

دور إستراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد

داخل المؤسسة الجزائرية

د. ليتير ناجي د. بوظغان ليلي

جامعة سكيكدة جامعة قسنطينة 2

د.أحمددة بوشارب بولوداني نور الهدى

جامعة سكيكدة

المخلص:

يعتبر الإبداع والابتكار اليوم بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات وللمورد البشري بشكل خاص لحل الكثير من المشكلات التي قد تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد فقط على القوى العاملة بها وإنما يقوم على توفير يد عاملة ماهرة ولا يكون ذلك إلا بخلق ثقافة إبداعية داخل المنظمات، فالفرد المبدع يُعد استثمار حقيقي بالنسبة لهم خاصة وأن العالم اليوم يشهد تطور كبير في مجال التقنيات والإستراتيجيات الإبداعية، بالإضافة إلى أهمية وجود قيادة ذو كفاءة عالية لتسخير هذه الطرق والآليات من أجل تنمية وتطوير مهارات المورد البشري، وسوف تحاول دراستنا تسليط الضوء على أهم هذه الإستراتيجيات ودور هذه الأخيرة في خلق روح الإبداع والابتكار داخل المنظمات.

الكلمات المفتاحية: (الإبداع، الإستراتيجيات، دورها، المورد البشري، المؤسسة).

The creativity strategies' role in developing the individual's skills within Algerian company

Abstract:

Today, creativity and innovation are the biggest hope for companies in general and human resources in a special way to solve lot of problems.

Nations' future does depend not only on their labor force, but it depends on the provision of skilled labor. This can be done only by creating an innovative culture within organizations.

The creative individual is a real investment for enterprises; especially hat the world today is witnessing major development in creative techniques' field.

In addition, there is the efficient leadership's importance, to employ these methods and mechanisms to develop human resource skills, and our study highlights the most important of these strategies, and their role in creating a spirit of creativity and innovation within organizations.

Keywords: (creativity, strategies, role, human resource, company)

مقدمة:

لقد تطورت المنظمات تطورا كبيرا، وقد رافق هذا التطور ظهور العديد من المفاهيم التي تعتمد أساساً على التقنية الحديثة والمعرفة العلمية المتطورة، الأمر الذي جعل المؤسسات تبحث عن إستراتيجيات وأساليب وأدوات لتنمية وتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية وذلك في ظل المستجدات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عملها على التكيف مع التطور التكنولوجي الحديث، كنظم الرقمية، الإدارة، المعلومات والحكومات الإلكترونية، المعارف الماهرة، القدرات الإبداعية، الإبتكارات الجديدة، ولقد أضحى هذا التغيير النوعي، ضرورياً على قادة هذه المؤسسات حيث أصبح اهتمام الإدارة بالتطوير المستمر، عن طريق تحسين القدرات الذاتية لكل من القادة والمرؤوسين، لأن الإدارة تتعب عندما تكسل، وعندما لا تتجدد، وتملّ عندما لا تبدع، الأمر الذي يفرض عليها المرونة الحركية في أداها وهذا ما إذا استعانت بالمقومات التنظيمية، التي تمكنها من التوازن وخلق ثقافة الإبداع لدى مواردها التي تساعدهم على خلق أفكار جديدة وغير مألوفة تتميز بالتجديد والحدثة.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أهم القضايا والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، ولقد إعتدنا على العناصر التالية لفهم وتفسير دور إستراتيجيات الإبداع والإبتكار في تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية وأهمية ذلك في خلق قيادة تعتمد على الأفكار الحديثة والراقية داخل المؤسسات الجزائرية.

- مفهوم الإبداع.
- مستويات الإبداع في المؤسسة الجزائرية.
- أهم صفات المبدع والمبتكر.
- إستراتيجيات تنمية الإبداع داخل المؤسسة الجزائرية.
- نماذج توضيحية للتدريب على التفكير الإبداعي من أجل تطبيقها داخل المؤسسة الجزائرية.

أولاً: مفهوم الإبداع:

يعرفه الإقتصادي جوزيف شومبيتر J.Shmpeter وهو أول من قدم تعريفاً دقيقاً للإبداع بأنه: " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه " ¹.

من خلال هذا التعريف الذي قام به "جوزيف شومبيتر" يمكن تمييز نوعين من الإبداع : الأول هو الإبداع التكنولوجي والذي يخص الإنتاج أو التحسين في المنتجات، والنوع الثاني هو الإبداع التنظيمي الذي يخص إدماج وتغيير إجراءات وطرق جديدة في التسيير.

أما "النمر" فيعرفه بأنه: " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبنا يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها " ².
يعتبر "النمر" الإبداع قدرة عقلية للفرد تتجسد في محاولة إيجاد العلاقة بين ما هو موجود وبين المؤثرات الخارجية، في حين أن الإبداع يظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.

كما يعرفه "العرايبي" بأنه: "عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً، وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً وهو حالة مستمرة، تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة".³

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الإبداع يمر بعدة مراحل حيث في البداية تكون عبارة عن فكرة ثم يتم تطوير هذه الفكرة حتى تحمل في طياتها نوعاً من الجودة والأصالة، ثم بعد ذلك تجسد على أرض الواقع فيطلق عليه حين إذ إبتكاراً أو إبداعاً، بالإضافة إلى ذلك نجد أن هذا التعريف قد ركز على خاصية مهمة يتميز بها الإبداع هي الإستمرارية في الوجود مادام الإنسان على قيد الحياة؛ ذلك أن الإنسان هو الذي يُنتج الأفكار الإبداعية ويجعل هذه الأفكار متنوعة الأمر الذي ينتج عنه تنوع في الإبداعات.

