

الطريق نحو مؤسسات مبدعة (الاختيارات والبيئة والممارسات)

The way towards innovative institutions (Selections, environmental and practices)

د. مدثر حسن سالم عزالدين. جامعة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة

Prepared by: Modthir Hassan Salim Eziieldin.

Associate Pro., ADU

modathir66@hotmail.com / modthir.eziielden@adu.ac.ae

**المخلص:** هدفت هذه الورقة لتلمس الخطى نحو إيجاد أفراد ومؤسسات مبدعة، وذلك من خلال التعرض لكيفية تحقيق ذلك الإبداع في مؤسساتنا؟ وكيف نجعل من مواردنا البشرية قدرات إبداعية تضيف لمؤسساتها قيمة مضافة، وتسير بها نحو الريادة والتميز؟ وقد عمدت الورقة لطرح العديد من الأسئلة تدور حول الاختيارات والبيئة والممارسات التي تتم في المؤسسات، ومن خلال الإجابة عليها تم التوصل إلى العديد من النتائج ومن ثم الدفع بتوصيات، ومن أبرز تلك التوصيات: ضرورة تبني إستراتيجية محددة وواضحة للإبداع في المؤسسة. والتأكد من أن الأفكار والخطوات التي تتبعها المؤسسة تحفز نحو الإبداع. وأن تعمل المؤسسات على توفير بيئة العمل المناسبة لنمو الإبداع بين الأفراد، وانتهاج ممارسات إدارية تشجع على الإبداع.

**Abstract:** The purpose of this paper is to touch the pace towards the creation of creative individuals and institutions, through exposure to how to achieve this creativity in our institutions? How do we make of our human creative capabilities add value to their institutions, and moving them toward leadership and excellence? The paper proceeded to ask many questions about the choices and the environment and practices that are in institutions, and through the answer was reached many of the results and then pay the recommendations, and most of those recommendations: the need to adopt a specific and clear for innovation strategy in the enterprise. And make sure that the ideas and the steps followed by the institution stimulate some creativity. And institutions working to provide appropriate work for the growth of creativity among individuals environment, and adopt management practices that encourage creativity.

## الطريق نحو مؤسسات مبدعة

### (الاختيارات والبيئة والممارسات)

**مقدمة:** يعد الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول بأن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، وبالتالي إيجاد الحل أو الحلول المناسبة. فالإبداع هو تطوير وتحسين للانتقال لوضع أفضل وتحقيق مزايا تنافسية سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة. إنه حالة من عدم استسلام الإنسان للواقع المحيط به، والإنسان المبدع تجده لا يعترف بالحلول التقليدية، ويسعى دائماً إلى التقدم. فالإبداع هو إيجاد علاقات جديدة بين أفكار وعناصر قديمة، والإتيان بجديد. وقد اختلف العلماء في عدد ونوعية القدرات الإبداعية التي يتميز بها المبدعون وكيفية القياس، وبما أن هناك أناس مبدعون، فهناك مؤسسة مبدعة.

**مشكلة الورقة:** تتمثل مشكلة الورقة في ضعف الجانب الإبداعي في المؤسسات، والتي تمثلت في العديد من الأسئلة. إن السؤال الذي يحتاج دوماً إلى إجابة هو كيف نحقق ذلك الإبداع في مؤسساتنا؟ وكيف نجعل من مواردنا البشرية قدرات إبداعية تضيف لمؤسساتها قيمة مضافة، وتسير بها نحو الريادة والتميز؟

**فرضية الورقة:** إن الإجابة على أسئلة المشكلة لن تتم ما نحبب على العديد من الأسئلة الفرعية لجوانب ذات صلة لصيقة بتحقيق الإبداع في مؤسساتنا حول اختياراتنا وتوفير البيئة الملائمة للإبداع في مؤسساتنا، وهل ممارساتنا تقود في النهاية تجاه تطبيق تلك الإبداعات؟ والإجابة على الأسئلة الفرعية يجب أن يكون وفق رؤية محددة وتخطيط ثاقب ومنهجية علمية منتقاة بعناية تتوافق واحتياجات المنظمة من جهة، وقدراتها من جهة أخرى، إضافة للممارسات الخلاقة والحرص الدءوب على تطبيق الإبداعات. ولعل أحد الطرق التي يمكن أن تقود لذلك تمر عبر مثلث الجودة، ذلك المثلث الذي يتكون من ثلاثة أضلع: الضلع الأول يتمثل في موظف كفاء وسعيد راض في أدائه لعمله، فهل اخترنا فعلاً الموظف المناسب؟ وهل تم وضعه في المكان

