

## العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته

د. نصر الدين بن عودة

جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف -

### ملخص

يعتبر الإبداع الإداري من أهم مقومات التنمية و التطوير للمنظمات الإدارية المعاصرة ، حيث أن له دور هام في بقاء المنظمة أو نموها أو زيادة الفرص التنافسية لها ، يضاف إلى ذلك ما يحققه الإبداع من الرضا الوظيفي للموظف يجعله يشعر بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها ، ويمكننا أن نلخص العوامل التي تساعد في إظهار وتنمية الإبداع الإداري إذا ما توفرت بشكل مناسب ، إلا أن المراجع والدراسات العديدة أشارت إلى وجود معوقات متنوعة وعديدة تعوق المنظمات والموظفين من أن يكونوا مبدعين . ومن هذا المنطلق نتناول في هذه الدراسة أهم العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري و أبرز المعوقات التي تعترضه.

### ABSTRACT

The administrative innovation is considered such as one of the most important resistances to the contemporary administrative organization' development, however, it has an important role in the organization maintaining, its development, or the increase of its competitive opportunities, adding what may the innovation bring of vocational satisfaction to the employee, making him feeling himself as a part of the organization that he works in, so we can resume the factors allowing the appearance and the promotion of the administrative innovation if they are appropriately given, but numerous studies refer to the existence of several and various handicaps that prevent the organizations and the employees to be innovators.

From this idea, we treat in this study the important factors which privilege the administrative innovation's development and the great handicaps that may compromise it.

## 1- مقدمة

لقد ظل موضوع الإبداع لفترة طويلة محورا للتناول الفلسفي و الأدبي و الفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينات من القرن العشرين حيث كان موضوعا رئيسيا في علم النفس. وأصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة من المنظمات الإدارية، لأن عصرنا الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات و الانفجار المعرفي و التكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق إبداعية جديدة ونبذ الطرق و الإجراءات التقليدية ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة، ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري احد المكونات الأساسية للمنظمات الإدارية، مما يجعل حاجاتها إلى الإبداع حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاجتماعية والاقتصادية و السياسية و الثقافية وغيرها في المجتمع، ويتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في توليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز وصولا للإبداع في العمل. وعليه فإن الإبداع الإداري هو منظومة تشترك فيها المنظمة الإدارية والمديرين والعاملين وبيئة العمل، وما يلاحظ في بعض المنظمات وجود الروتين والرتابة في ممارسة الأعمال الإدارية وبالتالي لا يتوقع أن يظهر فيهم إبداع وتهيؤ يساهم في دفع عجلة التطوير والتجديد نحو الأفضل.

ومن ثم تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية :

ما هي العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري ؟

ما أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري ؟

## 2- أهداف الدراسة

- محاولة الكشف و التعرف عن العوامل المساعدة في تنمية الإبداع لدى إدارات المنظمات المتعددة الأنشطة وسبل تفعيلها .

- التعرف على المعوقات التي تعترض فرص التجديد و الابتكار وذلك لتعزيز الإيجابيات و علاج السلبيات و تصحيح الممارسات الخاطئة أو القاصرة .

## 3- تحديد المفاهيم :

أ- **الإبداع الإداري** : إن كلمة الإبداع في اللغة العربية هي من فعل "أبدع" أي "بدع الشيء" والذي يعني أنشأه على غير مثال سابق [1] ص143. وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة " Innovate " إحدات أو إيجاد شيء جديد. لكن أصل كلمة الإبداع لاتيني من "Novus" وتعني جديد.

لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته. والإبداع لغة هو مصدر للفعل أبدع أي ابتكر. كما جاء في المعجم الوسيط هو بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق. [ 2 ] ص 483

ولقد تعرض الكثير من الباحثين بالدراسة والبحث للإبداع وحاول كل منهم إعطاء تعريف يوضح مفهوم الإبداع، فيعرفه عبد المعطي عساف بأنه "تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به وتساعد على ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تمكنه من كشفها أو تحليلها أو التوصل إلى قواعدها وقوانينها التي تطور وجودها. [ 3 ] ص 32

ويعرفه حسين حريم "الإبداع هو تطبيق فكرت طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها". [ 4 ] ص 345

ويعرفه القريوتي بأنه "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" [5] ص 314

الإبداع هو "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة ، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى". [ 6 ] ص 18

هو "قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة، ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات". [ 7 ] ص 5

وإذا كان هناك استعمال لكلمة ابتكار في اللغة العربية عوض كلمة إبداع درءا لما يحدث من الخلط في المعنى بين الكلمتين. فإن الابتكار في اللغة قريب من الإبداع حيث أنه جاء بمعنى الاستيلاء على الباكورة فبكر إلى الشيء أتاه قبل أي احد وهو المبادرة والسرعة للحصول على الشيء قبل أحد. [ 8 ] ص 12

كما يمكن حصر التعاريف التي قدمها الباحثون في المحاور التالية:

المحور الأول: يشمل التعاريف التي تنتظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) [9] ص 26 يقول Stein بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد".

و يقول Simpson أنه "العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن المسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلياً".

المحور الثاني: ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات فيقول روشكا [ 10 ] ص 125 " انه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الأفراد أو الجماعة

المحور الثالث: ويركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة.

المحور الرابع: ويركز على الإمكانيات الإبداعية، أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ، كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

المحور الخامس: ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي، ويقول "والاس" "بأن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هي مرحلة الإعداد ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق، إلا أن "موراي وباتريك" يريان ضرورة أن تسبق هذه المراحل الأربعة مرحلة أولى هي مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة". [ 10 ] ص 155

وبالتبصر في معظم هذه التعاريف والمحاور نستطيع أن نجد أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته، وينصرف إما لبحث مراحله أو للخصائص التي تميز المبدعين، أو غير ذلك مما يؤدي إلى اختلافات متباينة حول المفهوم.

ونقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة:

هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل ايجابي جديد ، أو الانجاز بصورة تشكل تحسينا وتطويرا وإضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية ، وهو مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم على تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات و توليد الأفكار الجيدة و الإتيان بأشياء جديدة و مفيدة قد تكون فكرة أو عملية أو نشاط أو أسلوب عمل أو تغيير إجراءات وأساليب تسيير الإدارة أو حل مميز لمشكلة ما، يحقق فيها أهداف المنظمة.

#### ب- العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري :

نقصد بها المقومات والعوامل التي تسهل عملية الإبداع ويمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين :

- عوامل داخلية : حيث يتعرض العامل أثناء أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية، فالعامل يتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به

وهذه المتغيرات قد تكون ايجابية تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملا مشطا داخل التنظيم.

عوامل خارجية : وقد يتعرض لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه حيث تتحكم وتتصرف في سلوكه.

#### ج- معوقات الإبداع الإداري :

المعوقات في اللغة :العوق هو الحبس والصراف والتثبيط .وعوائق الدهر الشواغل عن إحداثه. [11] ص9 المعوقات اصطلاحا : عقبات تحول بين العامل و بين أدائه لعمله [ 12 ] ص 23 .

نقصد بمعوقات الإبداع الإداري في هذه الدراسة :

بأنها جميع الصعوبات و العقبات البيئية والتنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية التي تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين وتمنعهم من إنتاج الأفكار الجديدة المتميزة وتحد من الإبداع الإداري في المؤسسات.

#### 4 - العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري

إن الإبداع هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، لقد تم دراسة عدد من العوامل التي تحفز الإبداع وتشجعه أو تعرقل تحقيق الإبداع إذ هناك من قسمها إلى ثلاث مجموعات:

● مجموعة العوامل البشرية

● مجموعة عوامل تنظيمية

● مجموعة عوامل البيئة العامة

#### أولا : العوامل البشرية

يقصد بها خصائص البشر داخل المنظمة، بحيث يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة، وبما أن الإبداع ضروري لاستمرار المؤسسة فإن القائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير والإبداع، لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع الإداري، بدءا بالقيادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين، والرواد من أصحاب الأفكار.