ويعرف "تورنس" الإبداع على أنه عملية تشبه البحث العلمي وعملية الإحساس بالمشاكل والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم إختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم الوصول إلى نتائج.

أي أن الإبداع هو عبارة عن إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواءً أكان فكرياً أو عملاً.⁴

كما حدد سلزنيك الإبداع بأنه: "قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة، والإستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشكلات للوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل جماعي".⁵

وفي تعريف آخر يؤكد على هذا الأمر جاء الإبداع بأنه "عبارة عن توليد طرائق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال".⁶

كما عرفه تشيرميرهورن (Shermerhan) وزملاؤه: "هو عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة".⁷

وعرف أيضاً على أنه: "إيجاد طرائق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه".⁸

والتفكير الإبداعي كما يراه تورنس (Torrance) أنه "عملية تحسين للمشكلات وإدراك مواطن الضعف والثغرات، وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن الحلول التي يمكن التنبؤ بها، وإعادة صوغ الفرضيات في ضوء إختبارها بهدف توليد حلول جديدة من خلال توظيف المعطيات المتوافرة، ومن ثم نشر النتائج وعرضها على الآخرين".⁹

يشير هذا التعريف الذي قدمه "تورنس" إلى أن عملية التفكير في هذه الحالة موجهة لحل المشاكل التي قد تصادف العاملين أو المؤسسة، وذلك من خلال معرفة الأخطاء والنقائص الموجودة على مختلف المستويات، ومن ثمة إقتراح البدائل والحلول الممكنة وتقييمها وبعدها نقوم برصد النتائج.

ويعتقد المربي ميكر (Meeker1986) بأن الإبداع عبارة عن إنتاج فكري تباعدي وهو القدرة العامة لإيجاد حلول أصيلة غير شائعة أو استعمال جديد لأشياء غير مفهومة سابقاً.¹⁰

كما عرفه تشيرميرهورن (Shermerhan) وزملاؤه: "هو عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة".¹¹

وعرف أيضاً على أنه: "إيجاد طرائق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه".¹²

من خلال هذه التعريفات نجد أن كل باحث قد ركز على الإبداع كونه عملية يتم من خلالها إنتاج أفكار جديدة هذه الأخيرة التي تساهم بشكل كبير داخل المؤسسات وخاصة على مستوى أفكار العاملين، وذلك من خلال إعطاء حلول وإقتراحات جديدة وإبداعية وبذلك تكون لديهم القدرة على حل المشكلات التي قد تصادفهم أو تواجه المؤسسة ككل .

ثانياً: مستويات الإبداع:

في دراسة تحليلية للباحث تايلور_ أحد علماء النفس الاجتماعيين _ شملت ما يقارب تحليل مئة تعريف للإبداع، توصل من خلالها إلى أن الإبداع له مستويات خمس، ويشير مانجل (Mangal,2004) إلى أن تايلور صنف المستويات الإبداعية الخمسة وفق نظرية، وهذه المستويات هي:

1. الإبداع التعبيري Expressive Creativity :

وفق هذا المستوى من الإبداع يتم العمل على تطوير أفكار بغض النظر عن نوعيتها أو أصالتها، وقد يكون الإبداع غير ذي صلة بالموضوع، ويمكن تنمية مثل هذا النوع من الإبداع من خلال استراتيجية العصف الذهني¹³، ويتمثل أيضاً في القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة ونوعية الإنتاج، ويميز النابغون هنا صفتا التلقائية والحرية.¹⁴

2. الإبداع المنتج Productive Creativity:

هنا يكون الشخص عنواناً لأي منتج تجديدي حيث يُعتبر إنتاج أو تصميم لوحة فنية من هذا القبيل، حيث تتوفر بعض القيود التي تضبط الأداء المنطلق للأفراد.

3. الإبداع الإبتكاري Inventive Creativity:

في هذا المستوى يظهر الفرد براعة في توظيف أو استخدام مواد لعمل تطوير لإستخدامات جديدة دون توافر إسهامات أصيلة في توليد أفكار أساسية.¹⁵

4. الإبداع التجديدي Innovative Creativity:

يتضمن هذا المستوى من الإبداع توليد إستخدامات وظيفية جديدة لأشياء معروفة أو متواجدة، أو أشياء قديمة من خلال العمل على تخليق أفكار إبداعية جديدة، وفي السياق نفسه يذكر جروان (2002) أن هذا النوع من الإبداع يتضمن القدرة على إختراق قوانين ومبادئ ومسلمات، أو حتى مدارس فكرية ومن ثم تقديم منطلقات وأفكار جديدة.¹⁶

5. الإبداع الإبتثاقي (الإختراقي):

يعتبر الإبداع في هذا المستوى أعلى درجات الإبداع ونادراً ما يتم الوصول إليه من قبل الأفراد، وتتحقق فيه قدرة الفرد على الوصول إلى نظرية أو مبدأ جديد، ويترتب على ذلك بروز مدارس فكرية ومثال ذلك نظريتي أينشتاين وفرويد.¹⁷

_ تصنيف "التشر":

يعتبر ألتشر صاحب النظرية التي لأطلق عليها إسم TRIZ نسبة لأحرف الأولى من الإسم الروسي للنظرية والتي ترجمها "نظرية الحل الإبتكاري للمشكلة" وهي من النظريات التي عالجت العملية الإبداعية على أساس أساس أنها مجرد عملية حل مشكلة غير عادية ليس لها حل معروف.

وقد إستند التصنيف على مستوى الحلول الإبتكارية لمشكلات حازت على براءات الإختراع يزيد عددها عن مليون ونصف المليون براءة إختراع على مستوى العالم وقد تألف تصنيفه من خمسة مستويات وهي: ¹⁸

المستوى الأولى: حلول لمشكلات تصميم روتينية تم التوصل إليها بإستخدام أساليب معروفة في مجال التخصص الذي تقود إليه المشكلة.

