & Cummings) حين أكدت تلك الدراسة على أهمية مجموعة المتغيرات المرتبطة بطبيعة الفرد وبنوعية التنظيم وبخصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد في التأثير على الإبداع في دنيا الإدارة.

استعرضت (أمايل وآخرون – Amabile, et al) عدة عوامل أساسية مؤثرة على الخلق والإبداع في محيط إدارة المنظمات، ولا يمكن بحال الفصل بين الآثار المتداخلة لتلك العوامل على ظاهرة أو عملية الإبداع التنظيمي وجاءت تلك العوامل وفقا للسلسل التالي:

- أ. حواجز تنظيمية دافعة إلى اتجاه الخلق والإبداع.
 - ب. توافر كافة المصادر الالزمة لمساندة عملية الإبداع في مجال العمل بما فيها وفرة البرامج التدريبية والتنموية.
 - ج. الممارسات الإدارية الإيجابية وبالذات تلك الممارسات المرتبطة بتوفير المزيد من الحرية والاستقلالية على مستوى تنفيذ الأعمال، وتوفير درجة كبيرة من درجات الإمتاع والتحدي في محيط بيئه العمل.
 - د. قدرة الإدارة على وضع أهداف إستراتيجية واضحة.
- وعلى جانب آخر، كشفت نتائج دراسة (وونج – Wong) عن وجود علاقة ارتباط واضحة بين درجة صعوبة مهام وظيفة الفرد ودرجة قدرة ذاك الفرد على الإبداع في مجال العمل، وأن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه.

أكدت مجموعة أخرى من الدراسات على التأثير الواضح للقائد الإداري على درجات الإبداع في المنظمة وذلك من خلال التأثير المباشر أو غير المباشر لذلك القائد على كافة النشاطات الرئيسية اللازمة للإبداع والتي يمكن تلخيصها بالنشاطات التالية:

أ. المشاركة بالمعلومات المتاحة، خاصة ما يرتبط منها بالمشاكل والحلول المتوقعة لها.

ب. خلق الدعم اللازم للأفكار الجديدة وسط مجموعة العمل، خاصة وسط من سيتأثر من أفراد تلك المجموعة بنتائج واتجاهات الأفكار الجديدة.

ج. التنفيذ أو التطبيق الأولي للأفكار الإبداعية، الذي يمثل مرحلة الفصل بين توليد الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس.

د. التخطيط الإستراتيجي أو بعيد المدى لثبت حالة الإبداع وضمان استمراريتها وسط بيئه التنظيم.

أما على مستوى العوامل أو المتغيرات المؤثرة على مستويات الإبداع في مجال الإدارة الحكومية بصورة أكثر تحديداً فقد طرحت عدة تفسيرات في محاولة لفهم مُنطليقات الفرضية القائلة بأن الأجهزة والمؤسسات الحكومية لا تستطيع الحفاظ فضلاً على استقطاب الموظفين المتميزين بالكفاءة والقدرات العالية، وبالتالي

لا تستطيع الإدارة الحكومية توفير أهم دعائم الإبداع في مجال الإدراة. وفي مقدمة تلك التفسيرات أن الجودة والإبداع لا يأتيان في سلم اهتمامات أو أولويات الإدارة الحكومية، كما أن مستوى المرتبات والمكافآت الحكومية تلعب دوراً أساسياً في ترسيخ وجود تلك الفرضية وتأكيدها.

نرى أن المؤسسات والأجهزة الحكومية تُعاني بصورة واضحة من نقص مستوى جودة تحقيق النتائج وذلك لأسباب عدّة من أهمها تأثيرها بالبيئة السياسية التي تعمل وسطها والتي قد تعيق إلى حد بعيد الجانب الموضوعي في رسم أو تنفيذ السياسات، مما يعكس بصورة تلقائية على جودة الأداء والإبداع في مجال الإدراة الحكومية.

