

تاريخ الاستلام: 2023/01/15 تاريخ القبول: 2023/06/07 تاريخ النشر: 2023/06/18

شهرزاد زقليل *

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة (الجزائر)

Email : ch.zeglil@univ-skikda.dz

الملخص:

يعتبر الإبداع الإداري عملية محورية، تتفاعل في إطارها العديد من الموجهات، والمؤشرات التقنية والاستراتيجيات التنظيمية، تدعمها وترافقها منهجية تعزيز قيادي، تساعد على بلورة وتجسيد الأداء الإبداعي، فعليا بصفة وصيغة إيجابية، وهو ما أثارته الطروحات المعرفية التي تضمنتها عناصر المقال، انطلاقا من تحديد ماهية الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص، مع إبراز أهم الرؤى الفكرية والمركزات النظرية، التي قدمت تفسيرات متباعدة وتحليلات معمقة، لمفهوم الإبداع الإداري في قالب أكاديمي معرفي، تدرج في العرض مبرزا الأهمية الجوهرية للإستراتيجيات التنظيمية المنتهجة، والداعمة لعملية الإبداع الإداري، واقع الرهانات والتحديات العارضة والآفاق المستقبلية لإدارة الإبداع.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري ، الرهانات ، التحديات ، الآفاق.

Abstract:

Administrative creativity is considered a pivotal process, within which many directives, technical indicators and organizational strategies interact, supported and accompanied by a leadership enhancement methodology, that helps to crystallize and embody creative performance, effectively in a positive capacity and formula, which is what was raised by the knowledge dissertations based on defining the nature of creativity in general and administrative creativity in particular, with the highlighting of the most important intellectual visions and theoretical foundations, which provided different interpretations and in depth analyzes of the concept of administrative creativity in an academic and cognitive format, it was included in the presentation highlighting the essential importance of the organizational strategies adopted, and supportive the process of administrative creativity, the reality of the bets and challenges and the future prospects for management creativity.

Keywords: Administrative creativity – bets – challenges – prospects

* المؤلف المرسل: شهرزاد زقليل

المقدمة

يشكل الإبداع الإداري دعامة قوية للرقى بأهداف التنظيم، حيث حظي بأهمية أكاديمية ومعرفية من طرف الأنساق المعرفية على اختلافها، وترتكز مقومات إدارة الإبداع على تعزيز الانتماء الروحي للمؤسسة، إدارة الأزمات بحكمة ممنهجة، تشاركية الآراء البناءة، بالإضاءة إلى تفعيل آلية البعد الإنساني في التعامل، بطلاقة ومرونة، تستمد من عمق الأصالة الفكرية، حيث يتدرج التفكير الإبداعي في إطارها، وفق مستويات متعددة، تمر بمراحل تطوير استراتيجية، تتعدد بعناية فائقة على مستوى الفرد، الجماعة و المؤسسة، لتجاوز الحواجز والعوائق العارضة لمسار تطورها، وترتبط فعالية الإبداع الإداري بمدى صقل وتنمية مهارات الموارد البشرية، وفق بعد تنظيمي يستشرف أبعاد مهارات عملية التخطيط الاستراتيجي في علاقتها بالإبداع الإداري. ووفق هذا الطرح تأسست العناصر الجوهرية للمقال المعنون بـ "الإبداع الإداري": رهانات، تحديات وآفاق مستقبلية.

1. ما المقصود بالإبداع:

الإبداع في اللغة هو إحداث شيء على غير مثال سابق، وعند البلغاء اشتمال الكلام على عدة ضروب من البديع.

وله في اصطلاح الفلاسفة عدة معان. أي تأليف شيء جديد من عناصر موجودة سابقا كالإبداع الفني والإبداع العلمي، ومنه التخيل المبدع في علم النفس والثاني إيجاد الشيء من لا شيء، كإبداع البارئ سبحانه وتعالى، فهو ليس بتركيب ولا تأليف، وإنما هو إخراج من العدم إلى الوجود (س. حجازي، 2006، ص15).

وإذا ما تأملنا التصورات الأكثر انتشارا للإبداع العلمي، يمكننا أن نلاحظ أن الإبداع يرتبط عادة باكتشاف الجديد في العلم كالقوانين، وقيام علاقات جديدة في الطبيعة، وبوضع النظريات، وبفكرة الجدة والاكتشاف، ترتبط إحدى أكثر التفسيرات انتشارا للإبداع العلمي، حيث ينظر للإبداع على أنه أعجوبة وسر لا يمكن تفسيره إلا بصعوبة وينظر للمبدع في العلم على أنه إنسان استثنائي يتمتع بمحس عميق وخيال غني، وقدرة على النظر بطريقة أخرى إلى ما هو معروف (ر. فاديم، 2011، ص45). بينما رأى فيه (GuilFord-

(1986) أنه تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة من مثل الطلاقة الفكرية والمرونة التكيفية والأصالة حيث تشكل ما يسمى بعوامل التفكير الإبداعي (هـ. سعيد الحلاق، 2010، ص26).

وفي السياق ذاته عرف الإبداع بأنه العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تكون مفيدة ومقبولة اجتماعيا عند التنفيذ، وهناك تعريف شامل الدكتور علي الحمادي، أوردته ضمن كتابه الأول من سلسلة الإبداع حيث أكد في إطاره، أن الإبداع "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".