المستوى الثاني: تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق إستخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة، وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى.

المستوى الثالث: تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق إستخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة، ويتطلب التحسين الجوهرى حل بعض التناقضات.

المستوى الرابع: إنتاج شيء جديد يستخدم قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام.

المستوى الخامس: إكتشاف علمي نادر أو إبتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، وهو ما يقابل مستوى الإختراق الإبداعي العلمي، وبالإنتقال من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة تصاعدية أي من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، حيث يتطلب الحل معرفة أوسع والنظر في قائمة أكبر من الحلول الممكنة قبل إيجاد الحل الأمثل. ¹⁹

وهناك من قسم التفكير الإبداعي إلى مستويات هي كالتالي: ²⁰

1. الإبداع على مستوى الفرد: تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكلة تدفع الفرد إلى البحث عن حل أو الحلول الملائمة ويتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سؤال إبداعي ويتوقف على عدة شروط نفسية وإجتماعية متداخلة مثل الشخصية، ومستوى الذكاء والسياق الإجتماعي والذي يشمل المدرسة، الجماعة غير الرسمية، وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي، والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع .

2. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه يتم من قبل الجماعة وذلك لحل مشكلة ما أو تقديم طريقة جديدة لأداء الأعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

3. الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات وتتصف هذه المنظمات المبدعة بما يأتي :

- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة و التجريب المستثمرين رغم الفشل أحياناً.
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين .
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطور مبادئ وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.

• الإلتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الإنتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

• البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

• الحزم واللين من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بدّ منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي نفس الوقت إستقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية أثناء أداء المهمة.²¹

لقد إختلف الباحثون في طرح مستويات التفكير الإبداعي حيث قسم " تايلور " هذه المستويات إلى خمس مستويات وهي (الإبداع التعبيري، الإبداع المنتج، الإبداع الإبتكاري، الإبداع التجديدي، الإبداع الإنبثاقي)، حيث أن المستوى الأول يقوم فيه الشخص بخلق فكرة معينة ثم يقوم بتطويرها وذلك بإدخال أشياء جديدة عليها ومن ثم تعديلها لتصبح في حالة أفضل، أما المستوى الثاني فيركز على الشخص المبدع والذي يكون عنوان المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه.

ويجب أن تتوفر فيه الخصائص المعرفية والشخصية والتطويرية لأجل الوصول إلى الفكرة الصحيحة والحيدة، في حين يرى " تايلور " أن الإبداع الإبتكاري يتم فيه إظهار براعة الفرد وقدراته الإبداعية في توظيف المواد والوسائل لعمل تطوير لإستخدامات جديدة ومنطورة، كما أكد على المستوى التجديدي حيث يتم على مستواه توليد إستعمالات وظيفية جديدة لأشياء معروفة أو متواجدة أصلاً؛ أي أنه يخرج على ما هو معروف وتقليدي فيقوم بإختراق القوانين والمبادئ المعروفة ويقدم منطلقات وأفكار جديدة من أجل إبتكار شيء جديد، وأخيراً الإبداع الإنبثاقي، حيث في هذا المستوى يحاول الفرد الوصول إلى بناء نظرية جديدة أو خلق مبادئ جديدة وذلك بإتباع الطريقة العلمية في بناء فكرة وتأكيد صحتها وفروضها وتجريبها إن أمكن.

ثالثاً: أهم صفات المبدع والمبتكر.

تمثل قضية البحث عن المبدعين وإكتشافهم إحدى أهم القضايا التي إنشغل بها المهتمون بدراسة الظاهرة الإبداعية، ولا يمكن التعرف إلى المبدعين إلا من خلال تحديد السمات أو الصفات المميزة لهم، ومن ثم فقد إهتم كثير من الباحثين من خلال دراسات علمية جادة أعميت بالإقتراب من عالم المبدعين والتعرف إليهم وتحديد خصائصهم، وقد تمثلت أهم صفات المبدعين فيما يلي:

• الإستقلالية: حيث لا يكون في الغالب تابعاً للآخرين قولاً وعملاً بل يشق طريقه في الحياة في مسار خاص به من حيث الفلسفة التي يؤمن بها والأفكار التي يُدافع عنها وأنماط السلوك التي يترجمها ميدانياً .

• الخيال الواسع: الذي من خلاله يعمل على البحث عن الإثارة والحلول غير المألوفة.

• تحمل الغموض: فهو لا يستسلم للمشكلات أو المواقف الغامضة بل يتمتع بقدره عالية من الصبر والتحمل من أجل الوصول إلى الحلول الأكثر دقة أو الأكثر ملائمة لطبيعة المشكلة وإمكانية تطبيقها في أرض الواقع.

• القدرة على قيادة الآخرين في مواقف متنوعة.

