

# المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات

محمد ملين مراكشي

جامعة سعد دحلب بالبيدة

تهدف هذه المدخلة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلبا على الإبداع في المنظمات العامة ، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة ، ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم للإبداع بسبب وجود العديد من العوامل التي تقف عائقا أمام إظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها ، وذلك باعتبار أن المنهج الإبداعي أحد المدخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات. ولذلك فقد وضع الباحث تساؤلا رئيسا عن ماهية العوامل المؤثرة سلبا على الإبداع في المنظمات العامة.

The intervention aims at attempting to recognize the factors that negatively affect the innovation in the public organizations. The problem of the study is that there are many problems from which the public organizations suffer, the most important among which is the non- existence of the climate suitable for the innovation because of many factors which hinder the individuals from showing their innovative capabilities and investing them in the service of the organizations in which they work, as the innovative methodology is one of the main important entries for problem solution.

So the researcher presented a main question about what the factors are that negatively affect the innovation in the public organizations .

## مفهوم الإبداع :

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أن الإبداع أو الابتكار يقتصر على ما يخترعه 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 ، إذا ما هو الإبداع ؟ وكيف يمكن تعريفه ؟

الإبداع لغة : كما جاء في لسان العرب (( من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه ))<sup>1</sup> ، وجاء في المعجم الوسيط : (( بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق ، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم ، والابتداعية : نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة ))<sup>2</sup>

أما في العلوم الاجتماعية فيمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع او معظم الباحثين في هذا المجال ، وفي هذا يقول الكسندر روشكا ( AI-Rosca ) في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص (( إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة ، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من الشعب والتنوع ، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه ، فقد نجد تعريفا يركز على بعد محدد ، بينما نجد تعريفا يركز على بعد آخر ))<sup>3</sup> .

ولم يقف الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع عند مجرد تعريف هذا المفهوم بل ظهرت الاختلافات فيما بينهم فيما يتعلق بالتمييز والعلاقة بين مفهوم الإبداع ومفاهيم أخرى كالابتكار أو ما يطلق عليه أحيانا الاختراع أو التجديد والذكاء والموهبة ، لذلك لابد من الإشارة إلى انه سوف يستخدم الإبداع والابتكار في هذه المداخلة كمصطلحين مترادفين وذلك للتداخل بين هذين المفهومين وعدم وجود فروق جوهرية بينهما ، وارتباطهما ببعضهما البعض.

ولذلك سيتم عرض بعض التعاريف التي أوردها الباحثون للإبداع ومن ثم محاولة الخروج بتعريف يمكن الاسترشاد به أو تبني احد هذه التعاريف ليتم على ضوءه مناقشة وتفسير القضايا المتعلقة بموضوع هذه المداخلة

• **سعد الدين إبراهيم** عرف الإبداع بأنه (( استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ، ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين ، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة ))<sup>4</sup>

• ويعرفه **حبيب أيوب** بأنه (( القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة ، مع الإشارة إلى أن الابتكار الإداري لابد وان يبنى على تمييز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها ، وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة ))<sup>5</sup>

• ويعرف الإبداع في المنظمة من قبل **محسن المخامرة و أميمة الدهان** بأنه (( تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة ))<sup>6</sup>

ومما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع وان كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي له، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة .

## مراحل عملية الإبداع :

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية،، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التي حددها والاس ( Wallas ) للعملية الإبداعية والتي يرى عبد الستار إبراهيم بأنها أثبتت فائدتها العملية في وصف البيانات المتجمعة من مصادر مختلفة عن عملية الإبداع وبزوغ الأفكار<sup>7</sup>.

• **مرحلة الاستعداد:** وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يتفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله ، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض ، وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة ، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها ، ويرتهن نجاح

هذه المرحلة بوجود تلك القدرات قوية وحية لدى المفكر ، بحيث يستطيع الفكر أن يكون الخامات الضرورية التي تساعد على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية ، فعملية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلا منظما فقراءته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقاؤه للأسئلة ، كل ذلك يجب أن لا يتم بشكل عشوائي متخبط ، وكذلك يجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة ، وإلا فان القراءات قد تتحول إلى عائق خطر نحو الانطلاق والتحرر ، فسيطرة الخبرات السابقة الناتجة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من اشد المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة ، حيث يأتي عملة متأثرا بتلك الخبرات فيقع في التكرار الذي يبعده عن الأصالة في عمله<sup>8</sup>.