إذا الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكار مفيدة، فلو قلنا أن موظفا ابتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع (ع. محمد شحاتة، 2011، ص17).

ويقول AL.Rosca أنه من الصعب أن تنتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه في الوقت الحاضر، خصوصا أن بعض التعريفات التي جاءت تعلق أهمية على هذا البعد، كون الإبداع ظاهرة معقدة الأبعاد، فتارة يعرف الإبداع بوصفه استعدادا أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد وذو قيمة، وهناك من يراه عملية يتحقق الإنتاج من خلالها، ويعتبره آخرون حلا جديدا لمشكلة ما، أما معظم الباحثين فيرون أن الإبداع هو تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة من أجل المجتمع (ع. السيد أحمد، 2016، ص44).

2. التطور التاريخي للاهتمام الفكري بالإبداع:

من الصعب على المرء أن يحدد الفترة التاريخية لظهور الإبداع أو يحصره بفترة تاريخية معينة، وذلك لأن الإبداع ظاهرة قديمة قدم هذه الحياة وحديثة حداثة هذا العصر في آن واحد، هو منذ أن دبت البشرية على الأرض، ومنذ بدأ الخليقة والإنسان يبدع ويخترع، كما هو الحال أيضا في الجماعة والمنظمة والمجتمع، والتاريخ مليء بالأمثلة التي لا حصر لها على الإبداعات البشرية، ابتداء من أداة الصيد واكتشاف النار التي ابتدعها الإنسان انتهاء

بالإبداعات التكنولوجية الدقيقة، التي تمثل ظاهرة الإبداع البشري الحديث المنتشرة في كافة أنحاء المعمورة، وتأكيدا على ذلك لم تحدد فترة معينة للإبداع والابتكار، بل حددت خمسة عصور تاريخية لتطور الإبداع والابتكار من خلال الإنسان وهي:

1.2. **العصر البدائي:** وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.

2.2. **العصر الزراعي:** هو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض والزراعة ورمزها المحراث.

3.2. **العصر التجاري:** هو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي عملية المقايضة وتبادل السلع أو التجارة التي تتحكم بها الشركات التجارية.

4.2. **العصر الصناعي:** هو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك لبخاري.

5.2. **عصر المعلومات:** هو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها، واستخدامها بكفاءة عالية، ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة والمليئة بالمعرفة. (ع. لطفي خصاونة، 2011، ص 43-44).

3. تعريف الإبداع الإداري:

هو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية (ل. جمال، 2017، ص 23).

وفي السياق ذاته عرف الإبداع الإداري بأنه: "إدراك المدير والإدارة للقوة الكامنة لديهم، وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية، ومحاولة التغلب عليها، من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم."

- وضمن نفس الاتجاه يشير الإبداع الإداري إلى: "قدرة القائد على إبتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة، يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية."

- ويرى آخرون أن الإبداع الإداري يتمثل: "في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون، والتي تساعد في إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين، جديدة في

مضمونها وشكلها، كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد في تقديم أفضل خدمة للمجتمع. "

- كما يشير الإبداع الإداري كذلك إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات. "(م.أ.عدنان، 2014، ص 117).

4. نظريات الإبداع:

قدم العديد من العلماء، وعلماء الإدارة نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة تلخص فيمايلي:

1.4. نظرية March & Simon :

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 آداء، عدم رضاء، بحث ووعي وبدائل ثم إبداع، حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية).

2.4. نظرية Burns & Stalker :

كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل 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 بنية العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3.4. نظرية Wilson:

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

4.4. نظرية Harvey & Mill :

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.

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

5.4. نظرية Hang & Aiken:

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

1. مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم الحالي.

2. الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

3. مرحلة التطبيق: ترتبط بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

4. مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

6.4. نظرية Zaltman & others:

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية (ع.أ. حسن مسلم، 2015، ص ص 16-17-18).

5. أهمية الإبداع الإداري في المنظمات:

وللإبداع الإداري أهمية خاصة في المنظمات، فهو يساعد في حل المشكلات التي تواجه تلك المنظمات، خاصة إذا أزيلت معوقات الإبداع الإداري سواء كانت من المجتمع أو خاصة بالفرد نفسه، وبالدات في ظل وجود مقدرة على الإبداع لدى كل فرد، سواء كانت منخفضة أو متوسطة أو عالية، فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، وتتلخص أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:

1.5. الإبداع الإداري يساعد في حل المشكلات ومواجهة الأزمات: تعد المشكلات الإدارية مشكلات متجددة ومتنوعة مما يجعل الحاجة ماسة إلى وجود إداري مبدع يطرح أفكارا وحلولا جديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة وفعالة، فالثروة الحقيقية تكمن في كميات الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالأشخاص المبدعون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلى المشكلات على أنها وسائل لتحقيق أهدافهم.

2.5. الإبداع الإداري يعد إحدى الخصائص المقدمة للمنظمات المعاصرة: نتيجة للتطورات المتسارعة وتساعد الاهتمام بالمعرفة ظهر الإبداع بوصفه حاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين، فقد بدأ التحول في مفهوم الإدارة من استثمار رأس المال العادي إلى استثمار رأس المال المعرفي.

