

الإبداع



المؤلف

دكتور يونس بن مرهون الرحبي

الإبداع

د/يونس بن مرهون الرحبي

الإبداع

د/ يونس بن مرهون الرحبي

دكتوراة الفلسفة في التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

الطبعة الأولى

1444 هـ / 2023 م

رقم الإيداع المحلي: ٥٨٨١-٢٠٢٣

رقم الإيداع الدولي: ٩٧٨-٩٩٩٦٩-٩٧-٩٢-١



مكتبة الجيل الواعد

سلطنة عمان - مسقط

Twitter: @aljeel_alwaed Facebook: aljeelalwaedom

Email: info@aljeelalwaed.com

Phone: +968 9140 27 87

Website: www.aljeelalwaed.com

جميع حقوق طبع ونشر هذا
الكتاب محفوظة للمؤلف،

وأي محاولة لاقتباس أو طباعة
الكتاب بأي شكل من الأشكال
دون الرجوع للمؤلف يعرض
صاحبه للمساءلة القانونية.

الإبداع

د/ يونس بن مرهون الرحبي

دكتوراة الفلسفة في التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

2023



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 والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة.

ولقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الرواج أو الريادة، دون انتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته، خصوصا في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية 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 وتفايدها. 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 مجمل حياة الفرد، والمنظمة، وبنائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

المؤلف

د/ يونس بن مرهون بن حمد الرحبي

مفهوم الإبداع

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

وخلال عمل الصورة المبدئية لمقياس (بينييه-سيمون) للذكاء (١٩٠٥م) ضُمن المقياس ثلاثة من الاختبارات ذات النهايات المفتوحة للكشف عن مستوى الإبداع، حيث تم إعطاء اختبار يتطلب ذكر كلمات ذات إيقاع متشابه، واختبار آخر يتعلق بتكملة الجمل، واختبار ثالث يتعلق بإنشاء الجمل ذات الثلاث كلمات، يتم تحديدها في الاختبار ولكن (بينييه) حذف تلك الأنشطة الإبداعية ولم يضمنها في اختبارات الذكاء. ولقد كان هذا النوع من الاختبارات منتشرًا في ذلك الوقت، والذي تم تطويره لاحقًا على يد جيلفورد (Guilford, 1967)، لقياس التفكير الإبداعي.

ويرى ثورنندايك أنه ليس من اليسير الإلمام بكافة المفاهيم أو التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع أو حاولت تغطيته، وذلك نظراً لتعدد وجهات النظر والأبعاد وتباينها التي انطلقت منها كافة تلك المفاهيم أو التعاريف.

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

أما سميث فينطلق في تناوله لتعريف الإبداع من بُعدين أساسيين هما: العملية الإبداعية ذاتها، وناتج 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 اتضح وجود علاقات فيما بينها». وإلى حد بعيد تتفق (أمابيل) وآخرون (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 النتائج قدر 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 لا بد من تقبل كافة نتائج العمل وسط درجات عالية من الغموض وعدم التأكد وغياب اليقين المطلق. لذلك يرى فورد أن الإبداع عبارة عن: «أي عملية تتضمن الإقدام على أو الانغماس بنشاط خلاّق بغض النظر عن النتائج المحتملة أو المتوقعة لنهايات ذلك النشاط، والذي قد لا ينتج عنه بالضرورة مخرجات ذات خصائص أو مزايا فريدة أو غير مألوفة أو حتى نافعة. لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع شيء، وإنشائه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، 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

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

تابع جدول رقم (١) مفهوم الإبداع

المؤلف	المفهوم
فرغلي (2022)	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.
Sternberg, R. J., & Karami, S. (2022)	العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه موقف يفعل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته ، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطويره ، ويعبر عن تفرد.
الزعبي، وأبو بريك (2022)	هو السلوك الذي يحدث أمرا لم يكن موجودا من قبل بحيث يأتي على غير مثال، ويضيف آخرون إلى ذلك بحيث يكون ملائما لمقتضى الحال، أي بإيجاز أنه السلوك الذي ينشئ أمرا ليس له نظير يتمتع بخصائص الجدة والملاءمة والاقتصاد.