- **مرحلة الكمون:** ويطلق عليها البعض لفظ الاحتضان أو البروغ أو التفريخ ، وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة ، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الشخص إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو النوم أو يعتمد الانشغال بموضوع آخر ، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم الخارقة تحدث بصور أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر أو على الأقل وهم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة أو غير المقبولة لديهم والتي توصلوا إليها ابتداء وكاد الإحباط يغمرهم<sup>9</sup>.

- **مرحلة الإلهام:** هي تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والاختمار ، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ والاختمار ، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها.<sup>01</sup>

- **مرحلة التحقيق :** وبانتهاء مرحلة الإلهام تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي والذي يتمثل في مرحلة التحقيق والتي تتضمن المادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة ، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة

على أنها متفردة وأصيلة وغير مسبوقة ، وقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراف إلى مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات ، فقد ظل نيوتن ( Newton ) إحدى وعشرين سنة يفكر في نظريته في الجاذبية ويحكمها قبل أن ينشر قوانينه<sup>11</sup> ، وفي هذه المرحلة تتبدى أهمية كثير من خصائص الشخصية والعوامل العقلية ، فالقدرة الذكائية، والقدرة على تغيير الاتجاه العقلي والمرونة ، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج ، ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معا في نسق منتظم من أجل أن يصل العمل الإبداعي إلى النتائج الذي يكون فيه مقبولا ويمكن نشره.

وأخيرا لابد من الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر كل عمل إبداعي بهذه المراحل على الترتيب ، فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى كما انه قد يوجد تداخل بين هذه المراحل.

### خصائص الإبداع:

يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملامتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد . وعلى الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري الإنساني وقاعدة حركته وارتقائه منذ أن خلقه الله على هذه الأرض ألا أن بحث ظاهرة الإبداع والتبصر فيها للوقوف على ما هيبتها الحقيقية جاء متأخرا إلى حد كبير مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي، وما يساعدنا على توضيح هذه الظاهرة وإبرازها بالشكل المناسب هو سرد خصائصها فيما يلي :

حدد ” دركر“ ( Drucker ) خمس خصائص للإبداع هي :

- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى إمكانات إبداعية .
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث .
- لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لابد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة كما يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد « هذا أمر بديهي».

- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم .
- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة

## أنواع الإبداع

لقد حدد تايلور TAYLOR خمسة أنواع من الإبداع هي (21) :

- الإبداع التعبيري:، هو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شئ ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون .
- الإبداع الفني:يمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها .
- الاختراع:هو استحداث شئ جديد لأول مره غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزه .
- الإبداع المركب: يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .
- الاستحداث: استخدام شئ موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.
- ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين : إبداع إداري، وإبداع فني .
- الإبداع الإداري: ويضم البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل إلى جانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم للوصول إلى الأهداف المنشودة .
- الإبداع الفني:يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة .

## دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين :

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع شئ يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة ولعل أهم ما يمكن للمنظمة ان تفعله في هذا المجال هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرين والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد وتشجيع التنافس بين المرؤوسين هذا بالإضافة إلى توفير الأساليب التدريبية للعاملين من قبل المنظمة<sup>13</sup>.

ولأهمية المبدعين من العاملين بالمنظمات سواء على مستوى المديرين أو الموظفين ودورهم الكبير في قيام المنظمات بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقل التكاليف، فقد أسهم العديد من علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين والمفكرين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرة الإبداعية لدى الفرد لاسيما وأن الإبداع يرتبط أساسا بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم إكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة .

وهناك عدة عوامل تساعد على تشجيع الإبداع وهي<sup>(14)</sup> :

- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تتركز فيه روح الابداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط .
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة .
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها .
- بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب .

- رفع شعار أن التجديد والإبداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء .
- العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتبني المواهب الإبداعية في كل مجال .
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني .
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير .
- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل .
- مشاركة المدير العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل .
- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية منها أو المعنوية .
- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة المجزية لأصحاب الأفكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها.
- وبالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر عوامل داخلية بالمنظمات تعمل على تنمية وتشجيع الإبداع للأفراد وللمنظمات، فأن هناك من الباحثين من يرى أنه توجد عوامل أخرى خارجية لها تأثير على تكوين الفرد الإبداعي . ومن هذه العوامل الأسرة، التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته وحتى يشب ويشق طريقه في الحياة، فالقيم والعادات والتقاليد التي تميز سلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير تشكل عناصر شخصية فأما أن يكون الشخص مبدعا أو تقليديا، سويا أو منحرفا، طموحا أو استسلاميا . يضاف إلى ذلك النظام التعليمي، حيث أن للتعليم دورا مؤثرا على حياة الفرد فيما يتلقاه الفرد خلال العملية التعليمية من معلومات وما يقيمه من علاقات تعد ذات أثر في تكوين شخصية الفرد العملية، فالنظام التعليمي التقليدي الذي لا يتيح الحوار والنقاش وتبادل الآراء ينتج شخصية تقليدية لاتجرؤ على النقاش أو الإبداع والعكس صحيح . وكذلك وسائل الإعلام المقروءة أو المسموعة لها دورها المهم في خلق بيئة إبداعية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالإعلام الذي يتيح للفرد تلقي



المعلومات من عدة مصادر أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية . وأخيرا فإن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد قد يساعد على إيجاد شخصيات إبداعية من خلال غرس القيم والتقاليد المشجعة على التفكير وطرح الآراء والأفكار بكل حرية، وقد يكون مثبطا وعائقا لبروز أفراد مبدعين ومطورين

## المعوقات التنظيمية للإبداع

لا يوجد اتفاق بين المنظرين حول عدد ومسميات هذه المعوقات وان كان هناك تكامل فيما بينهم في هذا الجانب حيث يغطي كل باحث منهم جوانب النقص لدى الباحث الآخر فيما يتعلق بهذه المعوقات وسنكتفي بالتركيز على تسعة معوقات التي سيتم بحثها بالتفصيل كما يلي:

• **القيادة:** يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه . فالقادة يؤثرون في سلوكيات مروؤوسيهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، فلديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمروؤوسيهم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال. وهناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أهمية تأثير القيادة بجميع مستوياتها على الإبداع الإداري سواء كانت القيادة العليا أم القيادة ضمن جماعات وفرق عمل<sup>51</sup>. و من بين العوائق المتأتية عن نمط القيادة في المنظمة وتؤدي الى فشل التنظيمات في تنمية التفكير الإبداعي ما يلي:

• **قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية :** هيمنة القادة الإداريين المبتكرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في منظمات القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها من حالة تنافسية تؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة تعيق الميول الإبداعية وتحبطها لأن بروز المبدعين والأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة وعن مواطن ضعفها وعجزها وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي<sup>(16)</sup> .

