

## التفكير الإبداعي وأهمية تطبيقه في المؤسسات



د/ عبدالرحيم محمد عبدالرحيم

خبير تقييم الأداء

إدارة الجودة الشاملة

### تمهيد :

جميع الناس لديهم القدرة على الإبداع، فالإبداع ليس مقصورا على فئة بعينها أو نوع معين، ولكن الجميع يتمتعون بمهارة الإبداع، بشرط أن يمتلك الشخص القدرة على اكتشاف الذات، فالشخص الذي يستطيع أن يكتشف ذاته ويدرك ما لديه من قدرات وإمكانات أصبح من السهل أن يكون مبدعا. والعكس صحيح تماما.

والسؤال هو ماهي المعطيات التي تؤدي إلى الإبداع؟ والجواب أن هذه المعطيات قد تتمثل في مشكلة تواجهنا وبالتالي نفكر فيها بشكل مستمر وجاد وهنا نستطيع الوصول إلى الحلول الإبداعية لها، أو من مواقف وتجارب نمر بها، أيضا يمكن أن تصل إلينا الأفكار من التفكير في المستقبل وما هي الصورة التي نريد أن تكون عليها، هذه الأشياء وغيرها الكثير هي التي توحى لنا بالأفكار، وبالتالي من يمتلك الحماس والإخلاص والجدية والإصرار يستطيع الاستفادة من هذه القضايا وتحويلها إلى إبداعات.

## أولا: الإبداع؛ نظرة تاريخية.

يمكن القول أن الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليقة والمنظمة والمجتمع والتاريخ يزخر بأمثلة لا حصر لها عن دور الإبداع ليس فقط في تمكين الإنسان والجماعة والمنظمة والمجتمع من التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، وإنما أيضا في صنع الظروف الجيدة المرغوب فيها. فالإنسان عندما كان يكتسب ميلا نحو امتلاك بعض الأصول، تطورت رغبته في امتلاك المزيد ورغبة في امتلاك ما هو أفضل ورغبة فيما يجعل حياته أكثر سهولة، وعندما أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت تلك الرغبات إلى الشعور بالحاجة، وكما يقول المثل القديم: « الحاجة أم الاختراع». وكما يعرف تاريخيا فإن المعرفة كانت تخص القليل من البشر، ثم تطور هذا الأمر إلى عصر المعرفة الحالي - حيث يشارك الجميع فيها على نطاق واسع - وهذا جعل الابتكار في المستقبل ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد. وتظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساسا على كل من المعرفة السابقة والتجارب الدؤوبه، والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما انه منظومة يمكن التنبؤ بها (١).

وقد بدأ الاهتمام العلمي المنظم للإبداع على نحو واضح منذ نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن الماضي موضوعا رئيسيا في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية، وكذلك بظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة أو بينها وبين الدول الأقل نموا.

والتطورات التي يشهدها العالم في الفترات الأخيرة في مجالات التكنولوجيا والمعلومات والفضاء تعتبر دافعا أساسيا للإبداع، ويتضح الاهتمام بالإبداع من ملاحظة هذا العدد الكبير من براءات الاختراع التي تمنح سنويا على المستوى العالمي (٢) .

ومن خلال الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي نجد أن أول دراسة منهجية لموضوع الإبداع والابتكار كانت في عام ١٨٨٢ على يد جالتون، وفي مطلع الخمسينات بدأت الدراسات العلمية للقدرات الإبتكارية، ومنذ ذلك التاريخ وعلماء النفس بين شد وجذب وتغير في القناعات، حتى حصل ما يشبه الإجماع على « أن كل الأفراد لديهم القدرات الإبداعية، ولكن بدرجات متفاوتة. وهكذا تدريجيا تحول الفكر الإبداعي، الإبتكاري (Creativity) من مجرد دراسات وأفكار إلى علم هام، وعنوان جذاب وصرخة تهز مسامع العالم اليوم، ولذا فقد حرصت كثير من المنظمات المرموقة اليوم على الإهتمام بالعملية الإبداعية، وذلك كي تضمن بقاءها واستمرارها. (٣)

### ثانيا : مفهوم الإبداع وعناصره :

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أن الإبداع أو الابتكار يقتصر على ما اخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية، وربما يعتقد البعض أن الإبداع أو الابتكار يقتصر على ذلك ولا يتعداه إلى غيره، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضا اختراعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية، وان لم يكن بنفس العدد أو التأثير، بالرغم من أن هذا الميدان فسيح واسع يمكن أن تبتكر فيه أشياء كثيرة، فمثلا إذا استطاع مدير تخفيض تكاليف

الإنتاج لسلعة معينة في المؤسسة التي يديرها فان ذلك يعتبر إبداعا ، وكذلك إذا استطاع مشرف أن يتوصل إلى طريقة أو أسلوب يقرب فيه بين مرؤوسيه ويجعلهم يعملون بروح جماعية تعاونية نحو تحقيق هدف مشترك ، فهذا يعتبر أيضا إبداعا ، وكذلك إذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فان ذلك يعتبر إبداعا (٤).

والإبداع في اللغة العربية من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه، وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة ، وكلمة بديع تعنى الجديد من الأشياء أو الأفكار أو السلوك، وفي اللغة الإنجليزية فإن كلمة innovate جاءت من اللاتينية INNOVATE وتعنى يجدد، وجاء في معجم العلوم الإجتماعية أن كلمة إبتدع تعنى « فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعيا عن الأشكال الموجودة (٥).

وتستعمل مفاهيم الإبداع أو الابتكار أو الخلق كترادفات وتعنى جميعا الإتيان بشيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق مختلفة، وهناك فرق بين الإبداع والمهارة، والعامل الماهر هو الذي يعيد إتقان ما إبتدعه غيره.

■ وينطوي مفهوم الإبداع والابتكار Creativity عموما على مزيج أو خليط مما يلي:

- توليد العديد من الأفكار الجديدة والمفيدة.
- إكتشاف أفكار أو مداخل ... قد لا تكون واضحة حاليا.
- الربط بين عدة عناصر لإيجاد شئ أو فكر أكثر رقيا.
- حل المشكلات بطرق جديدة إبداعية.
- تجنب العراقيل والسدود التي تعرقل الفكر المبدع من الانطلاق.



فالإبداع هو إذن حالة عقلية يشجعها انفتاح التفكير والتأمل في الأفكار المتضاربة المختلفة وإعمال اللاشعور والاستعراض والتصور والتخيل. (٦)

والإبداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله.

فالإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداعاً بل تخريباً، فلو قلنا أن موظف ابتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لإنتاج منتج جديد فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع. (٧)

### ■ تعريف الإبداع:

اختلف العلماء المعاصرون في تحديد مفهوم الإبداع أو الابتكار، لأن كل منهم قد تناولها من زاويته الخاصة، أو تخصصه أو خلفيته العلمية أو اهتماماته الشخصية. وقد قدم علماء النفس كما هائلا من التعريفات زادت من صعوبة تحديد ماهية الإبداع والتفكير الابتكاري. ونعرض فيما يلي بعضا من هذه التعريفات:

- هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية.
- التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين الأشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات.
- النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة، ثم إلى تصميم، ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال.