عبارة عن سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها.	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 وفقاً لخطوات معينة، وأنه ينتج عنه أفكار جديدة تتميز بالجدة والأصالة والخروج عن المألوف، يقوم به شخص تتوفر 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 تعددت 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 ينتج إنتاجا جديدا نافعا له وللمجتمع الذي يعيش فيه.

ويعرف بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج من المألوف 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 أيضا تعريف بأنه قدرة الفرد على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما، حيث يتميز هذا الإنتاج بقدر من الجدية والطلاقة والمرونة الذهنية، والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات. ويعرف أيضا بأنه قدرة الفرد على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا 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، والطلاقة، والأصالة، والمثابرة، ويعرف بأنه: استخدام الفرد المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف 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 مناخا 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 سعيا 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 استثمارا ناجحا. 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 بالارتباطات 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 بكبت الأناكي 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 اجتماعيا. أي إن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كبتة وصراعه مع جملة من الضوابط والضغط الاجتماعي، ويوجه هذا الدافع إلى دافعية مقبولة اجتماعيا، ثم يتسامى نحو أهداف ومواضيع ذات قيمة إيجابية. أما (ادلر) فيرى إن الإبداع ينتج 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 الجدد، ويضخم ما كان يمكن أن يقوم به، وهذا الشعور يحفز الإنسان في نظر نفسه ويزيد شعوره بعدم الأمن مما يدفع الشخص إلى مستويات عالية من الأداء.

(٣) النظرية المعرفية:

يهتم 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 ومبسطة تتيح الفرص المختلفة أمام الأشخاص ليقوموا بعمليات ذهنية مختلفة، وذلك يمكن أن يستثير قدرات التفكير الإبداعي ويحثهم على إدارة فهمهم واستيعابهم للخبرات بطرق فردية إبداعية تناسب تمثيلاتهم.

٤) النظرية العاملية:

يعد (سبيرمان) 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 عاملاً 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 تعترض 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 رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزّيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

ب. نظرية (Burns & Stalker;1961):

وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، 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 التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

د. نظرية (Harvey of Mill;1970):

قد استفادا مما قدمه كلا من: (March&Simon) و (Burns & 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 لهما سابقا (الخبرات

السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية 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.

هـ. نظرية (Hage and Aiken;1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه ، وفست الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- 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 و الموهبة 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 و تغيير 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 ومثالي للمنظمات الأخرى ،وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.

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

- أ. الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- ب. الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد 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 الاختراعي (Inventive Creativity): ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- د. الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity): يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- هـ. الإبداع الانبثاق (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 تخبو غالباً أو تتراجع لأسباب بيئية أو تنظيمية. والإبداع قوة لو وجدت التعامل الحساس والاهتمام اللازم لحققت 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.

أكدت نتائج دراسة (روشكا) 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 توسعة 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 ويتكون 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 تتبناها الجماعة لحل ومواجهة المشكلات.

العامل الثاني: المنتج للإبداع التنظيمي فيتمثل بخصائص التنظيم، ويتكون 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 بالتكنولوجيا.

أيضاً يؤكد 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 وكيومنجرز - 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 (أمابيل 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 وفقاً للتسلسل التالي:

- أ. حوافز تنظيمية دافعة إلى اتجاه الخلق والإبداع.
 - ب. توافر كافة المصادر اللازمة 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 بيئة 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 لتثبيت حالة الإبداع وضمن استمراريته وسط بيئة التنظيم.

أما على مستوى العوامل أو المتغيرات المؤثرة على مستويات الإبداع في مجال الإدارة الحكومية بصورة أكثر تحديداً فقد طُرحت عدة تفسيرات في محاولة لفهم مُنطلقات 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 الإدارة. وفي مقدمة تلك التفسيرات أن الجودة والإبداع لا يأتیان في سلم اهتمامات أو أولويات الإدارة الحكومية، كما أن مستوى المرتبات والمكافآت الحكومية تلعب دوراً أساسياً في ترسيخ وجود تلك الفرضية وتأكيدھا.

نرى أن المؤسسات والأجهزة الحكومية تُعاني بصورة واضحة من نقص مستوى جودة تحقيق النتائج وذلك لأسباب عدة من أهمھا تأثرھا بالبيئة السياسية التي تعمل وسطھا والتي قد تعيق إلى حد بعيد الجانب الموضوعي في رسم أو تنفيذ السياسات، مما ينعكس بصورة تلقائية على جودة الأداء والإبداع في مجال الإدارة الحكومية.