3.5. الإبداع الإداري مهم في وضع الاستراتيجيات: إن أهم ما يتجه إليه التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وهو في الوقت نفسه يحتاج إلى الإبداع الإداري الذي يهتم بالوسائل المناسبة لبلوغ الأهداف.

4.5. الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير: يعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، وهو مطالب حيوي لكثير من المنظمات في ظل بيئة سريعة التغيير.

5.5. الإبداع الإداري أساس لبناء ثقافة الأفراد والمؤسسات: تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهمات بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه (م. يوسف كاني، 2018، ص 259-260).

6. مقومات إدارة الإبداع:

تتلخص فيما يلي:

1.6. الإنتماء الروحي للمؤسسة: ونعني به شدة الارتباط بالمؤسسة التي تصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه فيصيبه ما يصيبها من نفع ومن ضرر، كما أن الشعور بالإنتماء الروحي للجماعة أو المؤسسة هو شعور جميل، طالما كان متوافقاً مع الحق والمنطقية وهو الذي يساهم في الإبداع، فالشعور الشديد بالإنتماء، يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الإبداع والعكس صحيح.

2.6. التعامل مع الأزمات: العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات، قد يصح أن نقول أن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد ولى، وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة والتنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة الأحسن والأبقى.

3.6. الإنفتاح على الرأي الآخر: لا بد للإبداع من أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف وإن كانت تخالفنا، والحنكة والموهبة تتجلى في سلوكنا أكثر، إذا تمكنا من ترويضها وإقناعها على التعاون والتنسيق، فالحوار هو الذي يوصل إلى الأفضل والمفيد، فالمؤسسات الإبداعية هي التي تزيد من فرص التفاهم وتعمل على تشجيع الأفراد على تطوير أفكارهم لتحسين ظروف العمل وفتح مجالات أوسع للمزيد من البذل والعطاء.

4.6. البعد الإنساني في التعامل: لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع، وتتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري، مع الأفراد. فالأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية (أ. خيري، 2012، ص 45-46-47).

7. العناصر الرئيسية للإبداع:

تتمثل فيما يلي:

1.7. **الطلاقة:** يقصد بها كثرة أو تعدد الأفكار أو تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الشخص، أي تتضمن الجانب الكمي.

2.7. **المرونة:** يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد، أي تتضمن جانب النوع.

3.7. **الأصالة:** يقصد بها التجديد بالأفكار التي يأتي بها الفرد بأفكار جديدة بالنسبة لأفكار زملائه.

8. مستويات التفكير الإبداعي:

يرى تايلور أن التفكير الإبداعي يختلف بين الأشخاص من حيث العمق، ويحدد خمسة مستويات للتفكير الإبداعي هي:

1.8. **مستوى الإبداع التعبيري:** يتمثل في الرسوم التلقائية للأطفال مثلا.

2.8. **مستوى الإبداع الإنتاجي:** حيث يظهر الميل لتحسين أسلوب الأداء في ظل قواعد محددة.

3.8. **مستوى الإبداع الاختراعي:** وأهم خصائصه الاختراع والاكتشاف.

4.8. **مستوى الإبداع التجديدي:** يتطلب تعديلا في المبادئ العامة التي تحكم ميدانا في العلم أو الأدب أو الفن.

5.8. **المستوى الإبداعي المنبثق (الجديد):** يتطلب هذا النوع فكرا أصيلا وتنوعا في الأفكار المطروحة.

9. مراحل التفكير الإبداعي:

يرى بعض الباحثين أمثال أسبورن وجوردن وفريمان ووالاس، أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل متتالية هي:

1.9. مرحلة الإعداد: هي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يدع فيه الفرد، وفسرها جوردن بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه، وفي هذه المرحلة يصبح المتعلم مهيناً للتعامل مع المسألة المراد التعامل معها وذلك باستحضار ما لديه من معلومات وخبرات، بالقوة الواعية والمنظمة، ويطرح أسئلة على الأشخاص الذين لديهم تجارب مماثلة، ومن تنظيمها لتوظيفها في فهم الموضوع المطروح، وتحليله إلى عناصر لاستنباط أفكار جديدة معه.

2.9. مرحلة الحضانة: هي فترة زمنية يحتاجها المتعلم ليعمل فيها فكرة بتقنية المعلومات والخبرات المتوفرة لديه من الحشو الذي قد يؤخر الوصول إلى الحل المنشود، ويعتري المتعلم فيها حالة من القلق والخوف اللاشعوري من القيام بالعمل، والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي.

3.9. مرحلة الإشراق: هي لحظة مخاض الفكرة حيث يومض الحل، وتولد الفكرة الجديدة في ذهن المتعلم، وقد شبه روشكا الإشراق بعملية البحث عن اسم منسي تم تلتقطه الذاكرة، أو هي الحالة التي تحدث عندها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئية المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، وقد وصفت بأنها لحظة الإلهام.

4.9. مرحلة التحقق: هي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية، وفيها يقوم المتعلم باختبار الحل الذي توصل إليه، ليتأكد من صلاحيته ودقته (حسن مسلم، مرجع سابق، ص 90-91-92).