**القيادة الإبداعية :** ركزت الدراسات التي تناولت دور القادة في إبداع المنظمة على الخصائص الشخصية (سمات، قيم ومعتقدات، الخبرة والمعرفة...) لكن بعض الدراسات بينت وجود متغيرات أخرى ذات علاقة بالإبداع هي دراسة نمط القيادة بدلا من صفات القائد.

**الأفراد المبدعين:** إن النشاط الإبداعي أصبح ضرورة ملحة في كل المنظمات، فبات من المهم إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تساهم في مواكبة التطور والتقدم والعمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية لحل المشاكل وتقديم الجديد. ويتطلب في الفرد المبدع صفات ذهنية وذاتية كالذكاء والثقة بالنفس والاستعداد الفطري، والطموح، والرؤية البعيدة وحب الاستطلاع ونزعة التفوق والاستقلال في الحكم، إضافة إلى توفر قاعدة معرفية أو علمية في مجال اهتمامه.

ج- **وسائط التغيير:** يؤثر وسيط التغيير على القدرة الإبداعية، لكونه هو الشخص قد تم منحه مسؤولية الإشراف على تطبيق التغييرات داخل المنظمة، وقد يكون هذا الوسيط مستشار خارجي أو عضواً في المنظمة.

د- **رواد الفكرة:** هم الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة جديدة، وتكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة.

#### ثانياً : العوامل التنظيمية

بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها. من أهم جوانب وتغييرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع. [04] ص 156-157

● **الهيكل التنظيمي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع بحيث يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع تبني الإبداعات. فهو الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية داخل المنظمة. وحالياً لا يوجد هيكل أمثل ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الإبداع والتغيير، فمعظم المنظمات تركز على الهياكل الأفقية، ووفق العمل، واستخدام الانترنت والتكنولوجيا. [14] ص 116

● **خلق الثقة بالعاملين:** تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهداً ليكونوا أهلاً لها، وتعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين وهذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير و الأداء الإبداعي لديهم .

● **الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، فالرئيس الذي

يؤمن بسياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه ويسمح بالمناقشة في أمور التنظيم، ويشجعهم على الإبداع بمقترحاتهم، وتوفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، فإنه يتيح الفرصة لظهور أفكار واقتراحات يمكن أن تساهم في حل بعض مشكلات التنظيم و لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين الموظفين .

● **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتؤثر على الإبداع من خلال ممارسة المنظمة لنشاطاتها والتي يتعلم منها الأفراد السلوكيات المقبولة وكيف تنجز الأعمال، ونتيجة انعكاس القيم على شكل سلوكيات وسياسات وممارسات إدارية .

● **إدارة الموارد البشرية:** المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي، وتنمية الخصائص الشخصية للعاملين مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والمخاطرة.

● **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمة، والفلسفة التي تنتهجها الإدارة مع العاملين لديها، كتبسيط إجراءات العمل، والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهميته.

● **القيادة:** يتطلب الإبداع قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وتطورها ثقافة المخاطرة التي تؤدي إلى الإبداع المستدام. فالأداء الإبداعي للعاملين احد المهام الرئيسية للقياديين من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس و مرؤوسيه من منطلق العلاقات المتبادلة بينهما، وأسلوب المشاركة في إدارة المشاركة في الإدارة الذي يؤدي إلى التشجيع على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

● **فريق العمل:** يشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة وأصبحت المنظمات تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطر التخصص مما يفقد المنظمة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

● **أنظمة الحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وهذا الأخير قد يكون له تأثير اقوي من الحوافز المادية وتأخذ أشكالا متعددة منها تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح شهادات الشكر و التقدير ومنح

شهادات التفوق في الأداء المتميز أو المشاركة بالأفكار الإبداعية .كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية و الاجتماعية و النفسية .