كما أنه لا يمكن تحسين جودة الإدراة الحكومية ورفع درجات الإبداع فيها إلا من خلال خفض درجة تدخل الحكومة في الإدراة وتوجيه كافة أنشطة الأجهزة الحكومية ناحية التفاعل مع احتياجات السوق، خاصة وأن الإبداع يحتاج إلى هدف واضح ومحدد لخلق التوازن اللازم والسليم بين كفاءة أعمال التنظيم وحرية الإبداع. في ظل الأوضاع الحالية، في العديد من الدول العربية ومنها سلطنة عمان لا يمكن تحقيق مثل هذه الاشتراطات على المدى المنظور نتيجةً لأسباب عدّة هي خليط من الإدراة، السياسة والمسؤولية

الاجتماعية للدولة في مجتمعات تكاد تعتمد بصورة كلية على إدارة الحكومة بمختلف أجهزتها لكافة جوانب الحياة فيها.

إن تطبيق مفاهيم إدارة الإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية والحكومية على تعدد أنواعها وتحت أي إطار كانت أو في أي دولة من الدول عامة، لابد وأن يتواافق مع عمليات التنمية والتطوير والتدريب، بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث يتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية. ويجب أن يبني الاتجاه الصحيح للمنشآت الرائدة على أساس منهجي وعلمي، وهذا ما يتطلب دائمًا توفير عناصر الابتكار والإبداع الإداري

مثل: التخطيط الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، وبناء ثقافة الأفراد والمؤسسات وفق معايير إنسانية رفيعة.

اعتماداً على العرض السابق نلخص فيما يلى أهم العوامل أو الممارسات التي يجب على المنظمات أن تسمح بها للموظفين حتى تشجعهم على الإبداع، وذلك كما يلى:

أ. التحدي:

عن طريق تعين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

ب. الحرية:

وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمّي الحافز الذاتي وحسنة الملكية لديه ، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

ج. الموارد:

أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تشيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حررت الخيال المبدع أكثر.

د. ملامح فرق العمل:

كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

هـ. تشجيع المشرفين:

حيث إن معظم المديرين دائماً مشغولون ، وتحت ضغط التائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ، فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبعد فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل مفتوح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .

و. دعم المنظمة:

إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيمة مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

خطائص وسمات الشخصيات المبدعة

يمكن حصر أهم الخصائص والسمات التي يجب أن يتمتع بها الأشخاص المبدعون فيما يلي:

أ. يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة، ويميلون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الوظيفي.

ب. لديهم تصميم وإرادة قوية، يتميزون بالذكاء والثقة بالنفس.

ج. لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها.

د. يتتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.

هـ. لا يخشون الفشل.

و. لا يحبون الروتين.

ز. يبدؤون بالمبادرة.

ح. إيجابيون ومتفائلون.

ط. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

ي. لديهم علاقات اجتماعية واسعة.

ك. لديهم قدرة على استنباط الأمور، فلا يرون الظواهر على علاقتها بل يقومون بتحليلها بشكل مستمر.

ويجب على المدراء المبدعين، على اختلاف أدوارهم ومهامهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

- الأولى: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم.
- الثانية: أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع.
- الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها.

مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون أساليبنا مبدعة وخلّاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

- أ. إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها. فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.
- ب. الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشريّة لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- ج. احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم.
- د. التخلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمّي القدرة

الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.

هـ. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

وـ. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتکامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقى يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

زـ. التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حواجز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد. ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتکاملة للفرد وللمنشأة.

حـ. يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات الازمة للأفضل.

طـ. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتُعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.

ي. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

ك. من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة، كما أنها ستجعلهم في محظ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

أهمية الإبداع في المنظمات

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع .

وتحذر أهمية الإبداع في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية

للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترنات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.

ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه ، للاستفادة من هذه الأفكار المتطرورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل ، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقا).

تنمية الإبداع في المنظمات

يعد تنمية الإبداع وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات الالازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز.

فإن الإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجهه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكيف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومرحية مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتحفيزهم للاهتمام والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المرحية تؤدي إلى حالة

من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعتبر بمثابة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتختنق فرص الإبداع والابتكار.