- هو مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه وإستعماله (٨).
- وفى مجال الإدارة وخاصة في الدراسات الأكاديمية احتوت على عدد كبير من التعاريف للإبداع الإداري فتجد منها:
- هو أي شيء جديدة يدركه الأفراد في المنظمة ويساعد على تحسين العمل.
- هو الشيء المختلف فيما تقدمه المنظمة.
- هو توليد وقبول وتنفيذ أفكار جديدة في عملية إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- هو تبني أفكار جديدة (٩).
- ويعتبر الإبداع مفيد في تطوير العملية الإدارية (١٠)، لأن التفكير يجري بطريقة غير تقليدية، ولكننا سنجد العديد من الأسئلة الضرورية التي يجب الإجابة عنها من قبيل:
- ١. هل مفهوم الابتكار يحقق النجاح عندما يتخطى أساليب التفكير التقليدية؟
- ٢. هل أحد أساليب التفكير التقليدية محتمل أن ينتج مزيدا من الابتكار عن الآخر؟
- ٣. هل الابتكار دائما إيجابي؟
- وهنا يعرف الإبداع الإداري بأنه يأتي من التقييم الاستدلالي والتخيل والتحليل المنطقي والتخمين والحظ بهدف اكتشاف علاقات جديدة بين الأفكار والأهداف. وتعتبر المتغيرات البيئية من المجالات التي تساهم في خلق فرص للإبداع.

وهناك تعريف يرى أن الإبداع عبارة عن توليد مجموعة أفكار جديدة ، وتطبيقها في منتج جديد أو عملية أو خدمة والتي تؤدي بدورها إلى نمو سريع في الدخل القومي وزيادة فرص العمل، أيضا تساهم في خلق صافى ربح يساعد في ابتكار مشروع آخر. والابتكار ليس ظاهرة عارضة ولكنه عملية تراكمية طويلة لعدد كبير القرارات التنظيمية والتي تتراوح من عبارة التوليد للأفكار الجديدة لعبارة تطبيقها. (١١). وهو أيضا عبارة عن الأفكار الجديدة والتي يمكن تنفيذها في المنتج والعملية أو الخدمة والتي تؤدي إلى نمو مستمر في الاقتصاد القومي وزيادة التوظيف أيضا تحقيق مزيد من الربح لصالح المشروع. والإبداع ليس ظاهرة وقتية ولكنه عملية تراكمية طويلة لعدد كبير من أرقام عمليات صناعة القرار التنظيمي والتي تتراوح من عبارة توليد الأفكار الجديدة إلى تنفيذها.

إن الإبداع هو ناتج عملية الابتكار، ومع ذلك فإنهما يقومان على علاقة متبادلة للغاية. فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي إذ انه بدون الابتكار فلن يكون للإبداع محتوى ولن تستمر عمليات التحول، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية ، فالابتكار يوفر حلا للمشكلة أما الإبداع فيشمل الإنجاز، ومرحلة الابتكار تمثل التفكير غير المحدود، وهي مرحلة تخرج على جميع الافتراضات والبيدهيات لتحقيق هدفا جديدا. ويتحرك الإبداع في اتجاه ذلك الهدف مستخدما التفكير التحليلي. ويمكن الاعتماد على الطرق العلمية لتحقيق الحل الابتكاري بتحديد أفضل الطرق لإعادة تحديد الممارسات والسياسات والبناءات المتوفرة لتتواءم مع طريق التفكير الجديدة. ثم تصبح إعادة النظام المؤسسي المعيار الجديد من خلال الإبداع الفعال، وفي الإبداع تتحقق جميع التحديدات المؤسسية التي تجابه العمليات الابتكارية (١٢).

كما يعرفه البعض بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعميد، لأنه ينطوي على عناصر معرفية انفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة «ويستخدم الباحثون تعبيرات متنوعة تقابل مفهوم (التفكير الإبداعي) وتلخيصه من الناحية الإجرائية مثل التفكير المنتج والتفكير التباعدي والتفكير الجانبي». (١٣)

### ■ عناصر الإبداع:

يرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التفكير الإستراتيجي وبناء ثقافة المؤسسة.

إنّ تطبيق مفاهيم إدارة الإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية على اختلاف أنواعها وتحت أيّ إطار، لا بدّ وأن يتوافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث تتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية.. ومن أولى هذه العادات: الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا. والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسّسات وجماعات العمل، وتكبت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية.

إنّ الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختمار التجارب وتوسّع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أساساً إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلّب دائماً توفير عناصر الابتكار والإبداع (١٤).

## ■ مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع وهي الإبداع على مستوى الفرد، والإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة: (١٥)

١- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتوصل الفرد إليه ، وتتوافر القدرة الإبداعية لدى عدد كبير من أفراد المجتمع ، ولكن التعبير عنه ينحصر في قلة عددية لأن ذلك يتوقف على شروط نفسية واجتماعية عديدة ومتداخلة مثل مستوى الذكاء والشخصية وغيرها، أيضا الثقافة الحضرية للمجتمع.

٢- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تقييمه أو التوصل إليه من قبل جماعة ما، مثال ذلك إذا استخدمت الجماعة وسائل إبداعية لحل مشاكلها وذلك بتقديم طرق جديدة لإنتاج سلعة أو خدمة. وإبداعية الجماعة هو أكثر من الإبداع الفردي نظرا لتنوع إمكانات الجماعة وبالتالي تقديم حلول إبداعية أفضل، وهناك عدة خصائص للجماعة المبدعة وهي:

- تركيب الجماعة: حيث أن سلوك الجماعة يتحدد جزئيا بطريقة تجميع أفرادها وليس بجميع خصائص الأفراد فيها، لذا من الضروري معرفة الخصائص الشخصية للأفراد قبل تشكيل الجماعة.
- جنس الجماعة: يمكن القول أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً إبداعية عن الجماعة أحادية الجنس ويرجع ذلك إلى أن الاختلاف في التصورات يؤدي إلى التنوع، إلا أن هذا لا يمنع أن تصدر حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها: الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل

ولكن الحل الإبداعي يتطلب أشخاص لهم شخصيات مختلفة ، وهذا الاختلاف يرتبط بقدراتهم الإبداعية.

- تماسك الجماعة: فالجماعة المتماسكة أكثر حماسا واستعدادا على التفكير والإبداع والعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من غير المنسجمة.
- عمر الجماعة: فعمر الجماعة له أثر على إبداعها فالجماعة حديثة التكوين تميل للإبداع أكثر من الجماعة القديمة. ويمكن جعل القديمة تفكر مثل الحديثة عن طريق إضافة أعضاء جدد إليها.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع كلما زاد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات ولكن إلى حد ما.

### ٣- الإبداع على مستوى المنظمة:

بينت دراسات الإبداع في كندا ودول السوق الأوروبية المشتركة أهمية الدور الإبداعي للمنظمات الصغيرة، وأن هذا الدور يختلف من قطاع إلى آخر، وتبين أن المنظمات المبدعة تتصف بكثير من الصفات منها:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الصلة الوثيقة بالجمهور والاستجابة لمقترحاتهم ومشاركة العاملين في تقديم الاقتراحات.
- التوجه القيمي وتطوير المبادئ والأخلاقيات الخاصة بالعمل.
- الحزم واللين معا.
- البساطة في الهيكل التنظيمي.

## ■ ملامح الإبداع: Features of Innovation

هناك خمسة ملامح رئيسية للإبداع وهي:

١. الابتكار لا يحدث من تلقاء نفسه ولكن من جهود الأفراد.
٢. يحدث الإبداع في الوقت الذي يتسم بالتغيرات وبالتالي ما ينتج في وقت المتغيرات يفيد في وقت مختلف.
٣. يحتاج إلى تفكير وعمل جاد لتوفير وتعزيز الأفكار الإبداعية.
٤. الابتكار لا يتولد بإصدار قانون ولكنه ينتج من التفكير المستمر الذي يقوم به الأفراد.
٥. السلوكيات الحقيقية تعزز الإبداع، وهذه السلوكيات يمكن تحديدها وتعليمها وتطبيقها (١٦).