- **عدم الثقة بالنفس** : عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم، وما يسببه ذلك من تهديد لهم<sup>(17)</sup> .
- **الصراع حول السلطة** : الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المنظمة، وتحبط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات، الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم .
- **عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس** :ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مرؤوسيهام مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها، أو خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيهام على القيام بهذه الأعمال الأمر الذي يوقعهم في حرج مع رؤسائهم المباشرين.
- **مقاومة التغيير** : محاربة بعض القيادات الإدارية للتجديد والتغيير خوفا من آثار سلبية تعود عليهم نتيجة هذا التجديد.
- **الحوافز**: تعد الحوافز بنوعيهام المادي والمعنوي وتقسيماتها وفروعها المختلفة، إحدى الوسائل التي تدعم ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فإذا كان الموظف يمتلك الكفاءة التي تتمثل في القدرات المهارية والفكرية عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية والاستعداد الشخصي، فان الذي يدفع الرغبة لديه في العمل بشكل مبدع هو الحافز ولذلك فمن المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية .ومن أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري في مجال الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، ما يأتي :
- **عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع**: فالكثير من المنظمات تعاني من مشاكل في مقدار ونوعية الحوافز التي تقدمها للعاملين، إلى جانب افتقارها لوضوح الأهداف وغموضها في بعض التنظيمات، الأمر الذي يعيق الأفراد من تقديم حلول جديدة لم يألّفها زملاء خوفا من السخرية والاستخفاف وبما يؤدي إلى إعاقة الإبداع وتبديد الأمل في الإضافة والتجديد والابتكار<sup>(18)</sup> .
- **وضع نظام موحد للحوافز**: وهذا الأمر يؤدي إلى أن تفقد الحوافز الهدف الأساسي منها فالهدف من الحوافز إلا يشعر الفرد أنه تساوى مع غيره رغم أن جهده وطبيعته عمله أصعب .

• إطلاق الحوافز بدون أي ضوابط يؤدي إلى ردود فعل عكسية: حيث أن عدم وجود معايير واضحة لكل فرد داخل التنظيم يميز بين الفرد المبدع والمجتهد، وغيره من الأفراد يؤدي إلى الإحباط لديهم .

• استخدام العقاب أسلوباً للتحفيز: لأن أسلوب العقاب يدفع الأفراد إلى التوقف عن الإبداع والابتكار خوفاً من العقوبة ويقتل فيهم روح المبادرة والإبداع.

**الأنظمة وإجراءات العمل:** نظم العمل وإجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة . فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنائها كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، وشؤون الموظفين والعاملين، والتعامل مع المراجعين كما تبين السلسلة أو الحلقات، أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة سلسة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. وتوجد مجموعة من العوائق ذات العلاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام إبداع الموظفين نتيجة لأسلوب الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل التنظيم ومن أهمها ما يلي :

• جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها.

• هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية فالقانون هنا يبرز كمسطرة للسلوك الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة.

• العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، بل وعدم العمل على تغيير هذه الأنظمة للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير.

• عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل، فعدم قدرة القائمين على المنظمة على استيعاب المفاهيم العلمية يجعلها تبقى على الأساليب المألوفة لديها وتمسك بها، لذلك فإن الأفكار الإبداعية الجديدة تحارب وتخفق لكي تظل هذه الأساليب التقليدية القائمة على الاجتهادات الشخصية والتجربة والخطأ.

• ادعاء بعض التنظيمات الإدارية أنها تمارس الإدارة بأسلوب اللامركزية و تنص على ذلك في الأنظمة واللوائح ولكن الممارسة الفعلية تثبت تركيز السلطة الإدارية بأيدي القيادات في كل مستوى إداري الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإضعاف الكفاءات الإدارية واحتمال حدوث الصراع بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا عند عدم تحقيق النتائج المرجوة.

**الإتصالات و المعلومات:** لسياسة الاتصالات عنصر هام جدا في تنمية قدرات القوى العاملة في المنظمة وفي إطلاق ما لديهم من قدرات كامنة ومن أهم أسباب فقدان العاملين لرغبتهم في العمل هو غياب قنوات الاتصال التي تسمح بنقل المعلومات والبيانات التي تثير المناقشة في جوانب التنظيم . كما أن عدم توافر مجموعة من المعايير تتمثل في كمية المعلومات ونوعيتها وعدم إرسالها وقت حدوثها أو وقت الحاجة إليها، فان تلك المعلومات تفقد أهميتها وتفقد دورها في تنمية الفكر الإبداعي . وتهيئة المناخ المناسب لظهور الأفكار الجديدة يقتضي نشر مبادئ الثقة والتعاون بين أفراد التنظيم لزيادة فعالية الاتصالات والمعلومات والثقة المتبادلة بين الأفراد عامل أساسي لتنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات كما أن تهيئة المناخ المناسب لظهور الأفكار الجديدة يتطلب أن يتم تبادل المعلومات بشكل صحيح بعيدا عن الاستغلال أو المناورة للتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات. والهدف الرئيسي للاتصالات والمعلومات في تنمية سمات وقدرات المبدعين هو الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة وللوصول إلى هذه النتيجة يجب أن تصمم بشكل يتناسب مع طبيعة أفراد التنظيم . ونظام الاتصالات المحفز على الإبداع يقوم على توفير البيانات الضرورية لانجاز المهام والأنشطة وعدم حجب أي جزء من المعلومات اللازمة والأخذ في الحسبان التغذية الراجعة لأنها ضرورية جدا في مجال الإبداع الإداري، فالمعرفة الكاملة لما يجري داخل المنظمة وتصحيح الانحرافات يقوم على جودة التغذية الراجعة