ويتطلب تنمية الإبداع مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تمثل فيما يلي:

أ. الانتساع والولاء التنظيمي: يعد الانتساع والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتغنى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

ب. إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة الفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها للتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

ج. إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذد الوقت والجهد والتكلفة.

د. الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما يعكس ايجاباً على أنماط العمل الإداري.

هـ. الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

وـ. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد لتطوير وتحسين.

أنواع الإبداع

عمل الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظورهم واحتياجاتهم وكذا المجالات التي تناولوها في دراساتهم، وبالتالي قاد ذلك إلى تصنيفات متعددة، يمكن ذكرها كما يلي:

أ. تصنیف الإبداع وفقاً لبرمجه:

حيث صنف الإبداع إلى نوعين: إبداعات مبرمجة وغير مبرمجية، ويعبر الإبداع المبرمج (روتيني أو نمطي) عن التغيرات التي تمر بها المنظمة كالتحسينات الطفيفة على المنتج، أما النوع الثاني فهو الإبداع غير المبرمج (غير النمطي)، وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإبداع لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها.

ب. تصنیف الإبداع وفقاً للمخرجات:

يتم اعتماد هذا التصنیف، على أساس ما تفرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناء على المدخلات التي جرت عليها عملية التحويل إلى مخرجات.

ج. تصنیف الإبداع وفق التخصص:

صنف الإبداع وفق التخصص إلى إبداع إداري يرتبط بالجانب التسويي داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة، وإبداع فني وهو الإبداع الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج...الخ.

وقد ركزت المنظمات على الإبداع الفني أكثر من الإبداع الإداري، ونشأ عن ذلك فجوة ثقافية، فأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية مختلفة كثيراً عن الجوانب الفنية، وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإبداعات الإدارية في المنظمات المختلفة، ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة، وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإداري، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان أداؤها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر والعكس (أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع إداري لاحق).

د. تصنيف الإبداع من حيث الهدف:

صنف الإبداع على أساس الهدف من تلك التغييرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع، ويكون من إبداع وسيلي (أدائي) حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات، لتمكينها من الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع، وهو الإبداع النهائي (إبداع الغاية) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف التي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهد للنوع الثاني.

هـ. تصنیف الإبداع من حيث مصدر القرار:

وفقاً لهذا التصنیف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) والإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية)، وتم قرارات السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، بناء على موقعه في المنظمة، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصویت وغالباً ما تكون قرارات الإبداع من خلال الإدارة العليا.

مراحل الإبداع

أ. مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

بـ. مرحلة تكوين الفكرة: مرحلة تكوين الفكر هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يستعمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع

و خلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة، إذ يتقرر في ضوئها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج. مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى.

د. مرحلة الحل: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد أن المشروع قد تحقق ونجح. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، سمي هذا النوع الإبداع بالتبني. أما إذا لم تتحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل تطوير الإبداع، وهي مرحلة التطوير.

هـ. مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى

التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلاً للسوق.

و. مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. غالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استشارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

مهارات التفكير الإبداعي:

١) الطلاقة:

وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موضوع ما في فترة زمنية معينة. والسرعة أو السهولة في صدور الأفكار أو الحلول للمشكلات بما يتناسب مع متطلبات البيئة الواقعية بحيث لا تكون الأفكار عشوائية وصادرة عن عدم معرفة وجهل، وقائمة على افتراض خاطئ وغير مقبولة كالخرافات وتقاس الطلاقة بالقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد. وتمثل الطلاقة الجانب الكمي من الإبداع. وهناك عدة أنواع للطلاقة يمكن ذكرها فيما يلي:

- أ. الطلاقة اللغوية: قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.
- ب. الطلاقة الفكرية : قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من التعبيرات تتسمى إلى نوع معين من الأفكار.
- ج. طلاقة الأشكال: قدرة الفرد على تصميم ورسم عدد من الأشكال الجديدة والمتحدة.
- د. الطلاقة الترابطية: قدرة الفرد على التفكير السريع في الكلمات المرتبطة بموقف معين.