10. محددات الإبداع على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة:

1.10. الإبداع الفردي:

تناولت دراسات الإبداع الفردي، الجوانب المختلفة لشخصية المبدع، سواء ما يتعلق منها بمكونات هذه الشخصية، جانب البناء أو ما يتعلق منها بالعملية الإبداعية التي يمر بها المبدع، حتى يصل إلى الأفكار أو الحلول أو المنتجات الإبداعية (جانب العملية).

تهتم الدراسات المعنية ببناء شخصية المبدع، بالجوانب المميزة للمبدعين (مثل قدراتهم ومهاراتهم، ونوع الدافعية المميزة لهم، وسمات شخصيتهم وأساليب تفكيرهم، وقيمهم....). في حين اهتم فريق من الباحثين بتحديد القدرات المطلوبة للإبداع (مثل استكشاف المشكلات، والطلاقة والمرونة والأصالة ومحاولة قياسها).

واهتم باحثون آخرون بوصف نوع الدافعية المطلوبة للإبداع (الدافعية الداخلية مقابل الدافعية الخارجية)، واهتم فريق ثالث بدراسة سمات المبدعين، مثل حب الاستطلاع، والمخاطرة والاستقلال... الخ، واهتم فريق رابع بدراسة الأسلوب المميز للمبدعين، عند مواجهتهم الإبداعية لحل المشكلات، واهتم فريق خامس بدراسة اتجاهات المبدعين والقيم الخاصة بهم.

2.10. الإبداع الجماعي:

تشمل دراسات الإبداع الجماعي ما يمكن تسميته بشخصية الجماعة فمتمى تشكلت تلك الشخصية التي تتحدد معالمها بتحديد جوانب بناء الجماعة، وديناميات التفاعل داخلها. تتطلب استشارة العملية الإبداعية في المواقف الجمعية لحل المشكلة شروطاً خاصة، يتعلق بعضها بتكوين وبنية الجماعة، ويتعلق بعضها الآخر بأسلوب القيادة، ويتعلق بعضها الثالث بالطريقة التي تدار بها الجلسات، فمتمى أمكن إرساء بنية محددة للجماعة، تتميز عبرها الأدوار، وتحدد في ظلها قواعد التفاعل بين أعضائها، بما يتفق والطبيعة الخاصة لهذه الجماعات، أمكن تحقيق شرطي الأداء الجماعي الكفاء الا وهما التنظيم البناء والمناخ الآمن الخلاق.

تمارس بنية الجماعة تأثيراً عاماً في سلوك أعضائها حتى أن نهوض الأفراد بأدوارهم يكون دالة لتلك الجوانب البنائية، فمتمى شكلت البنية يتاح لكل فرد معرفة المتوقع منه آداؤه، والقواعد المنظمة لسلوكه عند تفاعله مع الآخرين، وهما أمران ضروريان لتوفير مناخ ميسر للإبداع.

ويقصد ببناء الجماعة كما بينا الجوانب التنظيمية الحاكمة للعلاقات بين أعضاء الجماعة المتميزين عن بعضهم البعض.

3.10. الإبداع المؤسسي:

تتحدد شخصية المؤسسة من خلال تحديد عدد من العناصر على رأسها بناء المنظمة، وعمليات إدارة التفاعل داخلها، وتوجهات حل المشكلات واتخاذ القرار المستخدم، ولأن المؤسسة تتكون من أفراد ينظمون في جماعات، ويتفاعلون كوحدات مشكلة المؤسسة، والتي يحكمها محددات تتعلق بهيكل المؤسسة العام.

عند الحديث عن جانب البناء داخل المؤسسة فإننا نتحدث عما يسمى بالهيكل التنظيمي لها، وهو يعني الطريقة التي تنظم بها العلاقات بين فرق العمل داخل المؤسسة، والتي تتحدد من خلال المسؤوليات والأدوار، وطريقة تقسيم المهام بين العاملين، وتحديد قنوات التنسيق الرسمية، وتسلسل القيادة داخلها، وتعدد الهياكل التنظيمية التي اقترحها الباحثون، داخل المنظمات والمؤسسات، ولكل منها مميزات وعيوبه، وأبرزها الهيكل التنظيمي الوظيفي والقطاعي، والشبكي (أو المصفوفي)، ومن بين هذه البناءات أو الهياكل التنظيمية ما يمكن أن ييسر الحل الابتكاري للمشكلات (كالهيكل الشبكي القوي)، وهناك ما يعوق الوصول إلى هذا الحل (كالهيكل الوظيفي)، أي هناك هياكل تنظيمية تيسر الإبداع وأخرى تعوقه (أ. عامر وآخرون، 2017، ص ص 68-73-85).

وفي برنامج تدريبي قدمته الدار العربية للاستشارات حول "التفكير الابتكاري الإبداعي وإدارة التغيير"، تم الإشارة إلى دراسة قام بها كل الباحثين "Teresa Amabile & Stan Kreskowitz"، عن الإبداع في بيئة العمل، وجدا أن مصادر الإثارة والتحفيز للإبداع في العمل يكون مرجعها إلى:

1. الحرية والسيطرة: وهي حرية تحديد المشكلة، وتحديد بدائل وخيارات الحل، فمثل هذه الحرية تتضمن في طياتها أيضا الشعور بالسيطرة على العمل والأفكار لدى الفرد.