- حب الإستطلاع: حيث يميل إلى طرح الأسئلة، والإستفسار عن الكثير من الأمور إستزادة للمعرفة من أجل الإستفادة منها في مواجهة المشكلات ومواقف الحياة المختلفة.
 - الإتصاف بالدعاية وخفة الظل بعيداً عن التشنج والتزمت والإنغلاق.²²
 - الاتصال بالعقل المفتوح: حيث يتقبل وجهات نظر الآخرين ويعمل على سماعها والإلمام بها من أجل تحليلها ومعرفة ما إذا كانت تتماشى مع قضية بعينها أو مشكلة محددة أو موقفاً بذاته.
 - القدرة على إدراك حلقات النقاش المختلفة والتي تدور حول موضوعات حياتية أو علمية متنوعة.²³
 - ميله إلى تحدي المواقف الصعبة والأمور الغامضة وعدم الاستسلام لها .
 - القدرة العالية على التكيف حسب ما تقتضيه الظروف والأحوال المحيطة والمرونة في المواقف المختلفة تمهيداً للخروج بأفضل الحلول.
 - الإتصاف بالحساسية المطلوبة نحو المشكلات التي تحيط به وتؤثر سلباً على مسارها ومسار الآخرين.
 - الإتصاف بالطلاقة اللفظية الكبيرة التي تساعده في الرد على الإستفسارات العديدة ومحاولة إقناع الآخرين بوجهة نظره، والتصدي للقضايا المعقدة التي تتطلب طلاقة في الحديث عنها وتوضيحها.
 - الإتصاف بالقدرة على توليد أفكار جديدة من الأفكار والآراء والمواقف القديمة .
 - الإتصاف بالحزم والبعد عن التردد والإخلاص في العمل إلى درجة الإتقان.²⁴
- بالإضافة إلى ذلك هناك صفات أخرى هي كالتالي :
- يتميزون بالدافعية والرغبة في التفوق والشهرة وأيضاً الإنجاز والنجاح والفوز.
 - يتسمون بالجرأة في قول الحقيقة، الشجاعة، ولا يهمهم أن يجدوا معارضة لما يُقدمونه هو جديد، ويحتاج إلى وقت حتى يدرك الآخرون قيمته وأهميته.
 - يبحثون على الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.
 - لا يحبون الروتين ويبحثون عن المبادرة، ولديهم الرغبة في مواجهة الأمور المعقدة.
 - يمتلكون القدرة على التحليل والإستدلال .
 - لا يخشون الفشل (مثل أديسون جرب 180 تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي).
 - لديهم أهداف واضحة يُريدون الوصول إليها.
 - مهذبون في التعامل مع الآخرين ويتصفون بالصدق والعدالة .
 - يتمتعون بالصحة النفسية.²⁵
- من خلال هذه الخصائص والصفات يُلاحظ أن الإنسان المبدع يتميز عن غيره من الأفراد، ذلك أنه يحمل شخصية فريدة من نوعها تتميز بالإبداع والتجديد من حيث نوعية الأفكار والإنجاز في العمل والتعامل مع الآخرين، إذ توصف الشخصية المبدعة بصفات لا مثيل لها وتكون سلوكياتهم منتظمة وغير عشوائية؛ أي موجهة.
- وغالباً ما نجد هذه الشخصيات لدى المؤسسات المبتكرة أو المبدعة هذه الأخيرة التي تسهر جاهدة

على توفير الظروف المناسبة، والجو الملائم للعمل، و أيضاً الإمكانيات والوسائل الضرورية لعملية الإبداع فكل هذه النقاط تساهم بشكل كبير في ترسيخ قيم العمل المرتبطة بالأفكار الإبداعية أو الإبداع. ومن هذا المنطلق وجب على كل مؤسسة الإهتمام بمواردها البشرية وذلك من خلال تطوير مهاراتهم وتنمية صفاتهم، والإهتمام بصقل مواهبهم وقدراتهم خاصة منها الإبداعية، وذلك من أجل إسقاط هذه الخصائص والصفات على مُنتجاتها وجعلها ترقى إلى أعلى مستوى من الجودة، الأمر الذي سوف يساعد المؤسسة والعاملين فيها على السير الحسن لعملهم وعلى جميع المستويات التنظيمية الأخرى. رابعاً: إستراتيجيات تنمية الإبداع:

إن إستراتيجية تنمية الإبداع تتغير تبعاً للعديد من الرؤى ووجهات النظر المختلفة وفيما يلي ملخص لها:

- إستراتيجية التأليف بين الأشات: لقد كانت بداية الإهتمام بهذا النموذج على يد "وليام جوردن" عام 1994، حيث يتم إستخدام هذا النموذج للمجاز والتماثل أو التناظر ويقوم هذا النموذج على إستخدام آلتين أساسيتين هما: جعل الغريب مألوفاً، وجعل المألوف غريباً ففي البداية يتم التعرف على جديد، أي على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعاً مألوفاً عبر تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثمة تحديدها تحديداً دقيقاً.²⁶

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة العمليات العقلية والمحاولات الواعية التي تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة من خلال محاولة جعل الغريب مألوفاً باستخدام التمثيل.²⁷ وتقوم هذه الاستراتيجية على المسلمات الثلاثة التالية:

1. إن العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل، مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فعاليتها في الأفراد والجماعات على السواء.
2. إن كل ظواهر الإبداع في العلم والفن أو غيرها من الصور الحضارية للنشاط المبدع متشابهة، وتقوم على نفس العمليات النفسية الأساسية.
3. إن الحيل المختلفة لحل المشكلات، وأهمها المباشر لها العائد نفسه، سواءاً بالنسبة للنشاط الفردي، أو النشاط الجماعي.

ويرى جوردن صاحب نموذج (توليف الأشات) أن هذا الأسلوب من الناحية العلمية نظرية واضحة المعالم، ولها فروضها الخاصة، ومن أهمها:

1. إن الكفاءة الإبداعية في الأفراد يمكن أن تزيد بصورة ملموسة، إذا تسير لها العمليات النفسية التي يتحقق في ظلها نشاطهم المبدع.
2. أنه فيما يتعلق بالموضوعات المختلفة في العملية الإبداعية فإن ما هو وجداني أكثر أهمية مما هو عقلي أو يتفق من النطق.
3. أن العناصر المختلفة في هذا الجانب الوجداني في العملية الإبداعية يمكن فهمها، بمعنى ملاحظتها، ووصفها وتحليلها، ولا بد من فهمها بهذا المعنى كي تزيد من إحتتمالات نجاحها في التوصل إلى الحلول الخلاقة للمشكلات التي تواجهها.