## ■ طرق الإبداع:

طرق الإبداع كثيرة وهناك العديد من الطرق لتوليد الأفكار الإبداعية منها التفكير بالمقلوب، مثال: الطلاب يذهبون للمدرسة عندما تعكسه نقول المدرسة تأتي للطلاب (الدراسة بالإنترنت، أو المراسلة). الدمج، مثال: (سيارة + قارب = مركبة برمائية) وتم تطبيق ذلك. الحذف (حذف جزء من أي نظام قد يكون ذو فائدة). الإبداع بالأحلام (تخيل أنك أصبحت وزيراً للتعليم ما الذي تفعله) أو تخيل أننا نعيش تحت الماء كيف ستكون حياتنا؟ المثيرات العشوائية قم بزيارة محل للعب الأطفال أو سافر لبلاد لم تزرها أو أمشي في مكان لم تراه من قبل وسجل ملاحظتك. الإبداع بالتنقل أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى جديدة ومعقولة. زاوية نظر أخرى وهي النظر للمشكلة من طرف ثانٍ أو ثالث ولا تحصر رؤيتك في مجال نظرك. ماذا لو؟ قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا .. ستكون النتيجة ..، كيف يمكن؟ استخدام

هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات. استخدامات أخرى هل تستطيع أن توجد عشرين استخداما آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ طور باستمرار لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء.

ومن أشهر الأساليب في توليد الأفكار الإبداعية هو العصف الذهني Brain Storming وله طريقتان هما:

الأول: تأجيل الحكم على الأفكار لأن الأفراد المشاركين في جلسات العصف الذهني سيحجمون عن المشاركة بالأفكار عند إحساسهم بأن أفكارهم ستقيم. الثاني: هو الكم يولد الكيف أي كثرة الأفكار مهما كانت سخيفة أو صغيرة ستؤدي إلى توليد أفكار جيدة، وجلسة العصف الذي تضم من ٦-١٢ فردا يقومون بعرض الأفكار لحل المشكلة أو تطوير العمل في المنظمة. وتتم على جلستين الأولى هي توليد الأفكار والثانية تقييمها (١٧).

### ثالثا: التفكير والإبداع : أسس التفكير الإبداعي.

#### مفهوم التفكير :

إذا كنا سنتحدث عن الإبداع، فلا بد لنا قبل الحديث عنه أن نتحدث عن التفكير الذي هو أساس الإبداع. والتفكير هو ما يميز الإنسان عن سائر الكائنات، والله سبحانه وتعالى ميز الإنسان به ، وبالتالي أصبح الإنسان مسئولا عن التفكير وتوظيفه بالشكل الذي يحقق تقدم ورقي البشرية ، وانطلاقا من هذا حظي التفكير باهتمام الباحثين والمتخصصين في مختلف العلوم بهدف تطويره نحو تحقيق الأهداف.

ويري البعض أن الفكر هو الذي يقود التقدم «فلا يمكن لمجتمع أن ينهض ما لم يتقدم الفكر لديه ويكن في وسعه توفير الأسس المنهجية لذلك» (١٨). ويعرف



الفيلسوف الألماني «كانت» التفكير بأنه هو الكلام النفسي وأشار «والجستون» إلى أن التفكير استخدام غير صوتي للغة. (١٩). والتفكير مهارة يمكن تحسينها من خلال التدريب والممارسة ، ومهارة التفكير لا تختلف عن أي مهارة أخرى، ويمكن تحسينها وتطويرها. (٢٠).

### ■ كيف تتكون الأفكار:

عندما نواجه قضية هامة، ونريد أن نكون حولها بعض الأفكار، فإننا نحتاج إلى دعوة المشاركين في تنفيذها إلى جلسة لتناول الأفكار حولها. وما عليك إلا أن تقوم بتسجيل الأفكار الجديدة والمثيرة في توالي وتناسق بحيث يمكنك أن تكون خطة تستطيع القيام بها.

وعندما تدعو الناس لمناقشة فكرة فلا تحاول أن ترتب أفكارهم أو توضح لهم ما هو أهم وما هو أقل أهمية، ولكن ساعدهم عن طريق تحديد المشكلات فقط، فمن المهم ألا تزرع في عقولهم أي شيء من اتجاهاتك لأنهم لو ساروا في نفس الطريق الذي تتبعه في التفكير فسينتفي السبب في وجودهم، لأنهم سوف يفكرون مثلك. لا تجعلهم يشعرون أن هناك نقاطا تستحق الانتباه والتركيز ويركزون جهودهم عليها لأن ابتكاراتهم قد تأتي من نقاط أخرى كنت تعتقد أنها كانت أقل أهمية.

لا تتوقع أن يتجمع الناس خارج مكتبك كي يتطوعوا ويقدموا إليك أفكارهم وابتكاراتهم، فأنت المسئول الأول عند دعوتهم وتهيئة الظروف لهم كي يقدموا إليك أفكارهم. وعليك أن تتذكر أنهم يقدمون أكبر وأعظم الوسائل والخطط التي تساعدك في تحقيق نجاحك الشخصي وفي نجاح منظمتك أو إدارتك التي تديرها (٢١)..

وهناك أكثر من أساس في التفكير الإبداعي يمكن تحديدها فيما يلي:

## ١- طول التأمل والتفكير:

فالتأمل في الأمور المشاهدة والمحسوسة، وعمق التفكير فيها، وإطلاق العنان للخيال والأحلام هي أصل الابتكار، وبداية تحريك العقل لتوليد الأفكار الجديدة، لقد دعانا القرآن الكريم للتفكير في مواضع كثيرة، وذلك لأهمية العقل الذي ميز الله سبحانه وتعالى به الإنسان عن بقية الخلائق، فعمارة الأرض من مهام الإنسان في هذه الحياة ولا يمكن أن تتحقق من غير تحريك العقل (٢٢).

## ٢- المغامرة والجرأة:

للمغامرة أصول، ومن أبرز هذه الأصول وجود هامش الخسارة، وغلبة الظن بالنجاح والانتصار، والنظر إلى النتيجة أنها ستتحقق، وعدم المبالاة بالمشيطين، والقياس على تجارب ناجحة بالماضي، وقوة صناعة واتخاذ القرار، والثقة بالنفس، وعدم الخوف من الفشل.

## ■ أسباب نجاح الفكرة:

تحتاج الفكرة لكي تتجح إلى عناصر رئيسية: منها:

### ١- عنصر التجديد.

كي تكون الفكرة مبتكرة وجديدة، وفي نفس الوقت مناسبة للمشكلة، فإنها تحتاج منك إلى التأكيد على عنصر التجديد، فإذا كانت عادية وغير مختلفة عما تقوم به فلا داعي أن تستمر في التفكير بهذه الطريقة ولذلك عليك دائماً أن تسأل نفسك ماذا يختلف هذا عما أقوم به؟ وكيف نجعل هذه الفكرة تختلف عن الحاضر؟

### ٢- الإثارة

تحدث الإثارة عندما يشعر الناس أنهم قد اكتشفوا شيئاً جديداً لم يكن مألوفاً لهم من قبل وعندما يشعرون أنهم يملكون خبرات إيجابية جديدة فمن المستحيل أن

تجعلهم لا يتكلمون عنها. ولذلك فإنه يتعين عليك أن تسأل نفسك هل تمثل عنصرا وخبرة جديدة لهؤلاء الذين تعمل أو تتعامل معهم. إذا كانت إجابتك بنعم فثق أنك تمتلك عنصر التجديد والابتكار بطريقة ناجحة في علاقاتك مع الآخرين، وبالتالي سيقوم هؤلاء الذين تعمل أو تتعامل معهم بالتحدث عنك لأناس آخرون، وهكذا ينتشر الإبداع.