2. الإدارة الناجحة للمشروع: وهي قدرة مدير المشروع على الحصول على التأييد اللازم لنجاح عمله، ومهارته في إسناد العمل المناسب للشخص المناسب، وكذلك تمتعه بالقدرة على فتح قنوات الاتصال مع العاملين.

3. توفير المصادر اللازمة: وضع المصادر اللازمة تحت التصرف، بما فيها المال والمعدات، والمعلومات والعنصر البشري.

4. التشجيع: إن حماس الإدارة واهتمامها والتزامها بالعمل والعاملين، يشجع جوا من الإبداع في بيئة العمل، وكذلك ميل الإدارة لتقبل الأفكار بعدما بدت غير عملية، وتبدي استعدادها للمجازفة يعتبر عنصرا مهما.

5. سمات إدارية متعددة: كالاستعداد لإعطاء الأفراد فرصة التجريب، واختبار الأفكار والطرق الجديدة في العمل، كغياب البيروقراطية والروتين، ووجود جو التعاون وروح الفريق بين العاملين، وتفعيل سبل الاتصال فيما بينهم.

6. التمييز والتقييم: فالخوافز يجب أن تكون مادية ومعنوية أيضا، ويجب أن يكون تمييز العامل الجيد علنيا، ليكون ذلك دافعا للآخرين، كما أن التقييم يكون حسب معيار الأداء السابق للموظف، وحسب أهداف المؤسسة، وليس بمقارنته بغيره من العاملين.

7. توفر الوقت: يجب إتاحة الوقت للتفكير العميق، وليس بطريقة توقيت إدارة الأزمات.

8. التحدي: وهو إتاحة الفرصة للموظف ليقوم بعمله بطريقة مختلفة، وأن ينجح حيث فشل الآخرين، وهذا هو التحدي بعينه.

9. الضغط: وجود ضغط إلى حد ما مبعثه الدوافع الذاتية للموظف أو فريق العمل (م. محمد أبو النصر، 2012، ص ص 47-48-49).

11. معوقات الإبداع على المستوى المؤسسي:

إن الإبداع على المستوى المؤسسي قد تعثره بعض المعوقات التي قد تؤثر في الجانب الإبداعي لأفراد المؤسسة، ونذكر فيما يلي أهم هذه المعوقات:

- الاهتمام بالجانب الشكلي والنظامي، وإهمال العملية الإنتاجية، والجوانب الإبداعية في المؤسسة.

- عدم الفصل بين الإدارة والسياسة في القطاع العام (الحكومي)، من جهة، وعدم الفصل بين الإدارة والملكية في القطاع الخاص من جهة أخرى، حيث يؤدي ذلك إلى تولية المناصب الإدارية، والقيادية لأشخاص غير مؤهلين، وتنقصهم المهارة الإدارية.

- الشك بالجانب الإبداعي والنظرة السلبية إلى الإبداع والابتكار، مقارنة مع القيم الاجتماعية السائدة، والتركيز على الربح من خلال تقليل التكاليف والنظرة التقليدية للعملية الإنتاجية، وتحقيق الأرباح. ضف إلى ذلك قلة الوارد ومحدوديتها، وضعف الدعم المادي، مما يؤدي في إمكانية أداء التجارب الإبداعية، وتطبيق الأفكار على أرض الواقع. (أ. علي الوزير، 2020، ص 14).

واستطاعت البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، أن تتوصل إلى ستة عوامل قد تعيق الإبداع عامة، وتقلل من درجة الاهتمام بالمهارات الإبداعية بصورة خاصة، وهي:

1- التقويم المتوقع: إن الأفراد الذين يركزون على كيفية تقويم إنتاجهم، يكون مستوى إبداعهم أدنى من مستوى إبداع الأفراد الذين لا يعيرون هذه المسائل انتباهاً.

2- المراقبة والإشراف: يكون إنتاج الأفراد الذين يشعرون أنهم موضع إشراف ومراقبة أقل إبداعاً وإتقاناً، من إنتاج الأفراد الذين لا يشعرون بذلك.

3- المكافأة: الأشخاص الذين يقومون بأداء مهمات معينة لقاء مكافأة أو تعزيز، يكون مستوى إبداعهم أدنى من مستوى إبداع الأشخاص الذين يقومون بأداء هذه المهمات من دون انتظار مكافأة أو تعزيز.

4- المنافسة: فالأشخاص الذين يشعرون بتهديد مباشر في أعمالهم، ومنافسة لهم من الآخرين، هم أقل إبداعاً من الأشخاص الذين لا يعيرون المنافسة بالاً.

5- الاختيار المقيد: فالأشخاص الذين يقومون بأداء مهمات محددة ومقيدة بشروط معينة، أقل إبداعاً من الأشخاص الذين تترك لهم حرية اختيار المهمات، والقيام بها بالكيفية التي يرونها مناسبة.

6- التوجه الخارجي (الدوافع الخارجية): فالأشخاص الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهمات التي يقومون هم أقل إبداعاً من أولئك الذين يهتمون بالعوامل الداخلية التي تؤثر في تلك المهمات. (ت. صبحي، 1992، ص ص 30-31).
وهناك لحظات إيجابية تأخذ مظهر ازدياد الاهتمام بالتفكير الإبداعي وتطوره، ولحظات حرجة سلبية تأخذ شكل فتور الحماس لإنجاز العمل وربما التوقف عنه تماماً، ولكل منهما شروط تؤدي إلى إثارته. (ع. ا. إبراهيم، 2002، ص 84).