هـ. الطلاقة التعبيرية: قدرة الفرد على صياغة التراكيب اللغوية

بشكل سليم.

٢) المرونة:

تعني قدرة الفرد على تغيير تفكيره بتغيير الموقف الذي يمر فيه بحيث تصدر استجابات متعددة لا تنتمي إلى فئة واحدة للوصول إلى كافة الأفكار والاستجابات المحتملة. وهناك عدة أنواع للمرونة يمكن ذكرها فيما يلي:

و. مرونة تكيفية: تشير إلى قدرة الفرد على تغيير طريقة تفكيره بسرعة لمواجهة الموقف من أجل إيجاد حلول غير تقليدية؛ سميت تكيفية لأن الفرد يعدل تفكيره واستجاباته لتتكيف وتنتفق مع الحل المناسب.

ز. مرونة تلقائية: قدرة الفرد على تحويل تركيز تفكيره باتجاهات متعددة بيسر وسهولة بعيداً عن ضغوط التعليمات وإللا حاج بحيث يعطي تلقائياً استجابات لا تنتمي إلى فئة محددة.

٣) الأصالة:

القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة غير مألوفة للمشكلة. أي أن الفرد الذي يتصرف بهذه المهارة لا يكرر أفكار الآخرين.

٤) الثقة بالنفس:

تعرف الثقة بالنفس بأنها حسن اعتقاد المرء بنفسه، واعتباره لذاته وقدراته حسب الظرف الذي هو فيه، وهي أمر مهم لكل شخص، ولا يكاد إنسان يستغني عن الحاجة إلى مقدار من الثقة بالنفس.

وتعد الثقة بالنفس عاملًا أساسياً في إنجاح أي عمل واستمراره، وهي مرتكز مهم للانطلاق والتجهيز نحو الإبداع وبناء المجتمع، فهؤلاء الأشخاص المشحونون بالثقة يسيطرؤن على قلقهم ولا يجدون صعوبات في التعامل والتأقلم في أي زمان ومكان، وعلى العكس فإن انعدام الثقة بالنفس يجعل الإنسان يتصرف بشكل غير طبيعي ويصبح القلق ملازماً له في كافة أعماله.

وأن الثقة جزء من الإبداع ولكن غالباً ما يتم تجاهلها ومع ذلك، فإن الثقة هي التي تسمح بالاستكشاف الإبداعي والإحصاءات في المقام الأول. حيث يرفض الكثير منا ممن يمتلكون دافعاً إبداعياً قوياً السماح له بأن يصبح أكثر من مجرد بضعة أحلام يومية عرضية، ليس لأننا نفتقر إلى القدرات الإبداعية، ولكن لأننا نفتقر إلى الثقة الإبداعية الالزمة للقيام بالعمل، فنفكر في أنفسنا بأننا لا نستطيع، وتكون النتيجة مماثلة تماماً لما نعتقد.

ومن ذلك يؤثّر كل من الإبداع والثقة بالنفس على بعضهما، ويُمكن القول بأنّ كلاًّهما يكمّل الآخر، حيث يعتمد الإبداع

وبشكلٍ أساسٍ على ما يعتقد الإنسان أنَّ بإمكانه القيام به مستعيناً بموهبه ومهاراته التي يمتلكها بالفعل، وبالتالي فهو يتعلق بنظره الشخص لنفسه وقدراته، كما أنَّ من يرغب بالتفكير بشكلٍ مبدع عليه أنْ يُغيِّر عقله أو لا بطريقةٍ تُساعدُه على الابتكار وتطويرِ الذكاء الإبداعي قبل البدء بمهارات التدريب.

أ. تعلمُ أشياءً جديدةً: حيث يُعتبر التفكير الإبداعي فرصةً لتعلمُ أشياءً جديدةً كتعلم الرسم بأسلوبٍ معين أو العزف على آلة موسيقية، وبهذا سيدرك الشخص أنَّه يمتلك القدرة على التعلم واكتساب المهارات، وهو ما يعزز ثقته بنفسه.