### ٣- استثمار المقدرة الطبيعية:

أن تكون قدوة للآخرين يعني أن تقوم بعمل عظيم بالطريقة السليمة وتحقق نتيجة أفضل، فكل شيء يكون له متحمسون ويتعين تنفيذه بأسلوب معين. والناس تريد الارتباط بأشياء عظيمة، ولذلك فإن أسباب تبنيتهم للأفكار الجديدة تختلف، فقد يكون التخطيط الجيد هو الشيء الجاذب لانتباههم أو قد يكون تأثير الفكرة عليهم هو الأكثر جاذبية أو يكون شكل الفكرة نفسها.

### ٤- التغيير:

التغيير أحد أبرز الأسس التي يبنى عليها الابتكار، فمن غير التغيير لا يمكن أن نطلق عليه ابتكارا، وينقسم التغيير إلى ثلاثة أقسام، وهي إما الزيادة على أمر، أو حذف بعض الأشياء من الأصل الموجود، وإما الإزالة الكاملة وإيجاد فكرة جديدة قد تكون لها علاقة ضئيلة بالأصل، أو لا تكون هناك أية علاقة مع الأصل الموجود.

### ٥- تحمل سهام المعارضين:

يجب أن نعلم أن طبيعة الإنسان انه عدو ما يجهد وبالتالي تقديم أي جديد لابد أن يواجه بالمعارضة وهنا يجب تحمل هذه المعارضة حتى ينجح الابتكار.

### ٦- الاستمرار وترك الجمود:

الاستمرار في تطوير الموجودات الحالية أمرا مهما لتحقيق الابتكار فمن غير

ذلك لا يمكن أن يكون هناك جديد، انظر للأشياء قديمة اخترعت في الماضي وانظر لمثيلاتها اليوم تجد هناك فرق كبير، بدون الاستمرار في التطوير والبعد عن الجمود لا يتحقق الإبداع.

#### ٧- ترك التقليد:

التقليد هو نقل الفكرة كما هي دون إضافة أو حذف أو تغيير بينما الابتكار إيجاد أفكار جديدة غير مسبقة، ومن هنا يجب عدم التقليد وإنما التفكير في الموجود للوصول لشيء جديد.

#### ٨- تدوين الملاحظات:

عندما تأتيك فكرة لا بد أن تدونها، قد تأتيك في أي مكان في البيت في السيارة وأنت نائم، فإذا لم تدونها فقد تزول، فتدوين الملاحظات والأفكار من أهم أسس الابتكار.

#### ٩- الربط والمقارنة:

فالربط والمقارنة بين عنصرين لاعلاقة بينهما أو تجمعهما علاقة ضئيلة أحد الأسس التي يبنى عليها الابتكار.

#### ١٠- الإصرار والتحدي:

أحيانا لا يؤدي الابتكار الهدف من المرة الأولى ولكن المحاولات مع الفكرة عدة مرات والإصرار على الوصول إلى نتيجة يحقق الهدف (٢٣).

#### ■ الابتكار وتحديد الأهداف:

تخيل أن هناك خمسة من رجال الأعمال المعروفين جلسوا للبحث عن أفكار جديدة. ولكنهم لم يبدأوا حتى قام أحدهم باقتراح شيء ما. ولكن من أين جاء الاقتراح؟، كيف يحددون ما هي المشكلة التي يريدون أن يضعوا حلا لها؟، من الذي

يقرر الأهمية؟، كيف يحددون أهدافهم. لو أنهم قرروا مناقشة الفكرة الجديدة بدون هدف محدد، سوف يستهلكون وقت كبيراً بدون فائدة. هذا مثل من يريد أن يصعد السلم إلى أعلى بلا هدف. قبل أن تبدأ في البحث عن فكرة يجب أن تعلم ما هو هدفك من ذلك (٢٤).

وقد قدم لوك (E-Locke) دراسة لما يمكن أن ينطوي عليه تحديد الأهداف كوسيلة تحفيزية، حيث بين أنه من بين (١٠٠) دراسة لتحديد الأهداف وجد في (٩٠) منها أنها حققت زيادة واضحة في الأداء، ويمكن تفسير ذلك في ثلاثة أسباب هي:

- (١) الأهداف تركز انتباه العاملين والمديرين على العوامل الهامة.
- (٢) الأهداف تنظم الجهد الذي يبذله الفرد فعلاً، فالطاقة تبذل بقدر ما يتناسب مع صعوبة الأهداف التي هي مقبولة لدى المديرين والعاملين.
- (٣) الأهداف الصعبة تزيد من إصرار الفرد على تحقيقها، والإصرار هو جهد موجه يبذل عبر الزمن.

ونخلص مما سبق إلى أن التحديد الواضح للأهداف في أي منظمة يعتبر من العوامل المهمة التي تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة إبداعية وذلك في ضوء التقييم الشامل لإنجازات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن سير أدائهم في المهام الموكلة إليهم بما يمكنهم من تعديل أدائهم بما يتلاءم مع الملاحظات الواردة فيها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (٢٥).

### ■ الصفات الإبداعية في الأفراد:

ينبغي دائماً التوجه إلى صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرمها من العناية ولا نحرم العمل من فرص أفضل للتقدم، وتمثل صفات المبدعين بجملة من المظاهر في السلوكيات والأنشطة اليومية في البيت

ومكان العمل والشارع والنادي وغيرها من مواقع النشاط وقد حدّد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر منها ما يلي:

١. انهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي وفي التجمّعات يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.
٢. الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.
٣. القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.
٤. التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.
٥. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويتنزه الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزلف والنفاق، لأنها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرّر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل.
٦. قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.
٧. الاستقلالية، إذ أن المبدعين يميّزون - في الغالب - بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حياً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف ومن الواضح أن لبعض التقاليد والنمطية أهميتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها.

٨. القدرة العالية على تفهم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان، بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيد صلابة الأزمات تراجعاً إلى الوراء أو شعوراً شديداً بالإحباط فينهزمون في ذواتهم أولاً ثم أمام خصومهم ومنافسيهم.

٩. وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم. إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الانتصارات وتتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها (٢٦).

وكشفت الكثير من الدراسات العديد من سمات ومهارات الإبداع التي تكررت في الأفراد وفي المنظمات ، والتي ينظر عادة إلى أصحابها بأنهم مبدعين. وأهم هذه العناصر هي :

- التمرد على النماذج الحالية.
- البحث المستمر عن حلول للمشكلات.
- تحديد المعلومات المناسبة والربط بينها.
- توليد واكتشاف وتقييم الأفكار والبدائل.
- فهم الفكرة وتبنيها.
- تميزهم بالتفكير الجانبي (٢٧).

#### ■ مراحل التفكير الإبداعي :

يمر التفكير الإبداعي بعدة مراحل :

### ١-مرحلة الإعداد:

وتعنى هذه المرحلة بتعريف المشكلة وتحديد لها ، وجمع الأفكار والمعلومات المتعلقة بها ، وذلك عن طريق تدوين الملاحظات، وإلقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها، ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين ، في حركة إبداعية طليقة أصيلة.

### ٢-الاحتضان

في هذه المرحلة يعاني الشخص أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة ، فهي تأكل وتشرب معه، دائمة الحضور في مجلسه وقيامه، وفي يقظته ومنامه، وهو يحيطها بالعناية والرعاية والتهذيب والتنظيم ، وقد تطفو الفكرة الإبداعية بين الحين والآخر على الذهن، ويصبح المبدع كما عبر عن ذلك (فان خوخ) « يتأكل قلبه من فعل ظمأه الشديد للعمل».