**المركزية:** تعني المركزية الإدارية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى<sup>91</sup>، فالمركزية تعني إمساك الصلاحيات والسلطات في يد واحدة أو أيد محدودة وعدم التفويض للمستويات الأخرى لتشارك في عملية صنع القرارات، والمركزية عكس تفويض الصلاحيات والذي يعني تفويض قدر كبير من الصلاحيات للمستويات الإدارية الأقل لكي تنطلق في أعمالها دون عوائق من الإدارة العليا . وبذلك تعمل المركزية

على الحد من القدرة على الإبداع لأن العامل يعرف أن مصدر القرارات الوحيد هو القائد الأعلى، وعلى العكس من ذلك فلو وجد تفويض سليم للصلاحيات يتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد واقتراح الحلول بدلا من الاعتماد على المدير أو القائد فإن ذلك يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، إذ يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون في طرح الأفكار الجديدة المبتكرة التي من شأنها تحسين طرق العمل والارتقاء به. ومما يؤكد على أن المركزية تعوق الإبداع ما يترتب عليها من آثار سلبية والتي يتركها هذا النمط الإداري في القيادة على أعمال المنظمات من شعور العاملين بالإحباط، وعدم الثقة وبالتالي تدني نسبة الأداء في العمل، وإضعاف المنظمة، وعدم تحقيقها لأهدافها. أما تفويض الصلاحيات فله نتائج إيجابية على العملية الإبداعية منها: عدم تعطيل الطاقات الكامنة للكفاءات الموجودة بالمنظمة في اتخاذها للقرارات الصائبة في الوقت المناسب، بجانب إيجاد صف ثاني من المديرين القادرين على اخذ المبادرة وتحمل المسؤولية مما يخفض من الأعباء الملقاة على عاتق أصحاب مركز القرارات والتي قد تشغلهم عما هو أعظم وأكبر ضمن مسؤولياتهم<sup>(20)</sup>.

## الإمكانات المادية والبشرية :

تعد سيطرة النظرة التقليدية للربح لدى المنظمات المختلفة، والتي أساسها الاعتقاد بأن أفضل طريق ومدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف. هذه النظرة القاصرة تحول دون تخصيص المنظمات ميزانيات ذات قيمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك من وجهة نظرهم سوف يزيد من التكاليف والنفقات ويقلل من مستوى الربحية. ومما يساعد على وجود هذه النظرة القاصرة الضيقة لدى الكثير من المنظمات خاصة في بلادنا العربية، استمرار الجهل بالعلاقة بين البحث العلمي والإبداع وشروط زيادة الإنتاجية كما ونوعا<sup>12</sup>. كما أن عدم اهتمام المنظمات باستقطاب الكفاءات المتميزة في مجال عملها والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وعلمهم، قد يرجع في المقام الأول إلى عدم رغبة أو قدرة هذه المنظمات على دفع أجور هذه الفئة والتي غالبا ما تكون مرتفعة نظرا للقيمة الكبيرة التي يمثلونها وللدور الذي يقومون به في تطوير المنظمات من خلال الأفكار الجديدة المبدعة التي يقدمونها ويقومون على تنفيذها. كذلك قد يوجد بداخل المنظمات كفاءات بشرية على مستوى عال ولكن لا تتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم، إضافة إلى إهمال المنظمات في تطوير المرؤوسين لديها من خلال عدم تنظيم

دورات تدريبية لهم أو وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق تنظيمية في سبيل الإبداع .