كما أنه لا يمكن تحسين جودة الإدارة الحكومية ورفع درجات الإبداع فيها إلا من خلال خفض درجة تدخل الحكومة في الإدارة 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 عدة هي خليط من الإدارة، 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 يتوافق 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 يبنى الاتجاه الصحيح للمنشآت الرائدة على أساس منهجي وعلمي، وهذا ما يتطلب دائماً توفير عناصر الابتكار والإبداع الإداري

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

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

أ. التحدي:

عن طريق تعيين 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 ينمي الحافز الذاتي وحاسة 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 تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

د. ملامح فرق العمل:

كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا 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 دائما مشغولون ،وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ،فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبذل فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح 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 نظاما أو قيما 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.

خصائص 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. يتجاهلون 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 المؤسّسة بها.

مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون أساليبنا مبدعة وخلاقّة، 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 يُعطى الأفراد حرية كبيرة لبيدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.
- ب. الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية 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. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي 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.

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

ز. التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز 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 ومتكاملة للفرد وللمنشأة.

ح. يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.

ط. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، وربما 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 محطّ 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.

وتظهر 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 ومقترحات 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 المتطورة 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 لاحقة).

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 اللازمة 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.

فالإبداع 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 يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكييف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، بينما الظروف المكانية غير المريحة 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 وتخلق فرص الإبداع والابتكار.

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

- أ. الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .
- ب. إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين 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 يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

د. الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يساهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجابا 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.

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

أنواع الإبداع

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

أ. تصنيف الإبداع وفقاً لبرمجته:

حيث صنف الإبداع إلى نوعين: إبداعات مبرمجة وغير مبرمجة، 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. تصنيف الإبداع وفقاً للمخرجات:

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

ج. تصنيف الإبداع وفق التخصص:

صنف الإبداع وفق التخصص إلى إبداع إداري يرتبط بالجانب التسيير داخل المنظمة كال تغيير 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 كثيرا 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 التغيرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع، ويتكون 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 تمهيد للنوع الثاني.

هـ. تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرار:

وفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) والإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية)، وتتم قرارات السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، بناء على موقعه في المنظمة، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت 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.

ب. مرحلة تكوين الفكرة: مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل 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 ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج. مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطوة 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 تحقق 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 فعلا 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. وغالبا 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 اللفظية: قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.
- ب. الطلاقة الفكرية : قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من التعبيرات تنتمي إلى نوع معين من الأفكار.
- ج. طلاقة الأشكال: قدرة الفرد على تصميم ورسم عدد من الأشكال الجديدة والمتعددة.
- 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 لتكيف وتتفق مع الحل المناسب.

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

(٣) الأصالة:

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

٤) الثقة بالنفس:

تعرف الثقة بالنفس بأنها حسن إعتداد 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 عاملاً أساسياً في إنجاح أي عمل واستمراره وهي مرتكز مهم للانطلاقة والتوجه نحو الإبداع وبناء المجتمع، فهؤلاء الأشخاص المشحونون بالثقة يسيطرون 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 اللازمة للقيام بالعمل، فنفكر في أنفسنا بأننا لا نستطيع، وتكون النتيجة مماثلة تماماً لما نعتقد.

ومن ذلك يؤثر كل من الإبداع والثقة بالنفس على بعضيهما، ويُمكن القول بأن كلاهما يُكَمِّل الآخر، حيث يعتمد الإبداع

وبشكل أساسي على ما يعتقد الإنسان أنّ بإمكانه القيام به مستعيناً بمواهبه ومهاراته التي يمتلكها بالفعل، وبالتالي فهو يتعلّق بنظرة الشخص لنفسه وقدراته، كما أنّ من يرغب بالتفكير بشكل مبدع عليه أن يُغيّر عقله أولاً بطريقة تُساعده على الابتكار وتطوير الذكاء الإبداعي قبل البدء بمهارات التدريب.