وبالرغم من الاختلاف المنطقي بين المرحلة الأولى والثانية ، فإن تمايزهما ليس قاطعا، ففي أثناء التقاط المبدع لأفكاره يتجه أيضا لبلورة بعضها ، وفي أثناء احتضان الأفكار وتبلورها لا يتوقف المبدع عن القراءة ، وجميع الملاحظات والمعلومات، وقد يقوده ذلك إلى تغيير مساره الفكري تماما.

وهذه المرحلة لا يمكن التنبؤ بمدى ما فقد تمتد لعدة سنوات أو لبعض دقائق معدودة، ومما يفيد في هذه المرحلة صرف النظر عن المشكلة التي تحت الدراسة والتركيز على موضوع آخر، ويتأكد ذلك عند الوصول إلى طريق مسدود أثناء البحث عن حل، أو عند الوصول إلى حلول غير مقنعة ، فقد دلت التجارب على أن الكثير من الأشخاص المبدعين أن إبداعاتهم العظيمة جاءت من خلال الأوقات التي يسترخون فيها كالنوم أو الاستحمام أو المشي (٢٨).



وعن هذه المرحلة والحالة التي يكون فيها لشخص عبرت عنها باربرا مكلنتوك ( Barbra-Maclintock ) الحاصلة على جائزة نوبل لعملها في مجال الجينات - بقولها ( لقد فقدت حماسي تماما وعرفت أن هناك خطأ جسيماً ٠٠٠ ولم أكن أرى الأشياء ولم أكن أربط بينها ولم أكن على صواب أبداً وكنت ضائعة ٠٠٠ ولذلك فقد تركت المختبر وذهبت أتمشى فوجدت مقعداً تحت شجرة في حرم جامعة ستانفورد حيث جلست أفكر ومكثت نصف ساعة وفجأة قفزت من مقعدي واندفعت مسرعة إلى المختبر فقد وجدت الحل . ( ٢٩ )

### ٣- الإلهام والإشراق:

في هذه المرحلة تأتي لحظة الإلهام وتشرق الفكرة كاملة على ذهن المبدع وتعرف بمرحلة « أها .. أو .. أيوركا » Eureka وكلتاها تعنيان : وجدتتها ، وهو تعبير عن الشعور بالسعادة والدهشة عقب الوصول لحل المشكلة. وهذه اللحظة تأتي كومضة برق أو إشراقه ضوء أو لحظة دهشة، ولا بسبب الجهود المضنية إنما بفضل من الله ونعمه.

لم يستطع «إسحاق نيوتن» أن يكتشف أن سقوط التفاحة من شجرتها كان بفعل الجاذبية الأرضية إلا بعد سنين طويلة من التهيؤ والإعداد ، كما أن «أينشتاين» لم يلهم إطار نظريته النسبية إلا بعد سنين من الترقب والتحفيز، و«أرشيميدس» توصل إلى قانون طفو الأجسام ، وقياس حجوم الأشياء غير المنتظمة في لحظة الاستحمام. وفي هذه المرحلة يذكر أن العالم الرياضي جاوس ( Gauss ) صاحب نظرية الأعداد المركبة «أخيراً وقبل يومين نجحت لا بفضل جهودي المضنية ولكن بفضل نعمة الله ، وكومضة برق مفاجئة أمكن حل الأحجية.

#### ٤-التحقق:

هذه هي مرحلة إثبات الفكرة وتحقيقها أو وضعها في صورتها النهائية بعد صقلها وتعديلها وتهذيبها، فبعد إلهام الفكرة تأتي كتابتها، ومحاولة نشرها متكاملة، وقد يتطلب ذلك وقتا طويلا. والجدير بالذكر عند تطبيق هذه المرحلة على إسحاق نيوتن (Newton) فقد ظل إحدى وعشرين عاما يفكر في نظرية الجاذبية حتى تحققت.

### رابعا : الإبداع في المنظمة :

#### بيئة الإبداع في المنظمة:

حتى يبدع الفرد لمنظمتة يجب أن توفر له المنظمة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الجديد وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم بل ويجب أن يلغوا كثيرا من القواعد العقيمة التي تضع حدود حول الموظفين وتعرقل من قدراتهم الإبداعية. ولما كان الإنسان عدوما يجهل فإن المديرين يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين ويجعلوا إدارة المنظمة في أيديهم وهذا يؤدي إلى موت المنظمة. وعندما يخوض الموظف ميدان العمل فإنه يرى متغيرات وفرص لا يراها المدير أو الإدارة فيجب أن يتصرف بمفرده وأن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات والفرص. (٣٠)

## ■ أثر البيئة على الإبداع:

يتضح أن الإطار البيئي للإبداع مهم في العملية الإبداعية ويتضح أن البيئة تؤثر على الفرد المبدع في المنظمة على مستويين وهما:

### ■ الأول: على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة:

وهي تشمل الإمكانيات المادية والمعلومات المتوفرة والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد فوجود مناخ يدعم ويساعد العاملين على الإبداع نجده يؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة عن طريق تشجيع الأفكار الجديدة وتطويرها (٣١).

### ■ الثاني: يتعلق بالبيئة العامة الاجتماعية:

وتشمل البيئة الطبيعية والموقع الجغرافي والاتجاه الفلسفي للثقافة ومستوى تقدم الحضارة والعوامل التربوية والخبرات المتاحة في المجتمع والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والدينية وغيرها من العوامل المؤثرة في البيئة العامة فالبيئة المحيطة تؤثر في الإبداع بطريقة غير مباشرة .

والبيئة الابتكارية هي إحدى وسائل تكوين الأفكار الإبداعية وهي التي تسمح بالتعمق في المعاني الحقيقية التي تستنبط من العاملين والمنافسين والعلماء، ويتجه التفكير نحو رؤية جديدة لحل المشكلات التنظيمية حلا جذريا يتجاوز الجهود غير الضرورية في حل المشكلات. ويعتبر التمكين جزءا لا يتجزأ من الإبداع، ويعد مدخل التمكين أحد الأوجه التي تساهم الأساليب التي تساعد على الإبداع. (٣٢)

ولضمان بيئة إبداعية يتعين علينا أن نؤمن بان :

- كل شخص لديه القدرة على الإبداع.

- كل شخص لديه الدافعية لإظهار قدراته الإبداعية ومواجهة المتغيرات.
- هناك طرق وآليات يمكن استخدامها في تحسين الإبداع عند الأفراد
- الإبداع ضرورة حتمية للمؤسسة والأفراد (٣٣).

### ■ العمل الجماعي والإبداع:

يلعب العمل الجماعي دورا كبيرا في الإبداع ، فكما يقولون نصف عقلك عن أخيك ، والعمل بنظام العمل الجماعي وروح الفريق يحقق مزيدا من الإبداع وينمي المهارات الإبداعية.

في دراسة أجراها الكسندر روشكا ( Al- Rosca ) على عدد كبير من العلماء ، أكد ٤١٪ منهم على أهمية دور الجماعة في تبادل وإثراء الأفكار والمعلومات، وأن الحوار والمناقشة تعتبر أسلوبا في توليد العديد من الأفكار الإبداعية وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، إن الجماعة تستوعب المشكلات أكثر ، وفي إطار الجماعة تتسع دائرة الرؤية ، إن الفرد لا يعرف كل شيء ، في إطار الجماعة يتم توزيع المهام ، تأتي فكرة في العادة من شخص وأخرى من آخر وهكذا تتكامل فكرتان أو أكثر ، تتكامل الخصائص لدى أفراد الجماعة ، الجماعة ضرورة عصرية، بقدر ما تدور الفكرة بين المشتركين فإنها تتطور وتتشعب . (٣٤)

وبالنسبة للأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل الجماعة فيشير جيردهام ( Guerdhham ) إلى ثلاثة ادوار بارزة يقوم بها الأفراد خلال عملهم في الجماعة وهي :

أ) دور إنجاز المهمة : وأفراد هذه الجماعة يتميزون بمحاولتهم حفز الجماعة وتوجيهها نحو إنجاز المهام التي تكونت من أجلها الجماعة .