وقد قدم جوردن وبرنس التقنيات الإجرائية التالية لإستخدامها في توجيه سير المناقشات والأفكار أثناء جلسات العمل لحل المشكلات :

1. التمثيل الشخصي: ويقوم على فكرة تقمص الفرد للشيء المعين في المشكلة موضع الإهتمام، بحيث يستشعر ذاتياً ما يمكن أن يشعر به هذا الشيء، والعنصر الأساسي في هذا التمثيل الشخصي هو التقمص الوجداني فقط وتبني دور تمثيلي بصورة ما.²⁸
2. التمثيل المباشر: ويتم تقديم أفكار تكشف عن التشابه بين المشكلة المطلوب حلها وغيرها من المشكلات التي يوجد لها حلول راهنة في عالم الطبيعة أو الحيوان أو المجال البيولوجي بوجه خاص.
3. التمثيل الرمزي: يتضمن إعتبرات متناقضة ظاهرياً، لكنها تقدم بما يعرف في المنطقة بإسم تناقض الحدود مثلاً.²⁹
4. إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلات: هي عملية إستشفاف المشكلات والعمل على ملاحظتها والإحاطة بجوانبها المختلفة من خلال جمع الحقائق المتصلة بها وبالتالي تحديدها بدقة ثم السعي لمعالجتها بالتفكير في الحلول المختلفة لها ثم تقييم هذه البدائل وإختيار الحل الأمثل وإختبار فاعليته.³⁰
- ويذكر جاري ديفيز أن إستراتيجية الحل الإبداعي للمشكلات ولدت بادئ الأمر على يدي (أو سبورن) صاحب فكرة العصف الذهني، ثم انضم سيدني بارنز إليه، وعملاً معاً على تطوير ما يعرف اليوم باسم نموذج أسبورن /بارنز لحل المشكلات الإبداعية.
- ويتضمن هذا النموذج المراحل الستة التالية:
5. إيجاد المأزق: إلتماس الميول والخبرات والاهتمامات والأخذ في الاعتبار عدد من الموضوعات العامة التي يمكن إعتماها كنقاط بداية للحل الإبداعي للمشكلات.
6. إيجاد المعلومات: زيادة الوعي بالمأزق من خلال جمع المعلومات المتوافرة حول المأزق، كما تساعد هذه الخطوة على تحليل الموقف وتوضيحه والبدء في تحديد المشكلات المحتملة التي تتطلب الإلتباه وبذل الجهد.
7. إيجاد المشكلة: الأخذ بعين الإعتبار العديد من الأسئلة الممكنة المراد جمع المعلومات حولها، ويجب صياغة المشكلة بطريقة تقود إلى التفكير في العديد من الأفكار الجديدة والمثيرة.
8. إيجاد الأفكار: البحث عن العديد من الإستجابات والهدف هو إيجاد أكبر عدد ممكن البائل المقترحة بإستخدام العديد من الطرائق والأساليب التي تساعد في إيداع العديد من الإمكانيات المتنوعة.³¹
9. إيجاد الحل: تحديد العديد من المعايير الممكنة لتقويم الأفكار الواعدة، ومن تم إختيار المعايير التي يتقرر ضرورتها وأهميتها، ويستفاد من هذه المرحلة تقديم أفضل الإحتمالات الممكنة لحل المشكلة.
10. إيجاد القبول: التركيز على إعتبر العناصر المحددة التي يمكن أن تؤثر في تطوير الإستخدم الناجح للحلول الواعدة المقترحة، والتركيز على الجوانب التي يمكن أن تساعد أو تعيق الجهود المبذولة في حل المشكلة.³²

- إستراتيجية التغيير في الخصائص: وتسمى أيضاً بإستراتيجية تحليل الخصائص وهي تعني تحديد الخصائص الهامة في موقف مواجهة المشكلة ثم إبتكار الأفكار لإحداث التطوير الممكن في خاصية معينة من هذه الخصائص.³³
- كما تشير إلى عملية تجزئة مشكلة أو فكرة إلى خصائصها أو أجزاء تكوينها، ثم التفكير في الخصائص والميزات بدلاً من التفكير في الشيء نفسه.³⁴
- إستراتيجية العصف الذهني: تهدف هذه الإستراتيجية إلى كسر التفكير الإعتيادي للفرد وإنتاج قائمة من الأفكار المتنوعة.
- الإرشادات الأساسية للعصف الذهني:
- أرجئ إصدار الحكم: عندما تؤخذ الأفكار بشكل تصاعدي لا يسمح بأي تعليق محرج، ثم تكتب الأفكار ويعلق التقييم من قبل المشاركين لمرحلة لاحقة، وتكون هذه الخطوة صعبة الملاحظة ولكنها حاسمة. إذ أن الإبداع وممارسة النقد في آن واحد من أصعب الأمور.
- فكر بحرية: الإنطلاق بحرية نحو الأفكار الجامحة وغير المألوفة شيء مستحب في هذه الاستراتيجية؛ إذ يفضل في كل جلسة أن يكون هناك أفكار متعددة وغريبة، وأيضاً التفكير خارج حدود المعتاد والمألوف من الأفكار.
- طور وغير وابن على أفكار الآخرين: أي استخدام فكرة أخرى كمحفز للتطور الشخصي أو التنوع وأيضاً أن تغيير مفهوم واحد لحل غير عملي قد يجعله حلاً عظيماً.³⁵
- كمية الأفكار شيء مهم: تم في هذه المرحلة التركيز على توليد مجموعة واسعة من الأفكار الخام ومن ثم يتم الإختيار من بينها فيما بعد.
- المنهجية العلمية: إختار مسجلاً، رتب (نظم) التشويش، إبقاء الجلسة مريحة ومرحة، حدد الجلسة، إعمل النسخة، أضف وقيم، ويتحقق العصف الذهني بأربعة مراحل وهي: (مرحلة صياغة المشكلة، مرحلة بلورة المشكلة، مرحلة العصف الذهني، مرحلة تقييم الأفكار).³⁶
- كما تقوم هذه الإستراتيجية على تصور حل المشكلة على أنه " موقف به طرفان يتحدى أحدهما الآخر، العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر.
- ولا بد للعقل من الإلتفات حول المشكلة، والنظر إليها من أكثر من جانب ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة، وتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة".³⁷
- إستراتيجية الإستعمالات: هذه إستراتيجية بسيطة تستعمل للتحفيز العقلي أو التطبيق العملي ويعتمد هذا على ما في ذهن الفرد في وقت حل المشكلة، وهذه أداة مفيدة لإخراج الفرد من التثبيت الوظيفي للأشياء ولتوظيف هذه الإستراتيجية فكر في أداة شائعة الإستعمال معروفة، ثم فكر في مجموعة من الإستعمالات الممكنة لكل منها بغض النظر عن الإستعمال الأساسي للأداة أو إسمها، أو كيف يتم التفكير بها في العادة.³⁸