● **اتخاذ القرارات:** لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه ودرجة مشاركة العاملين جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية

● **التدريب:** إذ لابد من تشجيع المبدعين وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة سواء خارج المنظمة أو داخلها،والهدف منه زيادة مهارات وقدرات العاملين مع التركيز على الإبداع و السرعة والكفاءة وإثارة الأفكار، فالتدريب البارع يساعد على إعادة تشكيل تفكيرهم وتصرفاتهم ، وينعكس إيجابا على مستوى الأداء. [13] ص 273.

● **إجراءات وأنظمة العمل:** حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ، إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات و إبعادها عن الروتين و التعقيد وعدم إجبارهم على الخضوع للقواعد و الأنظمة و الالتزام الحرفي لها واستخدام المركزية.

### ثالثا : عوامل البيئة العامة (البيئة الخارجية)

ومن بين عوامل البيئة الخارجية أو العامة المؤثرة على الإبداع:[14]ص 116

#### ◆ العوامل الاجتماعية الثقافية :

إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل وامتغيات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع والتفوق والتميز، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والثقافية

**دور الأسرة:** تشكل الأسرة التنشئة الاجتماعية للفرد، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم و العادات و التقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه، فمن الأسرة يتعلم الفرد كيف يكون مبدعا، وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية كحب الاستطلاع، والذكاء ، فتتأثر سلبا وإيجابا بالتربية والعلاقات الأسرية مع الوالدين والإخوان. فالأسرة التي تعتمد على التعبير والحب الأسري المتوازن والثقة بقدرات الطفل وحسن اختياره الموجه وحب القراءة وتكرار المحاولات رغم الفشل، هي الأسرة التي تضمن لأطفالها نموا ايجابيا في القدرات الذاتية والإبداعية، فهي تسهم في تشكيلة شخصية الفرد ليكون مبدعا أو تقليديا، فالفرد في كثير من تصرفاته في بيئة العمل هو انعكاس لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل، ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة

في تنمية هؤلاء لتلك الأدوار داخل العمل.و الأسرة أيضا تشجع النقاش وتستمتع للنقد البناء وعدم قمع أعضائها بالقوة ،و الأسرة التي تتسم بالحب والدفء وعدم التوتر و التهديد و تشجيع العادات الأخلاقية الحميدة في أطفالها ،كل ذلك من الصفات الإيجابية التي من شأنها أن تشجع على إطلاق طاقات الطفل الفكرية و المعرفية [ 15 ] ص115

#### ● دور المؤسسات التعليمية والثقافية والمهنية بمختلف مراحلها :

دور المدرسة : تلعب المدرسة دورا أساسيا في تنمية مختلف استعدادات وميول وقدرات التلميذ ، فهي بفلسفتها ومناخها المدرسي العام و المناخ الصفي وبما تقدمه من إرشاد تشكل حجر الزاوية في تكوين الإبداع لدى التلاميذ وموهم وتطويرهم [ 15 ] ص119. كما أن التعليم الذي يعتمد على أساليب التعليم الحديثة في نقل المعلومات للتلاميذ وتنمية مهارات التفكير الإبداعي،ويتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب الحفظ و التلقين،و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ،و الكتاب الذي يعتمد على التحليل و الاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليما مثمرا فانه يسهم في تنمية الإبداع المؤسسات البحثية والثقافية والمهنية، في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع من خلال الوسائل التربوية و التوجيه الثقافي.

● وسائل الإعلام : لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المرئية والمسموعة أو المقروءة دور مهم في خلق بيئة إبداعية في المجتمع الذي تعمل في خدمته، من خلال تقديمها لبرامج علمية وثقافية وواقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن رأيه، ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية.