ب) دور الحفاظ على روح الجماعة : وأعضاء هذه الجماعة يحاولون المحافظة على تماسك الجماعة وعملها كوحدة واحدة وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي ونبذ الخلافات بين الأعضاء .

ج) البحث عن المكاسب الذاتية : وهذه المجموعة أو الجماعة يركزون على تحقيق مكاسبهم وأهدافهم الشخصية حتى ولو كانت على حساب الآخرين ، ولذلك كثيرا ما يكون بعضهم مصدرا للصراع بين أعضاء الجماعة ، وقد يكون سببا في إعاقة الجماعة عن تحقيق أهدافها .

أما بالنسبة لتلاحم أو تماسك الجماعة والذي يعبر عنه أحيانا بالتجانس أو التناظر بين أعضاء الجماعة أو بمعنى آخر الروح الجماعية التي تتحلّى بها الجماعة والذي ينعكس في رغبة أفرادها في العمل بشكل جماعي (٣٥).

### ■ دور التعليم في تنمية الإبداع:

يعتبر الإبداع ضرورة من الضروريات التي يجب أن تراعى في المناهج الدراسية، ويعد تدريس التفكير الإبداعي كمنهج مستقل من الأمور التي تؤدي إلى زيادة الأفكار الإبداعية لاسيما في مهارات اللغة العربية حيث تثبت كثير من الدراسات والأبحاث وجود هذا التوافق بين نمو مهارات التفكير وبين نمو مهارات اللغة العربية ويُعد أسلوب العصف الذهني من الأساليب المستخدمة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي، لكونه ينمي قدرة الأفراد على حل المشكلات بشكل إبداعي في مجالات متعددة كما يستخدم هذا الأسلوب في تسهيل عملية الإنشاء على الطلاب، فكان الطلاب الذين يبدؤون في الفصول الجديدة يعتبرون كتابة موضوع عملية تحريرية أكثر منها عملية تحتوي على الذكاء والشخصية الإنسانية ويعني هذا أن أسلوب العصف الذهني يصلح للتطبيق في كل مجالات الحياة العامة، وفي مجال التدريس بخاصة»

وتؤكد معظم الدراسات والأبحاث أن تعليم التفكير أمر ممكن، وقد أعد معهد وايتمان في سان فرانسيسكو مشروع يهتم بشكل كبير بالتفكير، هذا المشروع صمم لتحسين وتطوير النماذج التربوية والتعليمية بهدف إعداد الأفراد للتفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة. (٣٦)

وتشير الكتابات إلى أن العبقرى هو الشخص الذي يمتلك طاقات وقدرات عالية، وسرعة الانتقال من مجال إلى آخر، وهذا يؤدي إلى الإبداع وبالتالي التعليم يمكن أن ينمي الإبداع في جميع المجالات. (٣٧)

وفي إحدى الدراسات حول مشاهير المبدعين، تبين الدراسة أن ٩٠٪ منهم تميزوا بدرجة عالية من الذكاء وحب الاستطلاع، والطرح المستمر للعديد من التساؤلات حول الموضوع أو إحالة التي يتم البحث فيها عن أفكار إبداعية. (٣٨)

ويشير أحد الباحثين إلى ضرورة تغيير أساليب التعليم التي تعتمد على النظام التقليدي إلى أساليب حديثة تساعد الطلاب والمعلمين على الإبداع. فلا بد من تغيير أساليب التلقين والحفظ إلى المشاركة والتفاعل. مع البيئة الخاصة والعامة، القريبة والبعيدة، في الماضي والحاضر والمستقبل. (٣٩)

وترجع أهمية تعلم مهارات التفكير إلى المتغيرات السريعة، وتدفق المعلومات التي لا حدود لها في عصرنا الحالي، وهذا يدعونا جميعاً لأن نؤفكر بطرق وأساليب جديدة، تتواءم مع هذه المتغيرات والمستجدات. والتي تُشير إلى الحاجة الماسة إلى المبدعين، لا على مستوى الأفراد فحسب، وإنما على المستوى العام. خاصة وأن غالبية علماء النفس والباحثين التربويين، أصبحوا يُسلمون بأن القدرة على التفكير الابتكاري شائعة بين الناس جميعاً. وأن الفرق بينهم، يكمن في درجة أو مستوى هذه القدرات. (٤٠)

ويجب التركيز في العملية التعليمية على العصف الذهني وهو كما يعرفه أوزبورن Ozborn بأنه عبارة عن مؤتمر ابتكاري يهدف إلى إنتاج قائمة من الأفكار يمكن أن تقود إلى بلورة المشكلة ، وتؤدي بالنهاية إلى تكوين حل للمشكلة. (٤١)

### ■ مبادئ الإبداع في المنظمات:

لقد وضع الكثير من المديرين في المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون منظماتنا متطورة، وأساليبنا مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها هذا بالنسبة للمديرين أو أصحاب القرار وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية: (٤٢)

١. إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح. وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.. فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى واقع. وبتعبير آخر: لا تقتل أيّة فكرة، بل أعطها المجال، وامنحها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام. فإنّ الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين.. لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليلدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.
٢. إنّ الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتمميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
٣. إحترام الأفراد وتشجيعهم وتمميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة. فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم؟

٤. التخلّي عن الروتين. واللامركزيّة في التعامل تساعد في تنمية القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح.
٥. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب. ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسئولية، والمسئولية إلى طموح.
٦. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات. وهذا لا يتحقّق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبنى نفسه وشخصيته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.. فإنّ كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته.. وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة.
٧. التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل. إذن لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلّما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد. حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة.
٨. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة. بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة.. لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيّد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.. فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو



نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين، وليس هذا بالشيء الكثير.

٩. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

١٠. يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

١١. إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يفضل العادات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد. خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير. والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فإنّ المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة.. كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والإحترام الأكبر.. وهذا أمر يتطلّب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء من الإعتقادات والمبادئ. ويتكرس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً..

## ■ معوقات الإبداع في المنظمات:

- هناك عديد من المعوقات التي تواجه الإبداع في المنظمات، نظرا لأنه يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل من أهم هذه المعوقات: (٤٢)
١. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع إتمادات عليّة.
  ٢. الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات حيث كثيرا من المسؤولين يعتبرها هدفا وليست غاية في حد ذاتها.
  ٣. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق إتخاذ القرارات ولا يعطون فرصة لأي المشاركة للعاملين.
  ٤. سوء المناخ التنظيمي ممثلا في العلاقات السائدة في الجهاز الإداري ونمط الإشراف ونظم الترقية والحوافز والتقييم.
  ٥. عدم وجود قيادة إدارية على المستوى المطلوب، حيث أن القيادة تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العاملين وتعاونهم على تحقيق الأهداف المرجوة.
  ٦. القيم الإجتماعية السائدة: فالإبداع يعنى التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعنى أنه قد يتعارض مع القيم الإجتماعية السائدة مما يسبب مقاومة لدعاة التغيير. على سبيل المثال المثل السائد في المجتمعات العربية أن الحكمة تأتي مع تقدم السن مما يعنى أن المبدع يجب أن يكون شخصا بالغا ومسنا وليس مراهقا.
  ٧. الحاجة الإقتصادية: حيث أن المرتبات الضعيفة وعدم توافر الإمكانيات

المادية تجعل الشخص لا يفكر إلا في مصادر يحصل منها على ما يسد حاجاته وبالتالي لا يفكر في الإبداع.