المناسب؟ وهل تم إعطائه كل ما يحقق له السعادة ووفرنا له كل ما يجعله راضٍ في عمله؟ وهل مكانه في عمله؟ والضلع الثاني يتمثل في تحقيق منتج أو خدمة بجودة عالية، والتي تتطلب طرق وأساليب متطورة ومتغيرة وعمليات تدريب وإعادة هيكلة مناسبة وتقنيات ملائمة وبيئة خلّاقة، فهل وفرنا كل ذلك؟ والضلع الثالث يتمثل في تحقيق رضا العميل أو الزبون، فهل ديدن موظفينا ومؤسساتنا السعي نحو تحقيق ذلك؟ فهل ننتج ثم نبحث عن من يريد؟ أم نبحث عن ما يريد العميل ثم نعمل على إنتاج وتقديم الخدمة له؟... وغيرها من الأسئلة المرتبطة بذلك المثلث.

**أهمية الورقة:** تأتي أهمية الورقة من الجو التنافسي والانفتاح الذي تعيش فيه مؤسساتنا، ومتى ما التزمت مؤسساتنا بالإبداع فستحقق ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى، وبالتالي ستبقى وتستمر، وهذا لن يتأتى بالضرورة إلا من خلال أفراد ومؤسسة مبدعة لهم ولها القدرة على التطوير والإبداع.

#### أهداف الورقة: ترمي الورقة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الإجابة على الأسئلة التي أثارها مشكلة الورقة.
2. التعرف على كيفية تحقيق المؤسسة المبدعة، من خلال الاختيارات والبيئة الداعمة والممارسات.

**المنهج المتبع:** سيعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى إشارات وتوضيحات نظرية ومنطقية تجسد الإسهام في مجال الإبداع في المؤسسات، وتحليلها وصولاً للاستنتاجات والتوصيات.

**الاختيارات والبيئة والممارسات في المؤسسات المبدعة:** نحاول هنا أن نجيب على سؤال المشكلة من خلال الإجابة على عديد الأسئلة الفرعية المطروحة لكل محور من هذه المحاور:

#### أولاً: محور الاختيارات

**السؤال الأول:** ما هي الطريقة أو الطرق التي ستعتمد للإبداع في المؤسسة؟ لنجيب على هذا السؤال لابد من استعراض العديد من الطرق التي قد تلجأ إليها المؤسسات لتجعل من نفسها مؤسسة مبدعة<sup>(1)</sup>:

1. طريقة التطوير من الداخل: ويقصد بها أن تقوم المؤسسة بكافة الأنشطة الضرورية للتطوير وخلق الفرص الإبداعية، التي تعطي المؤسسة ميزة، إلا أنها تحتاج إلى وقت طويل وكلفتها ومخاطرها مرتفعة، لكن في مقابل ذلك فإن إمكانية التحكم المتوصل يعد مرتفعاً.
2. طريقة عقود التعاون: والتي عادة ما تكون في شكل تحالفات وشراكات للوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، وذلك من أجل خفض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي

- وتخفيض حدة دوران الإبداع، وبالتالي رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية بالمؤسسة وبعض نشاطات إبداعية جديدة لن تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها، إضافة للتطبيق المتزايد لهذا الأسلوب نجد في أوروبا تشكل نسبة عقود التعاون 30% فيما بين المؤسسات المبدعة.
3. طريقة النمو الخارجي: وذلك عن طريق تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المتحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة والاستحواذ عليها، إلا أنها مكلفة، ثم من يضمن بقاء الكوادر البشرية المبدعة بعد عملية الاستحواذ أو الاندماج.
4. المقالة الباطنة: تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مراكز البحوث العامة والخاصة، ومع الجامعات والمعاهد العليا. هنا تلجأ المؤسسة إلى الإبداع الخارجي بواسطة هيئات مختصة وتكثر نماذجها في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الصناعية الكبرى، ونتائجها مفيدة ومتغيرة، إلا أن مدة وتكاليف وعملية التحكم في الإبداعات تبقى غير مؤكدة.
5. اقتناء الرخص: أي اقتناء رخصة من مؤسسات مبدعة. وهي طريقة سريعة وأقل تكلفة وخطورة، إلا أنه قد يعيقها التطبيقات التقنية، ومهارات استخدام تلك التقنية، وعقبات جغرافية وثقافية، والتبعية للمؤسسة الأم، وتعد هذه الطريقة نادرة الاستخدام في الدول المتقدمة.

**السؤال الثاني: ما هي النظرية أو النظريات التي المستخدمة للإبداع في المؤسسة؟ لنجيب على هذا السؤال هناك عدد من النظريات التي يمكن أن تكون إجابيات له، والنظريات، هي<sup>(2)</sup>:**

1. نظرية (Simon; 1958 & March): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث واعي، وبدائل، ثم إبداع، حيث عزياً الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو داخلية).
2. نظرية (Stalker; 1961 & Burns): وكانا أول من أكدوا على أن التراكم والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.
3. نظرية (Wilson; 1966): قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة، كلما ازدادت المهام غير الروتينية،

مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزويد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey and Mill;1970): حيث استفادا مما قدمه كلا من

(Simon&March) و (Stalker&Burns)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهةها.

5. نظرية (Hage and Aiken;1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت

المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي: مرحلة التقييم، أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (Simon&March). ومرحلة الإعداد، أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي. ومرحلة التطبيق، البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة الروتينية في شكل سلوكيات ومعتقدات تنظيمية. ويرون أن العوامل المؤثرة في الإبداع مختلفة وبالغة التعقيد، خاصة مع زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، وهي: المركزية والرسمية والإنتاج والكفاءة والرضا عن العمل.

6. نظرية (Zaltman and others;1973): تنتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من

مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ. ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع. وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي: مرحلة البدء، وتشمل مرحلة ثانوية لوعي المعرفة ومرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع ومرحلة ثانوية للقرار. ومرحلة التطبيق، وتشمل تطبيق تجريبي وتطبيق متواصل.

**السؤال الثالث: ما هو المستوى أو المستويات من الإبداع الذي تطمح المؤسسة للوصول إليه؟ للإجابة على هذا السؤال نجد أن الإبداع يظهر في العديد من المستويات<sup>(3)</sup>:**

1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
2. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.
3. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي. وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما: الإبداع الفني، والذي يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات. والإبداع الإداري، الذي يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.
4. كذلك قام "فردريك تايلور" بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي: الإبداع التعبيري، وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية. والإبداع الإنتاجي، وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة. والإبداع الإختراعي، ويتعلق بتقديم أساليب جديدة. والإبداع الابتكاري، يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة. وإبداع الانبثاق، هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كلياً.

**السؤال الرابع: هل اخترنا كوادرننا البشرية في المؤسسة من يمتلكون خصائص وسمات الشخصية المبدعة؟ وهل راعينا صفات المورد البشري المتميز في مواردنا البشرية في المؤسسة؟ وهل حاولنا إكسابهم تلك الخصائص والسمات والصفات؟ للإجابة على هذا السؤال نستعرض عدد من الخصائص والسمات التي تسم الشخصية المبدعة، وهي<sup>(4)</sup>: الذكاء، الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه، أن تكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة، القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع، القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها، بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر، لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من أرائهم، يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل، يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة، يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.**

وبالنسبة لصفات المورد البشري المتميز نجد أن المورد البشري يقع في مكان القلب من أي نجاح تحققه المنظمات، ولكن حتى تساهم في هذا النجاح والتفوق يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية: أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين، وأن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم، وأن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل. ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها، إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي

تعمل فيها ارتباطا وثيقا يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

وحتى تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة ينبغي أن تكون دقيقة في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في بناء قدرات تنافسية، ويتم ذلك بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.