12. ثمان طرق لزيادة إبداع موظفيك:

- 1- أشرك الجميع في بناء التعاون الإبداعي، إجمع موظفيك وناقش معهم كيفية بناء بنية عمل أكثر إبداعاً وأكثر تعاوناً.
- 2- أطلب من كل موظف أن يكتب خمس كلمات تضاف إلى قاموس الفريق وتساعد على تحويل الفريق إلى مجموعة أكثر ابتكاراً، أدمج كل القوائم، ثم اختر أفضل خمس كلمات.
- 3- أطلب من موظفيك ابتكار احتفال يساعد على ترسيخ أهمية الإبداع والابتكار.
- 4- أطلب من موظفيك كتابة بيان الرؤية الإبداعية.
- 5- كل ستة أشهر، أطلب من بعض موظفيك تقييم البعض الآخر باتباع ثلاثة معايير بسيطة:

- أريد منك أن تتوقف عن فعل.....
- أريد منك مواصلة عمل.....
- أريد منك أن تبدأ عمل.....

6- أعلن عن بداية مسابقة الأفكار المستعارة، أطلب من موظفيك تقديم نماذج تعكسها من مختلف المصادر.

7- شجع عملية الإبداع لمساعدة موظفيك على ابتكار الأفكار وتحفيز روابط الإبداع.

8- أعرف الوقت المناسب للتراجع (العودة لنمط العمل المعتاد)، وطبقاً لما جاء في جريدة "وول ستريت"، التراجع الإبداعي هو أداة ممتازة يستخدمها المديرون والموظفون الذين

يعتبرون الخروج عن نمط العمل الاعتيادي، هو ما يحتاجونه لتحفيز التفكير الإبداعي. (ك. جومان، 2010، ص ص 135، 136).

13. مهارات التخطيط الاستراتيجي والابداع:

يتعلق ذلك بالأهداف العامة الرئيسية، وليس بالأمور الإجرائية، ومن أهم المهارات الإبداعية التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي الآتي:

- 1- القدرة على التركيز.
- 2- القدرة على التكيف مع التغيير.
- 3- مهارة الصبر والتحمل.
- 4- المهارات الخاصة بالحصول على الاتفاق. (س. عباس، 2004، ص 157).

14. محاور تنمية الإبداع لدى الموظفين:

تتلخص فيما يلي:

- 1- الإبداع الفني.
- 2- الإبداع الإداري.
- 3- الإبداع السلوكي وفق معاملة الآخرين.
- 4- الإبداع الإنتاجي.
- 5- الإبداع في البحوث والدراسات.
- 6- الإبداع التسويقي.
- 7- الإبداع المالي والاستثماري.
- 8- الإبداع في تدريب الموارد البشرية.
- 9- الإبداع البيئي.
- 10- الإبداع في اكتشاف الأفكار الجديدة. (ف. النجار، 2014، ص ص 88، 89).

15. من هو القائد المبدع؟ وكيف ينجح ويكون فاعلا؟

يجب أن يكون شخص القائد المبدع استراتيجيا في الفطرة والاكْتساب، فضلا عن ذلك لابد أن ينجح ويكون فاعلا بمراعاة ممارسة ما يلي:

1. يتصل القائد المبدع مع الآخرين من كل عقله وفكره، وذهنه باستخدامه الصور العاطفية- المنطقية-العقلانية، والاستمرار في توصيل الرؤية والرسالة والهدف إلى الآخرين بسهولة ويسر،

فالقائد المبدع قد يحتاج في هذه الحالة إلى الصبر والثأني في ممارسة الإرشاد والتخطيط للعمل، دون ملل، فضلا عن تمتعه بذاكرة قوية نشطة، وامتلاك مسارات ذهنية-عصبية-نفسية مألوفة في عقول مرؤوسيه، وكل ذلك يفترض أن يصب في ضرورة زرع، وإعادة الثقة الناقصة والقاصرة لدى الآخرين، في أوقات الأزمات و الاضطرابات، والصراعات في بيئة الأعمال السريعة الهيجان والتغيير.

2. يتقبل القائد المبدع الفكرة بأن الحصول على النتائج المرضية للخطط والأهداف، يصعب عادة الوصول إليها بسهولة، وأحيانا قد تكون بعيدة المنال عن مدى الرؤية التي يريدها أو ينوي تحقيقها، فالرؤية والرسالة والغايات والأهداف والاستراتيجيات والأهداف والسياسات، فعلا هي قضايا يفترض أن يتوجه القائد نحوها بكل قواه الجسدية والعقلية والنفسية، ولا يمل أو يضجر من تحقيقها، لأنها دائما هي التي تحفز وتوجه نظرتة وتتحدى تفكيره العادي، وهذا بطبيعة الحال يعد أمرا يحتاجه القائد ليشعر بالفخر والسمو والعز، أو باستشارة المهمم ، للسير اتجاه الأغراض الإستراتيجية، ولو أنها غير مرئية، ولكنه (أي القائد المبدع)، يجب أن يثق بمنفعة الوصول إلى النهايات والمخرجات المتوقعة، ويسعى بكل ما لديه من قوة أن يصل إليها.