٨. إزدواجية المعايير المتبعة في التنظيم، فحواجز الإبداع تتمثل في رؤية الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل الجاد.

### ■ كما أن هناك معوقات أخرى للإبداع في المنظمات وهي: (٤٤)

١. معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم إدراك جوانب المشكلة على وجهها الصحيح بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
٢. المعوقات الوجدانية والشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة وخشية الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع السهل وتجنب التحدي وعدم مواجهة المشكلات.
٣. المعوقات الثقافية والاجتماعية: وتسببها الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجارة لما هو شائع والإمتثال لما هو مألوف، والتسليم بأن التفكير التخيلي لا جدوى ولا قيمة منه بالقياس إلى التفكير الواقعي.
٤. الأقوال السلبية مثل ( جربنا هذه الفكرة من قبل، ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً، ستكلف كثيراً، هذه ليست وظيفتي، هذا ليس شغلك، هذا مستحيل، لماذا لا تكتب الفكرة وترفعها إلينا، هذه فكره غيبية، عملاًؤنا لا يرغبون في ذلك، لا أعتقد عمل ذلك هنا، لا أعتقد أن ذلك مهما، الوضع جيد ولا يحتاج إلى تغيير، هذه الفكرة تبدو أنها جنونية).
٥. التأخير في تنفيذ الأفكار.

٦. عدم تشجيع المبدع وجعله ينفذ الفكرة بمفرده دون دعم مادي أو معنوي.
٧. التقيد بالقوانين والقواعد.
٨. الخوف من الفشل.
٩. الشعور بالنقص ويتمثل في بعض الأقوال مثل ( أنا ضعيف، أنا غير مبدع،... )
١٠. عدم الثقة بالنفس.
١١. عدم التعلم و الإستمرار في زيادة المحصول العلمي.
١٢. الخوف من تعليقات الآخرين.
١٢. الخوف على الرزق.
١٤. الخوف والخجل من الرؤساء
١٥. الرضاء بالواقع.
١٦. التشاؤم والإعتماد على الآخرين والتبعية لهم (٤٥).

### ■ القيادة الإبداعية في المنظمات:

القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه. فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق مدير المدرسة هذه التوقعات منه بحكم منصبه ( كمدير مدرسة ) نطلق عليه مدير فعال . والفعال أو الفعالية هي مسألة محكومة بتحقيق نتائج بصرف النظر عن الجهود التي قام بها والاجتماعات التي حضرها والخطابات التي أرسلها ( فالمسألة

ليست مسألة نشاطات أو مجهودات ولكنها مسألة نتائج ) ، فالفعالية في المدرسة تتمثل في تحقيق نتائج عالية من مستويات التعليم، ولا يقاس ذلك بنسبة النجاح العام بقدر مدى استفادة الأبناء من التعليم وأثر ذلك على سلوكهم ومعلوماتهم الثقافية والعلمية والاجتماعية وتفاعلهم مع المجتمع واستفادة المجتمع المحيط بهم من تعليمهم. ولا تكون الفعالية بكثرة الجهد المبذول والوقت المستغرق في العمل وكثرة الاجتماعات واللجان بقدر تحقيق النتائج المتوقعة. وهي ليست صفات يتحلى بها مدير المدرسة ولكنها نتائج متوقعة منه بحكم المنصب (٤٦) .

### ■ إستراتيجية القيادة الإبداعية في المنظمة :

القيادة الإبداعية هي شمس ينبغي ألا تغيب عن منظماتنا العربية، لاسيما وأنها تواجه تحديات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة. والقيادة الإبداعية وظيفة إستراتيجية للأسباب التالية:

١. ضرورة تسيق جهود العاملين لتحقيق الخطط الموضوعية، لأن الخطط تواجه بمشاكل كثيرة تفرض عليها في تلك الفترة.
٢. إن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية تعنى بتحسين أداء العاملين وتطوير جودة إسهام الجهد الفردي وجهود فرق العمل في التحسين المستمر وإدارة الأداء هي جوهر عمل القائد.
٣. المنظمات تواجه الآن بتحديات ومناخات شديدة، نتيجة الإتفاقيات الدولية، والتكتلات الإقليمية وإتفاقيات المشاركة والتنافس لمتزايد للشركات متعددة الجنسيات. (٤٧)

## ■ أهمية القيادة الإبداعية في المنظمات:

إن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى إختيارات جديدة والذي يملك أفكارا تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. وتتمر عملية الإبداع بأربعة مراحل أساسية وهي الإعداد والإختيار والإلهام أو الإستشراف ومرحلة التحقق، ويعتبر البعض أن التفكير المبدع استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة.

جملة القول أن هناك قدرات أساسية وسمات رئيسة للقيادة المبدعين. ولا يمكن للمراحل المختلفة المكونة للعملية الإبداعية أن تتم دون توافر هذه القدرات وتلك السمات هي ( الطلاقة الفكرية- المرونة- القدرة على التداعي البعيد - الأصالة) نضيف إليها بعض السمات الأخرى منها القدرة على تكوين ترابطات واستكشاف علاقات: فالقائد الإداري المبدع القادر على إحداث التغيير إنما يمثل حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير نفسها من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية والإعتبرارات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة، بالإضافة إلى بعض السمات الشخصية العديدة كالثقة بالنفس والمثابرة والأخذ بزمام المبادرة والتصرف بحزم وغيرها (٤٨).

في ظل المتغيرات العالمية يتضح أن أساليب إدارة الأمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد. وأن الإدارة الفاعلة للأداء تقتضى بأن أساليب إختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف. فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات توجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين

في المنظمات ليتحولوا إلى قادة إداريين ملهمين. وان يعاد صياغة سياسات الإختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي بما يهيئ قيادة تحويلية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمة بإعتبارها رأس المال الفكري. (٤٩)

ولخلق مناخ مشجع للإبداع وتنمية مهارات الإبداع يجب على العاملين في المستويات العليا للمؤسسة أن يؤمنوا بأن:

- كل فرد في المؤسسة مبدع.
- كل فرد يمكن تشجيعه ليكون أكثر إبداعا وفعالية .
- هناك طرق لتحسين إبداع الأفراد والمجموعات.
- الإبداع ضروري لفعالية الأفراد والمؤسسات (٥٠).

### خاتمة:

يتضح مما سبق أن الإدارة الإبداعية تواجه بالعديد من المعوقات في عملية التطبيق، فالتطبيق ليس عملية سهلة ولكنها تحتاج إلى تأهيل وإعداد خاص. فقبل أن نطبق الإدارة الإبداعية لأبد من تحسين التفكير لدى العاملين في المنظمة من خلال تطوير قدرات العاملين ومعرفة نقاط القوة والعمل على تنميتها وتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها و تقويتها، وهذا أمر في غاية الأهمية فهل يعقل أن ننادى بتطبيق إدارة إبداعية في وأساليب التدريب في المنظمة لا تحقق الأغراض المطلوبة، والثقافة التنظيمية ضعيفة، وأساليب التخطيط مازالت تعتمد على الأساليب التقليدية التي تركز على الماضي في وضع الخطة المستقبلية، فالمنظمات الحكومية في حاجة إلى تطوير شامل حتى يمكن القول أنه من الممكن تطبيق الإدارة الإبداعية.