#### ● دور المجتمع: لما كان الفرد عضوا اجتماعيا فهو يتأثر بالقيم و العادات

و التقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به من خلال علاقته بالأسرة و المؤسسات الاجتماعية الأخرى كالمسجد و النادي و الحي والأصدقاء و القرية أو المدينة و المهنة...وغيرها. إن العادات والتقاليد والقيم والعقائدية والأعراف الاجتماعية السائدة تعتبر عاملا مهما في تنمية الإبداع لدى أفراد المجتمع، فعندما تكون العادات والتقاليد التي تعارض التجديد و التحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضا أي تغيير أو تحديث ، و العكس صحيح. فالمنحاج الاجتماعي له دور أساسي في تكوين شخصية الفرد وتنمية قدراته ومواهبه الذاتية ومن ثم يمكن القول بان الإبداع هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيما اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

❖ **العوامل السياسية :** إن دعم القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع والمنظمات يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية، ونقلها من مستوى الفرد إلى المنظمة والمجتمع، ويتمثل الدعم السياسي في إنشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات ، وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين، ووضع مناهج تعليمية وتربوية تساعد على نمو القدرات الإبداعية، والاستقرار السياسي والظروف الأمنية تساعد كذلك على التطوير التنظيمي.

**العوامل الاقتصادية :**

وتتضمن هذه العوامل السياسات التنموية، والفقر و البطالة والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في توفر الحوافز المادية وزيادة الأجور التي تجعل الفرد يركز وقته ويضعف مجهوداته ويتقن عمله ولا يفكر في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية الأساسية،بينما نقص الموارد الاقتصادية يكون له أثر سلبي على الإبداع.

#### 5- معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. ويمكن تصنيف معوقات الإبداع في النقاط التالية :

#### أولا : المعوقات البيئية

هناك عدد من المصائد التي يمكن أن يقع فيها القائد في تعامله مع موضوع الإبداع وهي: [ 16 ] ص ص 125 - 128 .

مصيدة البيئة : فقد يقول القائد أن البيئة بما فيها من إمكانيات غير مشجعة على الإبداع ، فهي بيئة محدودة في إمكانياتها ، مرتبطة بنظام مركزي غير قابل للإبداع. -  
مصيدة المخاطرة :فالقائد يعتبر أن الإبداع يولد أفكارا غير مألوفة ، و الأخذ بها يعد مخاطرة. يصعب التكهّن بنتائجها مع أن المخاطرة هي التي تحمل الحلول الناجحة والأفكار التطويرية .

مصيدة الوقت:فقد يعتقد القائد أن ما لديه من أعمال يومية تكفي لشغل الوقت كله، فلا يمكن إضافة عبء جديد اسمه الإبداع ،علما بان الإبداع يعد حلا مفيدا لمشكلاته وتطوير روتين عمله.

مصيدة المال: قد يعتقد القائد أن الإبداع سوف يضطر إلى بذل الأموال في تجريب أفكار غريبة غير معروفة النتائج ، وبالتالي تحميل ميزانية تكاليف طائلة، ولم ينظر له باعتباره نوع من الاستثمار.

### ثانيا :المعوقات الانفعالية

إن المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية و التي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا. وفيما يلي توضيح لأهم المعوقات الانفعالية : [17] ص 278

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
- عدم القدرة على الراحة و الطمأنينة .
- قلة التحدي.

- الحماس الزائد و الرغبة السريعة في النجاح.
- انخفاض الرغبة في التخيل و الرغبة بها أصلا

### ثالثا : معوقات الدافعية

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل ، وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه ، وتدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور، ومن ثم التفكير في الجديد و التعبير عنه بشكل فعال . ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد ان يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع . ويؤدي عدم تشجيعه وتحفيزه وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع . [ 18 ] ص 379

### رابعا : معوقات إدراكية

يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك و التذكر والتخيل ، ولكن كثيرا ما يتعرض الإدراك مجموعة من المشكلات مثل :

- خطأ الإدراك: حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليست موجودة فيه فعلا . - خداع الإدراك : حيث يتم تخيل شيء لا وجود له.