3. يستخرج القائد المبدع الثقة من الآخرين، ليس فقط بقيمهم، وما يؤمنون به من معتقدات وافتراضات مشتركة، بل أيضا بأحكامهم وأفكارهم واندفاعاتهم، ففي أوقات التعقيد والأزمات التي تمر بها منظمات الأعمال، يفترض أن يكون القائد المبدع سلوكه الطبيعي هو طرح الأسئلة وإجراء المناقشات وإقامة الحوار، وتنسيق الجهود، بدلا من إصدار الأوامر، وطلب تنفيذها دون نقاش بتطبيق القاعدة المكيافيلية "نفذ ثم ناقش، أو الغاية تبرر الوسيلة".

4. يرتب القائد المبدع أولويات القضايا الأهم، ثم المهمة على القضايا التنفيذية العاجلة، غير الضرورية في قياسات منظمات الأعمال الناجحة، حتى لو تعرض للانتقادات والحرج بسبب ذلك، كما يجب هنا أن يهيئ المرؤوسين لهذا التوجه، ويحفزهم التحرك نحوه، مع

أهمية إدارة الوقت والذات والتوتر، بشكل ينسجم مع التطلعات والبناء الصحيحين للشخصية القيادية.

5. يحاول القائد المبدع إدراك المجهول في المستقبل، والمخفي المدفون في حاضر المؤسسة، ولو أن ذلك قد يعرضه للخطأ و / أو الهجوم من الآخرين، ولكنه في كل الأحوال يحتاج أن يتقبل اللاتأكد والمخاطرة، وذلك لأنه في كل الأحوال أن النهاية في المستقبل، وليس في اللحظة أو اليوم الذي ينقضي ولا يدوم، وما على القادة إلا أن يحاولوا استشراف المستقبل، باستخدام الحدس والتنبؤ.

1.5. الحمض النووي للمبدعين في منظمات الأعمال:

نشرت ال (Harvard Business Review) مقالا مميزا عنوانه: The innovator's DNA

للباحثين "J.H.Dyer H.B.Gregersen & C.M.Christensen"

شهر ديسمبر عام 2009، ملخصه وجود مهارات إبتكارية تفصل المبدعين الحقيقيين القليلين عن الآخرين الكثيرين، ففي ملاحظة سلوكيات العديد من المدراء التنفيذيين للشركات الكبرى في الغرب، وخصوصا المبدعين منهم، تم الكشف عن العديد من المميزات والسمات بخصوص تفكيرهم الخلاق، ويرى المهتمون أن هنالك مهارات ابتكارية تميز معظم أرباب منظمات الأعمال المبدعين أو الأفراد العاديين، والتساؤل الذي يطرح هنا هل أن المبدعين يكسرون حاجز الوضع الراهن والتفكير في إمكانيات وقدرات مميزة أخرى. (س. علي العنزي، 2014، ص ص 57-78-79).

معظم المشكلات التي تواجهها الشركات في الوقت الحالي تتطلب حلولاً متفردة ومبتكرة، وهذه المشكلات غالباً ما تكون ضعيفة التحديد ذات نهاية مفتوحة (وتدعى أيضاً بالمشكلات غير المحددة، لها أكثر من حل وتتطلب نقطة توقف واضحة عند نفاذ موارد المجموعة، ويعتبر حل تلك المشكلات عملية تكرارية استكشافية، حيث يتم تجريب مسارات مختلفة، والتعرف على المشكلة أثناء استنباط الحل، وعلى ذلك نجد أن هناك اتفاقاً عاماً في أبحاث الإبداع التي تشير إلى المحفزات الخارجية كعامل للإبداع حيث اقترح سانتانين وزملاؤه نموذجاً لشرح كيفية توصل الأفراد لحلول إبداعية، فالمعرفة مرسومة في عقل

الفرد كشبكة من المفاهيم، ويتبع الإبداع من مزيج وربط بعض العلاقات التي لا توجد بينها أي رابطة.

لعل حل المشكلات والإبداع ينبع من ماهية طريقة البحث وكيفية النظر إلى المشكلة وأن تحديد المشكلة لا يقل أهمية عن التوصل إلى حلها، وينطبق هذا بشكل خاص على المشكلات غير الواضحة والغير محددة، والتي يضعف تعريفها وتثير الجدل، ويسوء عرضها للتأويل.

ويؤكد Anderson أن حل المشكلات يعتبر سلسلة من العمليات المعرفية الموجهة نحو هدف، ويعتقد سوانسون وآخرون أن حل المشكلات يرتبط بنشاط عقلي، يقوم على التحدي العقلي والمنافسة العقلية، فالفرد في هذا الموقف عليه أن يكون جاهزا بما هو موجود ومخزن في الذاكرة العاملة، ويقوم بمعالجة وإعداد وتجهيز هذا المحتوى لكي يحل المشكلة. (م. عبد السلام، 2020، ص ص 101-102-103).