ومن هنا فالمنظمات العامة في حاجة إلى إعادة النظر في الأساليب المتبعة سواء في التخطيط أو التنظيم أو المركزية المتبعة ومشكلات التفويض الموجودة بها، هذه الأمور في حاجة إلى تطوير قبل التفكير في تطبيق الإدارة الإبداعية أو القيادة الإبداعية.

وفى النهاية لابد من الأخذ في الاعتبار المعوقات التي تم التحدث عنها سابقا ودراستها ووضع حلول لها كخطوة أولية في الطريق إلى الإبداع الإداري، ولابد من تهيئة البيئة الموجودة في المنظمة لمساعدة الموظفين على الابتكار وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعمل جلسات للعصف الذهني لهم لمعرفة الأفكار الجديدة التي يفكرون فيها، ومعرفة آرائهم وإقتراحاتهم حول الأعمال التي تؤدي في المنظمة. إذا تحققت هذه الأمور نكون قد قطعنا شوطا كبيرا في الطريق الصحيح نحو القيادة والإدارة الإبداعية في المنظمات.

### هوامش الدراسة :

- (١) برافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن العشرين، ترجمة د. أحمد المغربي، ( القاهرة: دار الضجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ )، ص ١٣.
- (٢) د. أميمة الدهان، الإبداع ولسلوك الإبداعي للعاملين، العدد السادس والعشرون، المجلد الحادي عشر، ( العراق: جامعة الموصل، ١٩٨٩ ) ص ١١-١٢.
- 3- [www.sundos.com/think-a.htm](http://www.sundos.com/think-a.htm)3- Creativity.
- (٤) حامد بن عاتق بن مرزوق السمييري، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جده، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ٢٠٠٣، ص ٢٦.
- (٥) د. أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره ص ١٦.
- (٦) د. عزة صبحي عبد المنعم وآخرون، تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربي، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ( القاهرة: ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١ )، ص ٥.
- 7- [www.ebdaa.8k.com/alebdaa.htm](http://www.ebdaa.8k.com/alebdaa.htm)
- 8- [www.sundos.com/think-a.htm](http://www.sundos.com/think-a.htm).Opcit
- 9- Some Thoughts on Definitions of Innovation. [www.innovation.cc/articles/thoughts-innovation.htm](http://www.innovation.cc/articles/thoughts-innovation.htm)
- 10- Ibid
- 11- Kuniyoshi urabe (editor) ,Innovation management: International Comparisons,(Newyork:١٩٨٨)p.٣



- (١٢) برفاين جوبتا، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٨ - ٥٩.
- (١٣) فتحي جروان، تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى (عمان: دار الفكر، ٢٠٠٢)، ص ٨٤.
- (١٤) د. محمد قاسم القريوتي، الإداري المبدع هو الذي يبحث عن الجديد في العمل، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد ٤٠، ١٩٨٩، ص ص ٤٥-٦٤.
- (١٥) د. أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره ص ص ٣٢-٣٥.
- 16 - Some Thoughts on definition of Innovation, www..innovation.cc /articles/thoughts -innovation.htm
- 17-www.ebdaa.8k.com/alebdaa1.htm
- (١٨) راشد الكثيري، محمد النذير، التفكير ماهيته، أنواعه، أهميته، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المؤتمر العلمي الثاني عشر، مناهج التعليم وتنمية التفكير، ج ٢، ٢٠٠٠ م. ص ٣.
- (١٩) فتحي علي يونس، ورقة عمل بعنوان ، أفكار حول القراءة وتنمية التفكير ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة<sup>٢</sup> مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع ، والقراءة وتنمية التفكير ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م . ص ص ١٧.
- 20-Saker abdelhameed Soliman ، Systems and creative thinking; Cairo university center of Advancement of postgraduate and research in Engineering science ، faculty of engineering )، p 23.
- (٢١) محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات التفكير الإبداعي، كيف تكون مبدعا، الطبعة الثانية (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٧)، ص ١١.
- (٢٢) عبدالحميد جاسم البلال، الابتكار طعم آخر للحياة، (الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩) ص ص ٤٢-٥٥.
- (٢٣) محمد عبد الغني حسن هلال ، المرجع السابق ، ص ص ١٨-١٩.
- 24-Michael Michalko, Thinker toys ,2nd Edition, (California: Berkeley 2006), P22.
- (٢٥) حامد بن عاتق بن مرزوق السميري، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦.
- (٢٦) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبيه، العدد (٥٨)، ٣٢ إبريل ٢٠٠٣، ص ص ٣-٦.

27-Diane F. Halpern. creative thinking in thought & knowledge: an Introduction to critical thinking (N.J:Lawrence Erlbaum Associates. 2003).396429-.

(٢٨) د. عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ( مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ٢٠٠٢ )، ص ص ٢٩-٣١

(٢٩) فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، ( العين - الإمارات العربية المتحدة : دار الكتاب الجامعي ، ١٩٩٨م ) ، ١٠٨ .

30-www.ebdaa.8k.com/alebdaa1.htm

(٣١) د. أميمة الدهان ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٠-٣١.

(٣٢) د. محمد الطعامة و د. طارق شريف يونس، الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١. ص ٨٩.

33-Charles D. Allen. Creative Thinking for Individuals and Teams essay on creative thinking for military professionals. . U.S.A: Army War College 2009. p.2.

(٣٤) ألكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة د غسان أبو فخر ، ( الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - سلسلة عالم المعرفة ، ع ١٤٤ ، ١٩٨٩م ) ، ص ١٣٠ .

(٣٥) حامد بن عاتق بن مرزوق السمييري، مرجع سبق ذكره ، ص ، ٤٩.

(٣٦) د. حبيب، مجدي عبد الكريم. اتجاهات حديثة في تعليم التفكير. القاهرة: دار الفكر العربي، (٢٠٠٣) ، ص ٧١

(٣٧) روشكا، الكسندرو. الإبداع العام والخاص . ترجمة : د. غسان عبد الحي أبو فخر. الكويت: عالم المعرفة، (١٩٨٩) ص ص ١٠٢- ١٠٣ .

(٣٨) سايمتن، دين كيث . ترجمة : د. شاكر عبد الحميد. العبقرية والإبداع والقيادة. (الكويت: عالم المعرفة، ١٩٩٣) ، ص ٧٧.

(٣٩) زينب حبش، آفاق تربوية في التعليم والتعلم الإبداعي. رام الله: مؤسسة العنقاء للتجديد والإبداع، ٢٠٠٢، ص ٩.

(٤٠) د. أحمد عبادة، قدرات التفكير الابتكاري. ( القاهرة: مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٥)، ص ٦.

41-Osborn, A. Charles Scribner's, Applied Imagination Principles of Creative problem solving, 3rd ed. , United States of America, 2001. pp 151.

(٤٢) فاضل الصفار، كيف تصنع من نفسك مبدعا، مجلة النبأ العدد ٥٨ حزيران، ٢٠٠١، ص ٣-٤.

(٤٣) د. إبراهيم بدران، مجلة المحاسب القانوني، العدد ٣٩، ١٩٨٩، ص ٢٢-٢٣.

(٤٤) د. أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.

45-www.ebdaa.8k.com/alebdaa1.htm

(٤٦) فاضل الصفار، كيف تصنع من نفسك مبدعا، مرجع سبق ذكره، ص ٨-٩.

(٤٧) د. أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني في الإدارة،

القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة: ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١، ص ٤١٨.

(٤٨) د. عفاف الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في

مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة: ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠١، ص ٧٤-٧٥.

(٤٩) د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٩.

50-charles de Allen. creative thinking for individuals and teams. An essay on creative thinking for military professionals. US Army war. 2009, p.2.