ب. الشعور بالإنجاز: يأتي الشعور بالإنجاز كنتيجة للاقائه للتعلم أو لصنع شيءٍ ما؛ فمثلاً عند البدء بمشروع فنيٍّ، قد يحتاج الأمر إلى ساعات طوال لإنشاء شيءٍ مميز وفريد؛ لذا بمجرد الانتهاء منه سيشعر الإنسان بالرضا عن نفسه لتمكنه من إكمال المشروع وما ترتب عليه من بذل مجهود ووقت ومال.

ج. تعزيز التواصل مع الآخرين: عندما تتحول الأفكار الإبداعية إلى أعمالٍ يمكن أنْ يتبع عن ذلك مقابلة العديد من الأشخاص ضمن ذلك المجال الإبداعي وبالتالي زيادة فرصة تكوين صداقات ومعارف، وهو ما يؤثُّر في شخصية الفرد ويقوّيها ويعزز ثقته بنفسه.

د. الحصول على الإطراء: عند الانتهاء من إعداد لوحة فنية مثلاً بطريقةٍ إبداعية، غالباً ما ستحوز على إعجاب الأهل والأصدقاء، وسيتركتون تعليقات إيجابية كثيرة تُشيد بالعمل، وهذه فرصة لتحسين صورة الذات وتعزيز احترامها. يُشار هنا إلى أنَّ البعض قد لا يشعر بالارتياح لقبول المجاملات، اعتقاداً بأنَّه لا يستحقها لعدم إنجازه شيئاً بهذا التميز، والصحيح هنا محاولة إسكات أي أحاديث سلبية كهذه مع النفس، والتدريب على قبول المجاملة ورفع استحقاق الذات.

٥) حب المخاطرة:

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

٦) الحساسية للمشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدها تحديداً دقيقاً وهو يتطلب القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة.

معوقات الإبداع:

اتفق الباحثون على العديد من المعوقات والمحدّدات للإبداع التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات كما يلي:

أ. المعوقات العقلية:

والتي تمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرية السطحية للمشكلات والأمور المهمة، واتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

ب. المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللإنفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال وي الخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

ج. معوقات الدافعية:

لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقة من جانبه تدفعه للتوصيل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي يجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

د. المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خططه، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

هـ. المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئه سمححة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتغيير، ولا تتسرع في إصدار

الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا علّ الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنّها بحق بيئه تساعد على الإبداع.

الفرق بين الإبداع والابتكار والتغيير:

إن لكلمة إبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity). ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفاً عن الأخرى.

وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس

من المهارة دائمًا أن يحمل الإنسان أفكارًا مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكارًا مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق.

وقد تطرق الباحثون والدارسون لمفهوم الإبداع (Creativity) من زوايا مختلفة تبعًا لتبابن فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع، وميز بعضهم بينه وبين مفهوم الابتكار (Innovation). إن الكثير منا تراه لا يفرق أحياناً بين الإبداع والابتكار بل يرى أنهما كلمتان تدل على معنى واحد بل لا يجد أن هناك فرق يذكر بينهما، والحقيقة أن هناك فرق بين الإبداع والابتكار. من حيث مناقشة مفهومي الإبداع والابتكار نجد أن الابتكار إنتاج الجديد لا يتصرف بالجمال بدرجة كبيرة، كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة، ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج. بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة أن يتصرف هذا الجديد بالجمال، كما هو الحال في الفنون التشكيلية. ويمكن تلخيص أهم نقاط الاختلاف بين الإبداع والابتكار في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢) الفرق بين الإبداع والابتكار

Innovation	Creativity	نقاط الاختلاف
جماعية	فردية	المحاولة
مستمرة، طويلة.	متقطعة، لحظية.	العملية
قابل للقياس، مؤكدة.	غير قابل للقياس، محتملة.	الأثر
استعمال الأدوات الإستراتيجية.	استعمال وتعلم طرق التفكير.	التكوين
إدارة المشاريع.	عصف الأفكار.	نوع المجتمعات
تقارب الأفكار والإجماع حولها.	تضارب الأفكار وتشعبها.	نوع التفكير
التوجه نحو التطبيق.	التوجه نحو التفكير.	دور المشرف أو المسئول
Competence كفاءة	Resource مصدر	الأهمية للمنظمة

يتضح أن الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه، أما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين. وعلى اعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية وعقلية، والثانية عملية تفاعلية.