حل المشكلات إبداعيا، عملية يمكن استخدامها في مجالات كثيرة وهي تقدم إطارا ينظم استخدامك لأدوات واستراتيجيات معينة، ليساعدك على توليد وتعديل وتطوير منتجات تتصف بالجدة، والمنفعة إن الحل الإبداعي للمشكلات يشكل إطارا من العمليات ذات الوظيفية التنظيمية، وهو منظومة تستخدم من خلالها أدوات التفكير المنتج من أجل فهم المشكلات والفرص وتوليد العديد من الأفكار المتنوعة الغير مألوقة وكذلك تقييم وتطوير وتطبيق الحلول المقترحة، مع تحويل الحاجات أو المدخلات إلى نتائج ذات قيمة إن حل المشكلات إبداعيا يمكن الأفراد والجماعات من التعرف على الفرص المتاحة والاستفادة منها، ومواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات، إن استخدام التفكير الإبداعي والتفكير الناقد في حل المشكلات بكفاءة يكافئ منطقيا تفعيل التفكير التباعدي والتقاربي بشكل تكاملي، لذا فإن التفكير الإبداعي و التفكير الناقد يتكاملان، التفكير الإبداعي ينصب على توليد علاقات ذات معان جديدة ومفيدة، ومن خلال هذا التفكير ندرك الفجوات، التحديات، المصاعب ونفكر في احتمالات متنوعة وغير عادية.

أما التفكير الناقد فهو ينصب على تحليل وتقييم وتطوير هذه البدائل، وأثناء التفكير الناقد نستعرض الأفكار ونختار أحد الاحتمالات وندعمها، ونقارن بين البدائل المختلفة، ونتبع ونحسن البدائل، من أجل التوصل لحكم صائب وقرار ذو فعالية، فتوليد العديد من الأفكار لا يساعد وحده على حل المشكلة، وكذلك تحليل وتقييم محدود من الآراء، بل يتيح لنا أفضل الفرص في الوصول لحل مناسب، ولذلك يكون التكامل بين التفكير الإبداعي والناقد هو الأسلوب الأمثل (ص. الأعسر، 2000، ص ص 30-31).

الخلاصة

لطالما اعتبر الإبداع الإداري أحد الرهانات الكبرى لمنظمات الأعمال المعاصرة كونه يشكل محور التفاعل الإيجابي لعناصر ومكونات البناء التنظيمي، ولطالما اقترن رقي المنظمات المعاصرة، بمدى حدة رؤيتها الاستراتيجية اتجاه سريان العملية الإدارية بدناميكية تنظيمية محكمة استنادا لتحفيز آليات التفكير الإبداعي الابتكاري بما يكفل حل المشكلات التنظيمية حلا إبداعيا يرقى لمجابهة التحديات العارضة، واستشراف الأبعاد والآفاق المستقبلية الواعدة بالريادة، وتعزيز فرص النمو والتطور، وبلوغ أقصى معدلات التميز التنظيمي، لهذه الغايات السامية تتعاضد اليوم مسؤولية المنظمات في تفجير طاقاتها الإبداعية، ضمن محاور تنمية تشمل وتتطلب حشدا كليا للموارد المادية التقنية والبشرية وحسن تأطيرها وإدارتها.

الإحالات والمراجع:

1. حجازي، س. (2006). سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. فاديم، ر. (2011). التفكير والإبداع. دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب علي مولا.
3. سعيد الحلاق، هـ. (2010). التفكير الإبداعي مهارات تستحق التعلم. (الطبعة الأولى). سوريا: الهيئة العامة السورية للكتاب.
4. محمد شحاته، ع. (2011). الإبداع والتفكير الابتكاري الخروج من الصندوق. مصر: مكتبة الإسكندرية.
5. السيد أحمد، ع. (2016). الطريق إلى الإبداع نحو نظرية جديدة. أنقرة.
6. لطفي خصاونة، ع. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. (الطبعة الأولى). دمشق، سوريا: دار رسلان للنشر والتوزيع.
7. جمال، ل. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. (الطبعة الأولى). المملكة الأردنية الهاشمية: دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع.
8. عدنان، م. أ. (2014). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
9. حسن مسلم، ع. أ. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. (الطبعة الأولى). الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
10. يوسف كافي، م. (2018). الإصلاح والتطوير الإداري: بين النظرية والتطبيق. دمشق، سوريا: دار رسلان للنشر والتوزيع.
11. خيري، أ. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. (الطبعة الأولى). الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
12. حسن مسلم، ع. أ. المرجع السابق.
13. عامر، أو اخرون. (2017). سيكولوجية الإبداع أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية. مصر: جامعة القاهرة.
14. محمد أبو النصر، م. (2012). التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح. (الطبعة الأولى). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
15. علي الوزير، أ. (2020). الإبداع والابتكار دليل لكل رواد الإبداع والابتكار. (الطبعة الأولى). ألمانيا.
16. صبحي، ت. (1992). الموهبة والإبداع طرائق التشخيص وأدواته المحسوبة. (الطبعة الأولى). الأردن: دار إشراق للتنوير العلمي للنشر والتوزيع.
17. إبراهيم، ع. أ. (2002). الإبداع قضايا وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
18. جومان، ك. (2010). الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي. (الطبعة الأولى). المملكة العربية السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية ومؤسسة الريان للطباعة والنشر والتوزيع.

- 19.عباس، س. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. (الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر.
- 20.النجار، ف. (2014). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والابداع. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- 21.علي العنزي، س. (2014). إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. (الطبعة الأولى). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
22. عبد السلام، م. (2020). التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق. مكتبة نور.
23. الأعسر، ص. (2000). الإبداع في حل المشكلات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.