**السؤال الخامس: هل نأكدنا من أن المؤسسة تمتلك مفاتيح التفوق المطلوبة من خلال مواردها البشرية؟** للإجابة على ذلك السؤال نجد أنه إلى جانب امتلاك المؤسسة موارد بشرية متميزة تتوفر فيها الصفات المذكورة سابقاً، كان لابد من حصولها عن طريق هذه الموارد على مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقه، حيث تتمثل هذه المفاتيح فيما يلي:

1. **القدرة على التقليد:** وهو أيسر وأسهل المفاتيح وأكثرها استخداما حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة والتي تحل محلها، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي حتى يتم إنتاجه بكم كبير وبتكلفة منخفضة ومن ثم يبيعه بسعر منافس. ويطلق على التقليد مصطلح "الهندسة العكسية"، أي يتم الحصول على منتج نهائي تنتجه دولة متقدمة ثم تفكيك أجزائه وعناصره ومعرفة مما تصنع هذه الأجزاء، ويتم إدخال بعض التعديلات على المنتج، أو إنتاجه كما هو، مع تعديل مواصفاته الأدائية أو الشكلية، وقد يكون ذلك في إطار اتفاق للحصول على أسرار الصناعة.

2. **القدرة على التطوير:** فعندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها، ومن ثم يسند الأمر إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير، وهو عادة ما يتصل بتطوير أداء المنتجات ووظائفها التي تقوم بها والإشباع الذي تحققه لكل من المستهلك النهائي والمستخدم الصناعي الوسيط. وتطوير في المواد الخام المستخدمة لأفضل منتج، أرخص وأكثر جودة. وتطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكبر إنتاجا. ويقوم هذا المفتاح على دراسة واعية وشاملة لكل ما يحدث في أسواق العالم ومعرفة التطورات التي تتم سواء من جانب المنتجين الحاليين، أو المنتجين الأصليين أو المنتجين الجدد وفي الوقت ذاته التفوق عليهم سواء من حيث الشكل الخاص، الأداء الخاص أو الألوان والأذواق الخاصة بالمنتجات المقدمة. وكلما كانت الموارد البشرية فعالة في التطوير والتحسين، كلما حققت المؤسسة مزايا تنافسية.

3. **القدرة على الابتكار:** وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المشروع، وعادة ما يعمل المشروع على البحث عن العباقرة، وعن أصحاب العقول النيرة وأصحاب المواهب ذوي القدرات الابتكارية، ورعايتهم وتعهدهم بالدعم والمساندة وفي الوقت ذاته إقامة مسابقات للمخترعين وتوجيه اختراعاتهم إلى إنتاج منتجات تتناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها ومن ثم تكتسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف بأنها: مزايا ابتكارية غير مسبوقه،

وتخاطب كافة المستهلكين، ولا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن. ومن ثم يعمل هذا المفتاح على التوصل لشيء جديد غير مألوف. فالتفوق والامتياز والارتقاء قائم على الملكات والمواهب والعباقرة والباحثين الجادين، وهذا للوصول إلى المأمول المتطلع إليه، ومن هنا لابد من فتح الأبواب أمام هؤلاء الموهوبين بتوفير المناخ الذي يؤدي للكشف عن مواهبهم الخلاقة.