- ضيق الإدراك : حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل إبعادها. مما يشكل معوقا يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة. [19] ص 21

وقد يستخدم بعض الأفراد حاسة واحدة في التفكير كروية الشخص من جانب واحد وإهمال باقي الجوانب وعدم استخدام جميع المدخلات الحسية ، وعدم قدرة إيصال الأفكار للآخرين واستخدام أساليب تفكيرية غير مناسبة وعدم صحة المعلومات أو نقصها واستخدام أفكار غير مرنة و النظرة النمطية للأمور كلها تشكل معيقات للتفكير الإبداعي . [ 15 ] ص125

### خامسا : المعوقات النفسية و العاطفية

يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيرا من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفا من فشله في تحقيقها أو نقصا في ثقته بنفسه أو اعتقادا منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار .

### سادسا : المعوقات الاجتماعية

يلخص جروان معوقات الإبداع المرتبطة بالمحيط الاجتماعي للفرد على النحو التالي:[20]ص 206

- معوقات الإبداع في الأسرة : من أبرزها المستوى الاقتصادي المتدني ، المستوى التعليمي والثقافي المنخفض ، الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على السيطرة .

- معوقات الإبداع في المدرسة : ومن أبرزها طرائق التدريس التلقينية و المناهج المكتظة وأساليب التقويم المعتمدة على الحفظ ، نقص الإمكانيات التربوية الملائمة ، المناخ التعليمي السائد ورمزه المعلم المتسلط و الأمر النهائي.

- معوقات الإبداع في المجتمع : ومن أبرزها الاتجاهات و القيم السائدة في المجتمع وتتلخص في (قيم الطاعة و الخضوع و الامتثال و المبالغة في تقدير الماضي و الاتجاهات التسلطية و النظم الاستبدادية)، التمييز بين الجنسين، التدهور الاقتصادي والاجتماعي ، العنف السياسي والاضطرابات الأمنية و الحروب التي تكاد تشكل ظاهرة مزمنة في الوطن العربي .

### سابعاً : المعوقات الثقافية :

تلعب العوامل الثقافية السائدة في المجتمع دورا إما في إعاقه الإبداع أو تنميته ،

و الحقيقة أن التمييز العرقي والطبقي و الطائفي و الديني وعدم المساواة بين الجنسين وانتشار الأمية والإيمان بالسحر والشعوذة و التمييز بين الناس على أساس اللون العادات و التقاليد...الخ، كلها عوامل مسؤولة عن قتل الإبداع في مهده . [15] ص 126

#### ثامنا : المعوقات الشخصية

ويقصد بها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه ، و التي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري و المدرسي و الاجتماعي ، و من أهمها ما يلي :

- ضعف الثقة بالنفس : وتقود إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفا ، حرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية ، الأمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار

المبتكرة دون الإفصاح عنها. [21]ص 68

- الخوف من الفشل:إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام و الحذر و التردد ، وإذا تكرر فإنه يفضي إلى الخمول و التخاذل ونقص الثقة بالنفس ويعطي صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.

- الخوف من المخاطرة :اغلب الأشخاص ينشئون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة. [22] ص 73

- قلة التحدي : لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك ، فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذلك . [23] ص 141

- الميل إلى تقييد المشكلة :فعادة ما يلجا الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم. [ 17 ] ص 272 .

- وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي ، لكنها لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة .

- رفع شعار الحرص على المألوف:بمعنى أن هناك حلا معتادا لجا إليه السابقون فيجب أن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة . [ 20 ] ص 177

- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح :بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة. [ 24 ] ص 67

- إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار : وهو من اخطر المعوقات وذلك أن الحكم على الأفكار الجديدة بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة ،

ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي للتفكير الأحادي بدلا من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها . [ 25] ص 11 - إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية : يكبت الأفكار الجديدة ويحجب أفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة .

- المعلومات الزائدة : فالمعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة. [ 26] ص 73

ومن المعوقات الشخصية للإبداع في رأي سعيد عبد العزيز ما يلي:[15]ص 124 - 125  
- الإجهاد الزائد:يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته ، كما يصعب عليه رؤية البدائل ،لان الإجهاد يصاحبه عادة شعورا بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب انجازها وضيق الوقت المتاح ، وتزايد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع - الحماس المفرط : يشكل احد أشكال الانفعال المبالغ فيه حيث تؤدي رغبة الفرد القوية في النجاح والحماس إلى تحقيق انجازات غير ذات قيمة . كما أن الحماس المفرط يشجع الفرد إلى القفز إلى مرحلة متأخرة من العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول. - التشبع : يعتبر حالة من الاستغراق الزائد الذي قد يؤدي إلى إنقاص وعي المبدع بحيثيات إبداعه حيث كان يحلق واسعا في الخيال وأصبح مشبعا بالعديد من الأفكار المتشعبة في الموضوع بحيث جعلته يخرج عنه.

- التسرع : يتسرع البعض في إيجاد الحلول لمشكلاتهم،فنجدهم يتبنون أول حل قد يخطر بالهم، أو الحكم على المواقف المختلفة بدون اللجوء إلى توليد أكبر قدر ممكن من البدائل كحلول للمشكلة.

- التعود على حل مشكلاتهم بطرق اعتيادية وروتينية ومألوفة وتجاهل إستراتيجية جديدة في حلها إصرارا منهم على مقاومة التغيير و البقاء في اسر العادة وقيودها .

#### تاسعا المعوقات التنظيمية:

تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري ويصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى أفراد المنظمات و قياداتها وجماعاتها ، إلا انه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل وتتمثل في [ 27 ] ص 21-22

- سيادة نمط إداري تقليدي : حيث يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم و لا يسمح للعاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته،والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه ادوار العاملين بشكل مفصل .

- سوء الصحة التنظيمية : تظهر في الجهاز الإداري الذي يعاني من الأعراض التالية:  
\*عدم الاستقرار التنظيمي: بسبب التغيرات المستمرة للوحدات التنظيمية مما يترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع .

الازدواجية والتكرار في الاختصاصات :من أهم العيوب التي يترتب عليها الإحساس بمشكلات الروتين الإداري وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الإبداع الإداري. \*  
تضخم الهيكل التنظيمي :ينتج بسبب تغييب الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية، مما يؤدي إلى سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من ألد أعداء الإبداع الإداري.

\*عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية: فقد توجد اختصاصات لكل وحدة تنظيمية ولا توضح مسؤوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنازع على السلطة، ويؤثر سلبا على الإبداع.

إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل :

\*انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له، وان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

\*وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية المختلفة وجمودها وتعقد إجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالانجاز وافتقارهم للتعاون وروح الفريق.  
\*التخوف من تحمل المسؤولية: عدم تشجيع الموظفين الشباب الجدد مما يضطر هؤلاء إلى التراجع أمام جمود الرؤساء الذين يتمسكون بحرفية القواعد والروتين خوفا من تحمل المسؤولية.

\*سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات :وتتمثل في صعوبة نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة .

ومن معوقات الإبداع الإداري في رأي الصرن ما يلي : [ 28 ] ص 52-55

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير: لأنها ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في أساليب العمل و التعليمات و القرارات المتبعة وإلا اعتبرت ذلك خروجا عن المألوف