- إستراتيجية التحسينات: هي عكس إستراتيجية الإستعمالات فبينما تركز إستراتيجية الإستعمالات على شيء معين ولا تتغير وأهداف متعددة ومختلفة عن الهدف الأصلي لهذا الشيء، تركز التحسينات على تغيير شيء معين لتحسين الهدف الأصلي له، والشيء موضوع السؤال يمكن أن يكون أي شيء من أنواع متعددة وليس فقط أداة كالأشياء، الأماكن والمؤسسات والأشياء، الأفكار.³⁹
 - إستراتيجية ماذا لو كان: تعتبر هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات فك حواجز أو معيقات الإبداع لدى الأفراد، إذ تعتبر معيقاتاً أساسياً للإبداع وهذا العامل يمنعنا من التفكير بأبعد مما نعرف أنه صحيح، ماذا لو كان أداة لتفريغ العقل لمنعنا من الصدمة بالحقيقة.
 - بشكل بسيط هذه الإستراتيجية تتضمن وصف فعل متخيل أو حل متخيل، ثم إختيار الحقائق والظروف أو الأحداث الممكنة بدلاً من القول بسرعة " هذا يبدو سيئاً " أو " هذا لن يصلح أبداً "، ثم نترك نقدنا غير الواضح حيث نتابع تماماً كما نقوم عقولنا بإنتاج تطبيقات أو ظروف خاصة بالحقيقة الجديدة التي نتخيلها.
 - إستراتيجيات المستقبلات: وتقوم هذه الإستراتيجية على التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل بالنسبة لبعض المشكلات التي قد تواجه المؤسسة بشكل عام والأفراد بشكل خاص؛ أي أن هذه الإستراتيجية تقوم بجمع المعلومات الكاملة حول أي مشكلة ومحاولة معرفة ما سيحدث في المستقبل.⁴⁰
 - إستراتيجية التمثيل الحيوي: يعني أن هذا الأسلوب يقوم فيه الشخص بالبحث عن الطبيعة عن الأفكار التي تُعين الفرد على بلوغ الحلول الممكنة للمشكلات.⁴¹
- خامساً: نماذج توضيحية للتدريب على التفكير الإبداعي من أجل تطبيقها داخل المؤسسة الجزائرية:
- تعتبر برامج التدريب على التفكير الإبداعي من أهم البرامج التي تساهم في تنمية وصقل مواهب الأفراد داخل أي مؤسسة، وبالتالي فهي تُعبّر عن منظومة متكاملة من الأبعاد التي تعمل على تطوير الإبداعية، وهي في نفس الوقت تعتبر أسس رئيسية ترتكز عليها وتتطلق منها،
- نموذج (ب): عند العمل على تطوير الإبداعية عند الطلبة علينا أن نراعي مايلي:
- تتطور الإبداعية إذا ما روعيت في البيت و المدرسة.
- القدرات العقلية (المعرفة، التعرف على المشكلة، البصيرة، التفكير المتشعب والتقاربي، تصميم الأفكار).
 - الشخصية (نمط التفكير الإنساني، الاختلاف، حب المخاطرة، الشجاعة).
 - المثابرة (المثابرة على موضوع العمل بدلاً من التركيز على الهدف).
 - المصادر البيئية (دعم حب الإستطلاع والتركيز عليه، قبول شخصية الطفل كما هي، تشجيع إستخدام المعرفة المرنة والأصيلة، توفير أنشطة التحدي والمخاطرة، توفير الوقت الكافي للتفكير).
 - الإبداعية تقدم الأعمال الأصلية التي لم يفكر بها أناس من قبل، وهي تتمن وتفيد.
- (الإبداع عند ستيرنبرغ 1999)
3. نموذج(ج): الإبداع في المؤسسات
- (المدير المنفذ(تنفيذي)،المدير المشرع(تشريعي)، المدير المقيم (عام)).⁴²

أ_ تنفيذي: متميز في تنفيذ الخطط، والأفكار والتعليمات والمشاريع بدقة وإتقان.

ب_ مشرع: صاحب الأفكار يراجع الأنظمة والقوانين والتعليمات ويتفحصها ويعمل على تطويرها بنا يدفع نحو الإنتاجية الأفضل، والمبدع هنا يتحسس المشكلات ويعمل بقوة وبجودة على حلها حلول إبداعية، جميع أفكاره ومقترحاته تطرح على المدير العام لدراساتها وتقييمها، وتستمد القوة بتنفيذها من المدير العام.