ومن هنا نلاحظ أن كلمة إبداع أكثر قرباً وصحة في ارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity)، وإن الإنسان المبدع في إبداعاته لا يحاكي الخلق الكوني فneath من العدم، بل أهم ما يميز الإنسان المبدع هو استغلاله واستثماره لما في الطبيعة من موارد ومكونات، وما في عقله من أفكار وهبها إليه الخالق، وماليه من رغبات ودوافع وميل وما يحمله بداخله من أحاسيس جمالية قادرة على تذوق ما يحيط به من آيات باهرة الجمال والدقة.

أما بالنسبة للفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منها، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة وخفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، وعليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة.

وفي كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، وهو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم والإبداع، لكن لابد من التمييز بينهم، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخطط لها بشكل رسمي والتي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاصات علم الإدارة فقط.

المراجع

- إيهاب، محمد خيري (٢٠٢٢)، «دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الاداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة»، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ٦١(١) .٣٤١-٣٠٤.
- بروش، زين الدين وبلمهدي، عبد الوهاب (٢٠٠٥)، «إدارة الإبتكار في المنظمات: من منظور إدارة الموارد البشرية»، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ٩ و ٨ مارس ٢٠٠٥، جامعة ورقة، ص ٢٦٠.
- بسطويسى، نشوة سعد محمد (٢٠٢٢)، «متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري: جامعة قناة السويس نموذجاً»، مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية ٤٥-٤١٢.
- الحربى، خليفة وحداد، محمد (٢٠٢٢)، «أثر ضعف اعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية للادارة الوسطى»، المجلة العربية للإدراة.
- الدوسري، ظافر بن عبد الهادي (٢٠٢٢)، «إدارة المعرفة

ودورها في تنمية الإبداع الإداري بوزارة الدولة لشئون الخدمات بدولة الكويت»، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٤(١)، ٣٠-١.

- رضوان، طارق رضوانو خاطر، سامح أحمد وخليل، نورهان عادل (٢٠٢٢)، «أثر أبعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية»، التجارة والتمويل، ٤٢(٢)، ٢٣١-٢٧٧.

- الزعبي، مريم محمد وأبو بريك، جميل جمال (٢٠٢٢)، «مدى تأثير الأبداع الإداري في البنوك الاردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية»، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٨١(٨)، ٨٩-١٠٥.

- السيد، إمام (٢٠٢٢)، «أثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة وريادة الأعمال».. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ٣٢(١)، ١٣٤-١٦٨.

- العزب، أسامة عبدالحميد (٢٠٢٢)، «معوقات الإبداع في إعداد القيادات الإدارية»، مجلة القراءة والمعرفة، ٢٤٨(٢٢)، ١٨٧-٢١١.

- فريد، أسامة محمود (٢٠١٠)، «كيف تبني مهاراتك الإبداعية»، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- Andrews, F. M. (2017). Social and psychological factors which influence the creative process. In Perspectives in creativity (pp. 117145-). Routledge.
- Arici, H. E., & Uysal, M. (2022). Leadership, green innovation, and green creativity: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 42(5), 6-320-280
- Bavik, A., & Kuo, C. F. (2022). A systematic review of creativity in tourism and hospitality. *The Service Industries Journal*, 42(5), 359-321, (6-
- Beghetto, R. A., & Kaufman, J. C. (2021). Theories of creativity. In Creativity and Innovation (pp. 3547-). Routledge.
- Bohm, D. (2004). On Creativity (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324.9780203822913/>
- Chamakiotis, P., Dekoninck, E. A., & Panteli, N. (2013). Factors influencing creativity in virtual design teams: An interplay between technology, teams and individuals. *Creativity and Innovation Management*, 22(3), 265-279-
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ekvall, G. (1997). Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity and innovation management*, 6(4), 195-205-
- Fadaee, A., & Abd Alzahrh, H. O. (2014). Explaining the relationship between creativity, innovation and entrepreneurship. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(1), 1-4-
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of management*, 26(4), 705-732-
- Harvey, S., & Berry, J. (2022). Toward a meta-theory of creativity forms: How novelty and usefulness shape creativity. *Academy of Management Review*, (ja).
- Huang, L. C., & Shiau, W. L. (2017). Factors affecting creativity in