**السؤال السادس: هل تبنينا إستراتيجية محددة للإبداع التنظيمي للإجابة على هذا السؤال، فإن هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. ويقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة. ومن هذه الإستراتيجيات<sup>(5)</sup>:**

1. التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المؤسسة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير. إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات والتغيير.
2. التخصص الوظيفي: وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. تلاءم هذه الإستراتيجية الأعمال الإبداعية التي تغطي مساحة تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. وهي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً.
3. الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة، الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند انتهاء المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. ومن الأمثلة أيضاً نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة. كذلك التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة، وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

**ثانياً: محور بيئة الإبداع:** حتى يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدود حول الموظفين تعيقهم في عملية الإبداع، ولما كان الإنسان عدو ما جهل، فإن المدراء والإدارات يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المؤسسة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل فقط، أعني الأوامر والتخطيط من الإدارة، والتنفيذ على



الموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى موت المؤسسات.

**السؤال الأول: ما هي الأفكار التي تحملها المؤسسة والخطوات التي تتبعها لإيجاد بيئة محفزة للإبداع؟ للإجابة على هذا السؤال نجد هناك مجموعة الأفكار والخطوات التي تجعل من مؤسساتنا بيئة ترضى وتنمي الإبداع، وهي (6):**

1. أنشأ نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات، هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر، ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها، بل ويجب أن يحصل الموظف على التكريم المعنوي الذي يستحقه، ويستحسن أن يحصل على فائدة مالية من اقتراحه، وهذا النظام مطبق في شركة "تويوتا" اليابانية، حيث تتلقى الإدارة مليون ونصف اقتراح سنوياً! ويتم تطبيق 98% منها، ويكرم الموظف معنوياً ومادياً.
2. أغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان، ونبههم بأن لا يفرطوا في الواقعية، حيث حدث مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك أن طلب مديرها من الموظف الجديد أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي، والموظفين القدامى كانوا يوقنون تماماً أن من المستحيل صنع هذا الطلاء، لكن المفاجئة فجرها الموظف الجديد عندما استطاع ابتكر طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي، إذ لا مستحيل أبداً.
3. طبق أسلوب الإدارة على المكشوف، هذا يعني أن تجعل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها الموظفين، وقد يقول المدراء التقليديون أن الموظفين لا يحتاجون إلى معرفة الوضع المالي للمؤسسة، لكن المبدع يعمل على إخبارهم بالوضع المالي للمؤسسة ويعلمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو الإيجاب على وضع المؤسسة، وأعطي فرصة لموظفيك لمقابلة الإدارة والمسؤولين على مختلف مستوياتهم الإدارية، يعين أن تفتح باب الاتصال بين جميع جهات المؤسسة حتى تخلق وعي بوضع المؤسسة في قلب وعقل كل موظف.
4. علم الموظفين نظام (كايزن، kaisen)، وهذه كلمة يابانية تعني التطوير المستمر، يجب أن لا يتوقف الإبداع أبداً، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد ما للحاق بك، وهذا المبدأ تعمل به مؤسسة سوني، حيث سأل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً: إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً.
5. معالجة ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدوك في شيء، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك. فعوائق الإبداع كثيرة، لذلك على المؤسسة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل، فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليديين، ليس عندهم الجرأة والإبداع، ولا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود المثبطين من الموظفين، لذلك عليك أن تبحث عن معيقات الإبداع في مؤسستك وعالجها فوراً. تصور مثلاً أنك وجدت صفقة ستربح فيه الكثير، وبالتالي تربح فيها مؤسستك، لكن هناك قاعدة تعيق إنجاز هذه الصفقة، ماذا ستفعل؟ أنت مبدع لذلك ستكسر القواعد التي تعيقك.

**السؤال الثاني: هل وفرنا البيئة المناسبة لنمو الإبداع بين الأفراد في المؤسسة؟ وهل ممارساتنا الإدارية في منظماتنا تشجع على الإبداع؟ للإجابة على سؤال البيئة المناسبة لنمو الإبداع بين الأفراد، فإن بيئة العمل يمكن أن تكون حاضنة تنمي الإبداع، إذا كان فيها<sup>(7)</sup>:**

1. التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توكّد شغلة الإبداع لديه، كما يجدر بالمدراء وضع موظفيهم أمام تحديات مدروسة نوعاً وكماً لتنمية قدراتهم.
2. الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرّة على التوصل لحلول إبداعية. إذن المقصود ليس فقط حرية إبداء الرأي في سير العمل، بل كذلك حرية اختيار أسلوب تنفيذ المهام لتعميق الخبرة والإحساس بالأهمية، فيزداد الحافز لإثبات الذات.
3. تأمين الموارد: مهمة الإدارة أن توفر متطلبات الإبداع كال تدريب وشراء المراجع وفرص الإطلاع وتأمين التجهيزات والمعدات. فأهم موردان يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس، فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف، كلما كانت واسعة، كلما حركت الخيال المبدع أكثر.
4. ملامح فرق العمل: فالتنوع في الثقافات والعادات يخلق أفكاراً وتبادلاً للخبرات والمعارف مما يعزز الإبداع. وكلما كان فريق العمل متألفاً ومتكاملاً، كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات. ويكون ذلك من خلال: الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق، ومبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة، وضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
5. تشجيع الموظفين: حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، ضغط النتائج يفوتهم تشجيع الجهود المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها. والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع. وقد يخشى بعض الموظفين من طرح الجديد في الفكر وتبعاته، إذ ينبغي للإدارات التأكيد أن لا مشكلة إذا وقع خطأ خلال التطوير، والمنظمة مستعدة للمجازفة المدروسة.
6. دعم وتأييد إدارة المنظمة: إن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية. والدعم المؤسسي له عدة أشكال كال دعم المادي (مكافآت، ترقية) وهو الأهم، ثم الدعم المعنوي (التكريم السنوي، شهادات الشناء) إضافة للمشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون.

**السؤال الثالث: هل الخصائص التي تتميز بها المؤسسة تجعلها متميزة ومتفردة في مجال الإبداع؟ للإجابة على هذا السؤال نجد أن المؤسسة المبدعة هي مؤسسة ذات خصائص فريدة تميزها عن بقية المؤسسات من حيث(8):**

1. موظفون مستمتعون بأداء عملهم, يؤدون المطلوب منهم ويقدمون إضافات.
2. إدارة تعتقد في أن أكبر ثروة تمتلكها هي موظفيها, وأنها يجب أن تبذل كافة الجهود في سبيل تنمية هذه الثروة ورفع قيمتها.
3. إدارة حريصة على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب, وتوفير كافة الموارد التي تتيح له إحراز تقدم في عمله.
4. مؤسسة تعتقد أن تقديم خدمة جيدة أصبح أمراً غير كاف, وأن المطلوب تقديم خدمة مذهلة.
5. الجميع يعمل بروح الفريق, والجميع يدرك أن تعاونه مع زملائه يعني نجاحه ونجاح زملائه ونجاح الشركة.
6. منتجات وخدمات تم تصميمها بناء على احتياجات العملاء ورغباتهم.
7. إدارة تشجع موظفيها على تقديم أفكار جديدة دائماً, وموظفون على استعداد لذلك دائماً.
8. تنسيق كامل بين الإدارات, فكل إدارة تلبى احتياجات الإدارة الأخرى وتساعد على تحقيق النجاح.
9. تدفق مستمر ومنظم للمعلومات بين الموظفين وبين الإدارات.
10. استثمار مرتفع في تدريب العاملين في مختلف النواحي التي تطور أداءهم.
11. موظفون محفزون مادياً ومعنوياً.
12. مؤسسة تجعل عملاتها على قمة الهيكل التنظيمي, فالقرارات التي تتخذها دائماً متوجهة بمصالح العملاء.