ج_ المقيم: هو المدير العام، المتخصص، الخبير، القادر، على متابعة العمل وتقييم مراحل ومجالات تنفيذه، وجدوى التطوير والحلول، وتعزيز الصحيح، وتلافي الخلل. (ستيرنبرغ 1988).⁴³

4. نموذج (د): نموذج للدراسة والتنبؤ بالسلوك الإبداعي: قدرات، مهارات، دافعية. سلوك إبداعي (تورانس 1999)

5. نموذج (ه): الإبداع في التعليم والعمل (الشفافية النفسية - الصحة العامة - عمليات عقلية نشطة).

(خصائص إبداعية، سلوك إبداعي، استخدام مهارات التفكير، التفكير الجيد، دافعية ومثابرة قدرة على الإنجاز، دقة وإتقان، التألق الروحي، القدرة على الإختيار، التفاعل مع المنظومة القيمية العقائدية).

إن ما يهمنا كثيراً هنا هي العوامل المؤثرة في الإبداع هذه الأخيرة التي لها علاقة وطيدة ببرامج التدريب والتي من خلالها يستطيع الفرد إكتساب مهارات جديدة ، ولعل أهم هذه العوامل ثقافة الأسرة ، وطبيعة الوالدين وتعتبر اللغة التي يتم التفاوض والإتصال من خلالها ضرورية جداً، حيث نذكر ما قاله كارل روجيرز Carl Rogers بخصوص أهمية التواصل اللغوي الذي يُقدم ميزتين أساسيتين :

أنها جلية وبلغة ؛ جلية لأنها تدرك بالبصر وتُقاس (وهذا إستناداً إلى درجة التواصل عند كل فرد) وبلغة (وهذا يعود إلى فهم ومفهوم محتوى الرسالة)، ولا شك أن الرسالة تبقى تأويلات وقراءات مرتبطة أولاً بالإطار الإستناد (المرجع) المتعلق بمختلف الفاعلين في حقل التواصل، ثم بوعيهم .ليس مجاناً قولنا بأن اللغة منبع سوء تفاهم، ومن هنا صعوبة التواصل الأصلي والحقيقي⁴⁴، بالإضافة إلى ذلك وكما يُضيف أحد الباحثين على أهمية التواصل بين مختلف الأفراد وإستثمار العلاقات التي تنشأ بينهم فيقول "التواصل هو العملية التي بمقتضاها يتم تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع بصرف النظر عن حجم هذا المجتمع ، وطبيعة تكوينه ،وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم"⁴⁵؛ هذا يعني أن عملية التفكير الإبداعي تقف درجة نجاحها على نجاح عملية التواصل بين مختلف المستويات.

سواءً تعلق الأمر بالأسرة أو المجتمع أو المؤسسة ، إذ أن التشجيع على هذه الأمور يؤدي حتماً إلى تميز الأفراد والمؤسسة التي ينتمون إليها ، زيادة على ذلك تطوير المهارات والقدرات التي تسهم بشكل كبير في إنتاج الأفكار الإبداعية والجديدة .

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه نلاحظ أن هذه الإستراتيجيات بما تحمله من مسلمات ومرتكزات وأيضاً عناصر مهمة من شأنها تغيير أفكار الأفراد إلى الأحسن، حيث تحتوي كل إستراتيجية على فكرة معينة تهدف إلى إضافة شيء جديد إلى الوضع الحالي، وحتى يتم تطبيق هذه الإستراتيجيات يجب أن تمر

المؤسسة والفرد بشكل خاص على عدة خطوات هذه الأخيرة تساعد على تسهيل عملية التفكير الإبداعي لدى الأفراد، وذلك من خلال تسخير كل الإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية وأيضاً القدرة على التحكم في هذه الثروات التي تمتلكها.

إن إهتمام المؤسسات اليوم بتطبيق هذه الإستراتيجيات وغيرها من الإستراتيجيات الأخرى من أجل تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين، والعمل على تدريبهم على تبني مهارات التفكير الإبداعي من أصالة، وطلاقة، ومرونة، وتفصيل، وحل المشكلات أصبح بمثابة الهاجس الذي يبقى مُلزاماً لأصحاب المؤسسات أو المدراء المقبلين على التواجه مع أصعب التحديات التقنية والعلمية، وكذلك القدرة على مواجهة التغيرات الحاصلة في العالم ككل.

من هذا المنطلق تسعى كل مؤسسة اليوم إلى الإستثمار في هذا المجال الذي يُعنى بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد، هذا الأخير الذي أصبح يُسمى برأس المال الفكري وهذا يدل على الأهمية البالغة للفكر، كيف لا وهو الذي أضاء الكثير من الظلمات التي كان الإنسان يعيش فيها، فكل الإختراعات والإبتكارات والإبداعات التي نحن بصدد الإستفادة منها اليوم هي كلها بفضل المفكرين والمبدعين الذين أبدعوا بأعمالهم ، والآن وجب على كل مؤسسة أن تأخذ العبرة من الأشخاص الناجحين في هذا المجال والعمل على تطبيق أفكارهم خاصة على مستوى الأفراد العاملين بهذه المؤسسة، وبالتالي ضمان التميز عن باقي المؤسسات الأخرى وأيضاً الرقي والتطور والنجاح.

المقترحات والتوصيات:

1. تفعيل إستراتيجية الإبداع في مختلف المؤسسات والعمل على تطوير المهارات الإبداعية التي يمتلكها العمال .

2. فتح المجال أمام العديد من الباحثين والعلماء للبحث في بشكل موسع فيما يخص برامج تنمية إبداعية التي تعمل على تنمية مهارات وقدرات الفرد داخل عمله.