- information system development: insights from a decomposition and PLS-MGA. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 496.520-
- Israel-Fishelson, R., & Hershkovitz, A. (2022). Studying interrelations of computational thinking and creativity: A scoping review (2011_2020). *Computers & Education*, 176, 104353.
 - Jónsdóttir, S. R. (2017). Narratives of creativity: How eight teachers on four school levels integrate creativity into teaching and learning. *Thinking Skills and Creativity*, 24, 127.139-
 - Kaufman, J. C. (2016). *Creativity 101*. Springer publishing company..
 - Lim, W., & Plucker, J. A. (2001). Creativity through a lens of social responsibility: Implicit theories of creativity with Korean samples. *The Journal of Creative Behavior*, 35(2), 115.130-
 - Loewenstein, J., & Mueller, J. (2016). Implicit theories of creative ideas: How culture guides creativity assessments. *Academy of Management Discoveries*, 2(4), 320.348-
 - Marrapodi, J. (2003). Critical thinking and creativity: An overview and comparison of the theories. Unpublished ED7590 Critical thinking and adult, Providence, RI.
 - Miller, A. L. (2012). Conceptualizations of creativity: Comparing theories and models of giftedness. *Roeper Review*, 34(2), 94.103-
 - Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 316-). Academic Press.
 - Nickerson, R. S. (1999). Enhancing creativity.
 - Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607.634-
 - Pétervári, J., Osman, M., & Bhattacharya, J. (2016). The role of intuition in the generation and evaluation stages of creativity. *Frontiers in Psychology*, 7, 1420.
 - Schiemer, B., Duffner, R., & Ayers, S. R. (2021). Theories of Creativity:

The Significance of the Insignificant. Research Note: Methodological Reflections behind the Scenes. *Sociologica*, 15(1), 193.210-

- Sternberg, R. J. (Ed.). (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Karami, S. (2022). An 8P theoretical framework for understanding creativity and theories of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 56(1), 55.78-
- Sternberg, R. J., & Karami, S. (2022). An 8P theoretical framework for understanding creativity and theories of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 56(1), 55.78-
- Sternberg, R. J., & Kaufman, J. C. (Eds.). (2018). *The nature of human creativity*. Cambridge University Press.
- Torrance, E. P. (1965). Scientific views of creativity and factors affecting its growth. *Daedalus*, 663.681-
- Ulrich, D. (2011). *The widening stream: The seven stages of creativity*. Simon and Schuster.
- Walia, C. (2019). A dynamic definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 31(3), 237.247-

الفهرس

٥	المقدمة.....
٧	مفهوم الإبداع.....
١٦	النظريات المفسرة للإبداع.....
٢٢	مستويات الإبداع.....
٢٤	العوامل المؤثرة على الإبداع.....
٣٢	خصائص وسمات الشخصيات المبدعة
٣٤	مبادئ الإبداع.....
٣٦	أهمية الإبداع في المنظمات
٣٨	تنمية الإبداع في المنظمات
٤١	أنواع الإبداع
٤٣	مراحل الإبداع
٤٦	مهارات التفكير الإبداعي:
٥٣	الفرق بين الإبداع والابتكار والتغيير:
٥٨	المراجع

تعتبر إدارة سلسلة الإمداد استراتيجية فعالة للمنظمات

من شأنها أن تعمل على تسهيل الأنشطة الداخلية والخارجية

لتحسين الأداء والقدرة التنافسية

تنافس المنظمات في الوقت الراهن على سلسلة الإمداد

لتوفير التسليم السريع



9 782023 041680

مكتبة العجل والواهد

سلطنة عمان - مسقط

www.aljeelalwaed.com

+968 91402787