**ضغوط العمل:** تمثل ضغوط العمل تجربة أو خبرة ذاتية للفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في البيئة التي يعمل بها، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على آدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار بطريقة سليمة . فالضغوط هي عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية المحيطة به، وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المؤثرات بالخوف والاضطراب والارتجاج وزيادة ضغط الدم، والارتباك والشحوب والسرхан، وغياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف الذي يوجد به . وتنقسم ضغوط العمل إلى ضغوط ايجابية، وهي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الايجابي معها، وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية وتؤدي إلى حالة من الحماس والفرح . فالضغوط في بعض الأحيان قد تؤدي إلى استثارة الأفراد ورفع معنوياتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاذل يحدثه روتين العمل اليومي ويشترط في هذا النوع من الضغوط أن يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل وأن يراعى قدرة العاملين وتحملهم بحيث لا يحدث لديهم إرهاقا يؤثر على ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل وقدرتهم على الابتكار والإبداع ، أو ضغوط سلبية، وهي الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذ القرار والعاملين به مما يولد عددا من المشكلات الإدارية والنفسية من أهمها : إنعدام الرغبة في العمل وكبت جميع دوافع الإبداع، وإتباع الأسلوب الروتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية جديدة بالإضافة إلى الشعور بالإحباط والعدوانية وتعمل هذه الضغوط السلبية على خفض الروح المعنوية للعاملين وخلق شعور لديهم بالقلق والضعف مما يؤثر سلبيا على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو من ناحية كفاءة أدائه في عمله، وقدرته على تطوير ذاته والإبداع في عمله .

**إنعدام روح العمل الجماعي:** مع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم

الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل. وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحمله الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيدا عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن العمل الجماعي أيضا يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية جماعية أكثر منها مركزة في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها والعمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا فاق أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل .

العلاقات في العمل :لقد أكد بعض الباحثين والكتاب على أهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها . فتماسك الأفراد ضمن مجموعات العمل يؤثر في قدرة الإداري على تقديم الأفكار المبتكرة كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد أما إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث لا يشعر الفرد بانسجامه مع بقية أفرادها وبالتالي فان علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجودة بينهم تكون ضعيفة، أوقد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعه بين أفراد المجموعة تتغير بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار الأفكار الجديدة . أيضا هناك تأكيد على أهمية العمل الجماعي ودور علاقات التفاهم والتعاون السائدة بين أفراد مجموعة العمل في تطوير ونمو قدراتهم الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة وتحقيق الفعالية للوصول إلى الأهداف النهائية . وتؤكد النظرية السلوكية على الأثر المباشر والواضح لنمط أو نوع العلاقات السائدة داخل العمل بين أفراد جماعة العمل على مستوى الإبداع، حيث أن مفهوم بناء فريق العمل من أهم المفاهيم لتنمية المنظمة من خلال توفير المناخ المناسب لتوجيه طاقات العاملين تجاه حل المشكلات بشكل إبداعي، وتعظيم استخدام إمكانياتهم وقدراتهم . وقد أثبتت بعض

الدراسات أن نسبة الغياب وترك العمل بين أعضاء الجماعة المتماسكة منخفض، والسبب في ذلك هو انخفاض نسبة التوتر في محيط العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة فالنزاعات والرغبات الفردية التي قد تؤثر سلبيا على العمل تذوب ويحل مكانها السلوك الجماعي، فالعمل الجماعي يزيد من ثقة الأفراد، ويولد لديهم الرغبة والشجاعة لاتخاذ قرارات جريئة تدفع للتجديد والإبداع، وعلى العكس من ذلك، فأن الصراع بين العاملين يؤدي إلى تفتيت جهودهم، وتخفيض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة، مما يؤثر سلبيا على عملية الإبداع ويقف حائلا ومعوقا رئيسيا في وجهها . ولذا فان وجود علاقات جيدة بين أفراد العمل يعد مؤشرا صادقا على صحة المناخ التنظيمي وايجابيته، ويقصد بتلك العلاقات الجيدة، العلاقات القائمة على الود والصدقة والتي يسودها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والتعاون المشترك، إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل والاهتمام بالمشكلات التي قد تواجه الأفراد في بيئة العمل، ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية ومبدعة .