**ثالثاً: محور الممارسات:** إن المؤسسات، إذا أردت الحصول على الأفكار المبدعة والخلاقة، فعليها تشجيع الموظفين على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار، وهناك كلمة "ستيف جوبز" مؤسس ورئيس شركة "أبل"، في معرض كشفه عن سر تميز منتجات الشركة، حيث قال: (تأتيني يوماً أكثر من ألف فكرة إبداعية أقوم برفضها، والكثير من الأفكار الإبداعية الأخرى التي أوافق عليها، وأنا فخور بالأفكار التي رفضتها بقدر فخري بالأفكار التي وافقت عليها). ولعل الذي يقعد الكثير من المؤسسات من أن تكون كشركة "أبل" هو عدم الاهتمام باليات واضحة لتوليد الاقتراحات والأفكار في أي مؤسسة، هو سبب بحد ذاته قد يفقد المؤسسة الموظفين المتميزين، إما بانتقالهم إلى مؤسسات أخرى، أو بالاستسلام للأمر الواقع، ويكونوا كالأخرين، وبهذا تكون الخسارة مضاعفة: خسارة الأفكار المبدعة، وهجرة العقول المبدعة. ومثال آخر على الاستماع لنبيض الموظفين واقتراحاتهم هو "سام والتون" صاحب سلسلة متاجر "ول مارت" الذي كتب معترفاً في مذكراته: (إن 99% مما لدينا من أفكار نابهة استخلصت من خبرات العاملين لدينا! إذن التطوير الحقيقي يأتي من أفكار الموظفين وخبراتهم، لا من التقارير التي تقدمها الشركات الاستشارية التي تكلف الميزانيات أموالاً طائلة، لو أنفق عشرين على الاحتفاء بأفكار العاملين لتحققت المعجزات). لذا فمن أراد أن تكون مؤسسته زاخرة بالمبدعين

والأفكار المبدعة، فعليه أن يتأكد من وجود أنظمة وآليات واضحة وسهلة لطرح الأفكار، ويشجع على المشاركة، ويكون لديه مؤشرات وقياسات للاقتراحات القابلة للتطبيق والمطبقة. والاهتمام بسرعة تطبيق الأفكار، ثم عليه أن يباشر بنفسه مكافأة جميع أصحاب الاقتراحات، والاحتفال معهم وبهم وبأفكارهم ولو كانت أفكاراً اعتيادية<sup>(9)</sup>.

**السؤال الأول: هل اخترنا الأسلوب المناسب الذي يمكن أن يوصل جميع الأفكار الجديدة من العاملين؟** للإجابة على هذا السؤال، فإن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمؤسسات اختيار أحدها لبعث القدرات الخلاقة لدى الأفراد والجماعات بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها أو الموقف، ومن هذه الأساليب<sup>(10)</sup>:

1. العصف الذهني: والذي ابتكره "أوسبورن" ويعني توليد الأفكار البارعة بصورة مفاجئة (شحن الأفكار) ومن الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب: تجنب نقد أي فكرة وتشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار والعمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى. ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللا واقعية مع تجنب النقد، ومن ثم تدوين الأفكار ليختار الأنسب منها.
2. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية أو الاسمية: وقد أوجده "دليليك وفان دوفان"، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة، وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين. ويساعد في التخلص من التفاعل الصوتي الذي قد يعيق الجهود الخلاقة لبعض الأفراد. وفي حالة هذا الأسلوب فإن أعضاء المجموعة يعملون منفردين، ولكن في نفس الحجرة، لتطوير أفكارهم، ومن بعد ذلك يتبادلون أفكارهم ويناقشونها، كل بند على حدة في شكل مائدة مستديرة. ومن أهم الخطوات المتبعة: أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها. ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم. ثم يفتح النقاش ويمنع النقد. وبعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة، ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي. هذا الأسلوب يمكنه توليد حجم أكبر من الأفكار بالمقارنة مع الأسلوب السابق، ولكنه يحتفظ في نفس الوقت بإيجابيات الأخير.
3. أسلوب دلفي: وقد أوجده "دالكي" وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحل المطروحة.
4. الأسلوب الاصطناعي: وقد أوجده "قوردين" وهو أسلوب يهدف إلى توليد فكرة واحدة تكون جديدة بصورة جذرية وتركز على مشكلة معينة. وفي هذا الأسلوب فإن قائد المجموعة فقط هو الذي يعرف طبيعة المشكلة. ويتم تنظيم نقاش للمجموعة حول موضوع يتعلق بالمشكلة،

ولكن ذلك لا يحدد ماهية المشكلة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المشكلة تتمثل في إنتاج لعبة أطفال جديدة، فإن قائد المجموعة قد يقترح اللعب أو التسلية كموضوع للنقاش. وقد تبدأ حلقة النقاش بتبادل الأفكار حول معنى اللعب وتحديد أنواع اللعب التي تقود إلى أعلى قدر من المتعة. وفي نهاية الأمر، وتحت التوجيه الرشيد للقائد، قد يركز النقاش على أنواع اللعب الجديدة التي سيجد الأطفال فيها أكبر قدر من المتعة.