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات: وبالتالي تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم.
- سوء البيئة التنظيمية: والذي يتمثل في نمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم و الحوافز والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها .
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما سبئ لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء .
- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة : إذ يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضا يقاوم بكافة السبل .
- ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم لا يملكون الوقت الكافي لأداء مهامهم المعتادة ،ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع ،ويعتبرونه شيئا منفصلا عن عملهم.
- المقاومة الإدارية للأخطار: يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة الثقة والائتمان والخطر معا. إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة. [29] ص 264
- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق :وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى ،وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي مما يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين. [30] ص 192
- ويضيف عساف إلى ما سبق معوقات أخرى هي : [ 03 ] ص 49 - 50
- هيمنة القادة والمديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة.
- هيمنة النظرة التقليدية للربحية و الاعتقاد بان أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف والأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين.
- الارتباط بالقواعد والإجراءات التي تصبح لاحقا جزءا من الطقوس المتعارف عليها في المنظمة.

## الخاتمة

يتضح مما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع الإداري في المنظمات كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل و تنفيذ الاستراتيجيات والخطط . ويلاحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحث و الدراسة المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها ، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ أن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها.

## قائمة المراجع:

- 1- علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1991، الجزائر.
- 2- يوسف محمد رضا ، المعجم الكامل الوجيز ، مكتبة لبنان للنشر ون ، بيروت. 2002.
- 3- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة ،مكتبة المحتسب ، مسقط، عمان، 1995.
- 4- حسن حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1979.
- 5- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2003، الأردن.
- 6- طارق سويدان ،محمد الاكرم العدلوني، مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والترتيب ، الصفات ، ط3 ، الكويت ،2004.
- 7- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
- 8- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 9- منصور زهير ،مقدمة في منهج الإبداع ، دار السلاسل للطباعة و النشر، الكويت ،1985.
- 10 - ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة عنان أبو الفخر ،سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1989
- 11- مجد الدين محمد يعقوب ، القاموس المحيط ، ط7، مؤسسة الرسالة ، بيروت ،1979.

- 12- العساف صالح بن احمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط2، مكتبة العبيكان ، الرياض ،، 2000
- 13- هيجان عبد الرحمان بن احمد، كيف توظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات ، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب ،م10، ع20، الرياض ،، 1995
- 14- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005 .
- 15 سعيد عبد العزيز، المدخل الإبداعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 16 -الحر عبد العزيز ،أدوات مدرسة المستقبل "القيادة التربوية"، الرياض،مكتب التربية لدول الخليج العربي، 2004.
- 17- السرور ناديا ،مقدمة في الإبداع ، عمان ،ط1،دار وائل للنشر ، 2002 .
- 18 - توفيق عبد الرحمان ،هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا ، القاهرة،مركز الخبرات المهنية للإدارة،، 2002
- 19 - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ،التفكير الإبداعي ،ط1، القاهرة، بميك ، 2004
- 20 - جروان فتحي عبد الرحمان ،الإبداع مفهومه- معانيه- نظرياته، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر ، 2002 .
- 21-عبد الفتاح نبيل، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار،مسطط،المجلة الإدارية،ع20، 1995.
- 22 - علي حسين ،الإبداع في حل المشكلات ، دمشق ، دار الرضا ، 2001.
- 23 - سليمان شاكر ،الإبداع وتحقيق الذات ،المنهل، جدة ،مج25 ، 1990
- 24 عبد الفتاح نبيل ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ،مسطط،المجلة الإدارية،ع20، 1995.
- 25 - النادي فتحي ،المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين ، القاهرة، مؤتمر الإبداع و التجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين المنعقد في القاهرة 6-8 نوفمبر 2000. 26-
- علي حسين ،الإبداع في حل المشكلات ، دمشق ، دار الرضا ، 2001.
- 27 - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ،التفكير الإبداعي ،ط1، القاهرة، بميك ، 2004.
- 28 - الصرن رعد ،الإبداع و الابتكار ،دمشق ،دار الرضا للنشر ، 2000
- 29- الصرن رعد،كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، دمشق ،دار الرضا للنشر، 2001 .

30 -عبد الله سعد الدين خليل،الإبداع في السلم والحرب،القاهرة،مركز الخبرات المهنية للإدارة 2001 .