- أ. تعلّم أشياء جديدة: حيث يُعتبر التفكير الإبداعي فرصة لتعلّم أشياء جديدة كتعلّم الرسم بأسلوب معيّن أو العزف على آلة موسيقية، وهذا سيُدرّك الشخص أنّه يمتلك القدرة على التعلّم واكتساب المهارات، وهو ما يُعزز ثقته بنفسه.
- ب. الشعور بالإنجاز: يأتي الشعور بالإنجاز كنتيجة لتلقائية للتعلّم أو لصنع شيء ما؛ فمثلاً عند البدء بمشروع فنيّ، قد يحتاج الأمر إلى ساعات طويلة لإنشاء شيء مميز وفريد؛ لذا بمجرد الانتهاء منه سيشعر الإنسان بالرضا عن نفسه لتمكّنه من إكمال المشروع وما ترتّب عليه من بذل مجهود ووقت ومال.

- ج. تعزيز التواصل مع الآخرين: عندما تتحول الأفكار الإبداعية إلى أعمال يُمكن أن ينتج عن ذلك مقابلة العديد من الأشخاص ضمن ذلك المجال الإبداعي وبالتالي زيادة فرصة تكوين صداقات ومعارف، وهو ما يؤثر في شخصية الفرد ويقوّيها ويعزز ثقته بنفسه.

د. الحصول على الإطراء: عند الانتهاء من إعداد لوحة فنية مثلاً بطريقة إبداعية، غالباً ما ستحوز على إعجاب الامل والأصدقاء، وسيتكون تعليقات إيجابية كثيرة تُشيد بالعمل، وهذه فرصة لتحسين صورة الذات وتعزيز احترامها. يُشار هنا إلى أنّ البعض قد لا يشعر بالارتياح لقبول المجاملات، اعتقاداً بأنّه لا يستحقها لعدم إنجازها شيئاً بهذا التميز، والصحيح هنا محاولة إسكات أي أحاديث سلبية كهذه مع النفس، والتدرّب 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 وتحديدّها تحديداً دقيقاً وهو يتطلب القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة.

معوقات الإبداع:

اتفق الباحثون على العديد من المعوقات والمحددات 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 تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، واتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

ب. المعوقات الانفعالية:

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

ج. معوقات الدافعية:

لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله 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 خطته، 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 بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، 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 عل الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة 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 دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق.

وقد تطرق الباحثون والدارسون لمفهوم الإبداع (Creativity) من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم ونظراته إلى الإبداع، ويميز 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 هنالك فرق بين الإبداع والابتكار. من حيث مناقشة مفهومي الإبداع والابتكار نجد أن الابتكار إنتاج الجديد لا يتصف 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 يتصف 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

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

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 فينشئ 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، وماله من رغبات ودوافع وميول 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 منهما، 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 و دوران 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 و من 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 يقصد به التغييرات الإدارية المخططة 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 اختصاص علم الإدارة فقط.

المراجع

- إيهاب، محمد خيرى (٢٠٢٢)، «دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة»، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ٦١ (١) ٣٠٤ - ٣٤١.
- بروش، زين الدين وبلمهدي، عبد الوهاب (٢٠٠٥)، «إدارة الابتكار في المنظمات: من منظور إدارة الموارد البشرية»، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ٨ و ٩ 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 ٢ (٢) ٢٤٥-٤١٢.
- الحربي، خليفة وحداد، محمد (٢٠٢٢)، «أثر ضعف اعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى»، المجلة العربية للإدارة.
- الدوسري، ظافر بن عبد الهادي (٢٠٢٢)، «إدارة المعرفة

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

- رضوان، طارق رضوانو خاطر، سامح أحمد و خليل، 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 الاداري في البنوك الاردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية»، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٨١(١)، ٨٩-١٠٥.

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

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

- فريد، أسامة محمود (٢٠١٠)، «كيف تنمي 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

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

تعتبر إدارة سلسلة الامداد استراتيجية فعالة للمنظمات
من شأنها أن تعمل علي تسهيل الأنشطة الداخلية والخارجية
لتحسين الأداء والقدرة التنافسية
تتنافس المنظمات في الوقت الراهن علي سلسلة الإمداد
لتوفير التسليم السريع



مكتبة الجيل الواعد

سلطنة عُمان - مسقط

www.aljeelalwaed.com

+968 91402787