### الخلاصة :

إن التفكير الإبداعي يعتبر هدفا في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى، وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية التفكير للجميع، غير أنه في كثير من الأحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول دون انطلاقه وتهبط من روحه المعنوية وتعيده إلى التقوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة المضمونة النتائج والتي لا تدخله في تعقيدات إدارية ومشاكل مع الآخرين . ووجود معوقات للإبداع في المنظمات المختلفة يضع على عاتق الإدارة العليا والقيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في العمل على تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي داخل المنظمات الإدارية، سواء كانت هذه المنظمات صناعية أو تجارية أو أمنية . ويؤكد ذلك الباحثين في أنه بدون التفكير الإبداعي الخلاق ستتخلف تلك المنظمات عن تحقيق أهدافها وطموحات العاملين بها والمتعاملين معها، مما يجعل هذه المنظمات عاجزة عن الاستفادة من قدرات أبنائها، فالمشكلة ليست بالدرجة الأولى في عدم توافر القدرات الفكرية والعقلية القادرة على الإبداع والتغيير ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات بسبب أنظمة إدارية أو أنظمة اجتماعية حالت دون توفير المناخ الإبداعي المناسب.



## المراجع :

- إبراهيم أنيس وآخرون ، المعجم الوسيط ، الجزء الأول ، ط2 ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، 1972.
- جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت ، 1990.
- حسن ابشر الطيب ، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض - معهد الإدارة العامة ، عدد 59 ، 1988.
- عبد الستار إبراهيم ، آفاق جديدة في دراسة الإبداع ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، دون سنة.
- عبدالوهاب علي محمد، القدرات الابداعية للعاملين، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الادارة العامة، عدد25، مارس 1980.
- فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ، 1998.
- فضل الله فضل الله، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الاداري، المجلة العربية للإدارة، العدد3 سنة 1986
- الكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة غسان ابوفخر ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، سنة 1989.
- محسن مخامرة واميمة الدهان ، العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية ، دراسات عمان ، الجامعة الأردنية ، العدد2، 1988.
- ناديا حبيب أيوب ، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، عدد01، 2000.
- جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت ، 1990، ص 6 0.
- إبراهيم أنيس وآخرون ، المعجم الوسيط ، الجزء الأول ، ط2 ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، 1972م ، ص 43.
- الكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة غسان ابوفخر ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، سنة 1989، ص ص 18-19

حسن ابشر الطيب ، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض - معهد الإدارة العامة ، عدد 59 ، 1988، ص10 .

ناديا حبيب أيوب ، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، عدد 01، 2000، ص50.

محسن مخامرة واميمة الدهان ، العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية ، دراسات عمان ، الجامعة الأردنية ، العدد 2، 1988، ص153 .  
عبد الستار إبراهيم ، آفاق جديدة في دراسة الإبداع ، وكالة المطبوعات، الكويت، دون سنة، ص50.

فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ، 1998، ص ص 107-108  
المرجع السابق ، ص109.

عبد الستار إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 54-55  
الصيرفي محمد عبدالفتاح ، الادارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص14.

عبدالوهاب علي محمد، القدرات الإبداعية للعاملين، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الادارة العامة، عدد 25، مارس 1980، ص46.  
فضل الله، فضل الله ، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الاداري، المجلة العربية للإدارة، العدد 3 سنة 1986، ص103.

عساف عبدالمعطي، مقومات الإبداع الاداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الاداري، عدد 62، سبتمبر 1995، ص49.

القريوتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، د دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2000، ص183  
النمر سعود محمد، الابداع الاداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، عدد 117، 1992، ص106.

عقيلي، عمرو وصفي ، الادارة أصول وأسس ومفاهيم، دار أهران للنشر والتوزيع ، الاردن، 1997، ص346.