3. نقترح إنشاء مخططات إبداعية مبنية على أسس تطويرية كتتمية المعارف الماهرة وإستعمال التكنولوجيات الحديثة وإستخدام أساليب العمل المتطورة.

4. تطبيق بعض الاختبارات المتعلقة بدرجة الإبداع لدى كل فرد لمعرفة نقاط القصور والقوة ومن تم العمل على تأهيل هذه الموارد البشرية من أجل الحصول على حلول إيجابية ونافعة في نفس الوقت .

5. العمل على تطبيق إستراتيجيات الإبداع المختلفة من أجل الوصول إلى تحقيق الجودة والعالمية في نفس الوقت.

6. تفعيل برامج التدريب على التفكير الإبداعي التي تساهم في صقل مواهب الافراد داخل أي مؤسسة .

7. إكتشاف المبدعين والمهتمين وذلك بإعطائهم فرصة لإنجاز مشاريعهم الإبداعية وتطوير صفاتهم الإبداعية المميزة .

8. العمل على تطبيق المشاريع الإبداعية التي ينجزها الافراد على أرض الواقع من أجل معرفة مدى قدرتهم على الإبداع .

9. العمل على ترسيخ قيم ومبادئ الإبداع لدى الأفراد من أجل نشر الوعي لديهم ومعرفة قيمة التفكير الإبداعي في حياتهم والعمل بيها في المستقبل .
قائمة المراجع:

1. Jean Lachman, **Le financement des strategies de l'innovation**, Paris ,1993 , P22.
2. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دط ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2000، ص9.
3. خليل الشماع و خضير عاضم ثمود : نظرية المنظمة ، دط ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 88.
4. ناديا هائل السرور : مقدمة في الإبداع ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2002 ، ص 85.
5. الفاعوري رفعت عبد الحليم : إدارة الإبداع التنظيمي ، دط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، 2005، ص 3.
6. جواد شوقي ناجي :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دط ، دار الحامد ، عمان ، 2010، ص181.
7. نجم عبود نجم :إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007، ص 20.
8. جمال الدين الزيايدي : معجم ثلاثي موسع لمصطلحات علم الإدارة (إدارة الأعمال ، تصرف ، تسيير)، ط1 ، دار الفجر ، القاهرة ، 2008، ص42.
9. محمد بكر نوفل : الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات ، ط1 ، ديونو للطباعة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص31.
10. جودت أحمد سعادة: تدريس مهارات التفكير (مع مئات الأمثلة التطبيقية) ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص244.
11. نجم عبود نجم :إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007، ص 20.
12. جمال الدين الزيايدي : معجم ثلاثي موسع لمصطلحات علم الإدارة (إدارة الأعمال ، تصرف ، تسيير)، ط1 ، دار الفجر ، القاهرة ، 2008، ص42.
13. ممدوح عبد المنعم الكنايني: سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص35.
14. حسين عبد الحميد رشوان ، مرجع سابق، ص 21.
15. سليم بطرس جلدة و زيد منير عيوي :إدارة الإبداع والابتكار ، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 35.
16. ممدوح عبد المنعم الكنايني، مرجع سابق ، ص 35.
17. ممدوح عبد المنعم الكنايني، نفس المرجع ، ص 35.
18. فتحي عبد الرحمن جروان : الإبداع مفهومه تدريبيه، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، 2002، ص 66.
19. فتحي عبد الرحمن جروان ، نفس المرجع ، ص 66.
20. سعيد ياسين عامر: الإدارة وفعاليات التغيير، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص 38.
21. .. سعيد ياسين عامر، نفس المرجع ، ص 38.
22. جودت أحمد سعادة ، مرجع سابق ، ص 252- 253.
23. جودت أحمد سعادة ، مرجع سابق ، ص 252- 253.
24. صالح محمد علي أبو جادو ، نفس المرجع ، ص 252-253.
25. عبد اللطيف عبد القادر :التربية الإبداعية في التصور الإسلامي ، د ط ، مكتبة الضامري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص 127.
26. صالح محمد علي أبو جادو: مرجع سابق، ص 198.
27. محمد علي لطف، مرجع سابق، ص 89.
28. صالح محمد علي أبو جادو: مرجع سابق، ص 199.
29. صالح محمد علي أبو جادو، نفس المرجع، ص201.
30. محمد علي لطف، مرجع سابق، ص89.
31. صالح محمد علي أبو جادو، مرجع سابق، ص203.
32. صالح محمد علي أبو جادو، نفس المرجع، ص 203.

33. محمد علي لطف، مرجع سابق، ص 89.
34. صالح محمد علي أبوجادو، مرجع سابق، ص 189.
35. صالح محمد علي أبوجادو، نفس المرجع، ص 178.
36. عدنان العتوم : "علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيق"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 231.
37. حسين محمد أبورياش : التعلم المعرفي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 290.
38. صالح محمد علي أبوجادو، مرجع سابق، ص 179.
39. صالح محمد علي أبوجادو، نفس المرجع، ص ص (180-183).
40. صالح محمد علي أبوجادو، نفس المرجع، ص 187.
41. محمد علي لطف، مرجع سابق، ص 91.
42. ناديا هاييل السرور، مرجع سابق، صص 363-364.
43. ناديا هاييل السرور، نفس المرجع، صص 366-367.
44. حمد الله اجبارة: التواصل البيداغوجي الصفي -ديناميته،أسسه ومعوقاته-، ط1، مطبعة النجاح ، الدار البيضاء، 2009، ص 21.
45. أحمد فريقي تقدم مصطفى حسن: التواصل التربوي(دراسة تحليلية)، د ط، مطبعة رابط ناث مغرب، المغرب، 2011، ص 22.