5. حلقات الجودة: حيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها. وإدارة الجودة الشاملة، هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.
6. إعادة الهندسة: عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بإحداث تغييرات جذرية وسريعة، ليكون هدفها الأساسي مثل إدارة الجودة الشاملة إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه. وظهر مفهوم إعادة البناء أو الهندسة على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة "إعادة بناء العمل" للخبير "مايكل هامر"، إذ اعتبر أنها "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء". ويعبر مفهوم إعادة الهندسة بصفة عامة عن منهج معين لتحسين وتطوير العمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة.

**السؤال الثاني: هل لدينا مبادئ في مجال الإبداع في مؤسساتنا نلتزم بها وتأطر ممارساتنا؟** للإجابة على هذا السؤال، فإن هنالك عدداً من المبادئ التي تعمل على تأطير الممارسات، فقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المؤسسات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن (11):

1. إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى حقائق، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.
2. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
3. احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كقيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
4. التحلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط، بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرير لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلقة.
7. التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع، ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.
8. ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية، إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا ستظهر التبعية أو التكرار، وليس هذا بالشيء الكثير.
9. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.
10. يجب إعطاء التلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

**السؤال الثالث: هل تعمل مؤسساتنا على تطبيق الإبداع المتحصل؟ وهل يوجد في مؤسساتنا نظام للإبداع؟** للإجابة على هذا السؤال وبعد أن عرفنا اختيارات الإبداع، وتكلمنا عن البيئة الإبداعية، وبيننا معوقات الإبداع، ووضحنا ممارسات الإبداع، نأتي لأهم خطوة ألا وهي تطبيق الإبداع، إذ لا فائدة من تجميع أفكار جديدة وإبداعية بدون تطبيقها. إذن كيف نطبق الأفكار الإبداعية؟ علينا أولاً تقييمها، والتقييم بتبيين إيجابيات الفكرة وسلبياتها وأثرها على المدى القريب والبعيد، والأفضل أن تجرب الفكرة على نطاق ضيق من الزبائن وأخذ آرائهم واقتراحاتهم، ومن ثم تطبيق الفكرة على المؤسسة بأكملها. وعموماً فإن وجود نظام للإبداع في المؤسسة يعد أمراً ضرورياً، ففي دراسة حول "الكفاءات اللازمة للإبداع" أظهرت ضرورة وجود برمجة وتخطيط للإبداع، أي توفر نظام للإبداع، وأهم شرط في النظام هو توفر كفاءات تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، متى ما ترجمت بنجاح إلى إبداعات ملموسة، وهذا بالطبع لن يتأتى ما لم يتم إدراج الإبداع في الإستراتيجية العامة للمؤسسة والعمل على تطوير تلك الإبداعات وتنظيم وتسيير إنتاج تلك المعارف المبدعة والعمل على أن تسير الموارد البشرية المتوفرة للمؤسسة وفقاً لمنظور إبداعي. ويضيف كذلك بأن هناك عدداً من الشروط الواجب توفرها عند القيام بتطوير النظم الإبداعية في المؤسسات، حيث إن توفير هذه الإمكانيات يدفع المؤسسات على البحث عن ديناميكية للإبداع وانتهاز الفرص وتعظيم المردود. ومنها: تحمل خطر تكنولوجي معقول. وأن تكون المؤسسة لديها القدرة المالية الكافية، وبيئة ثقافية ملائمة للإبداع، وشبكة أعمال وعلاقات

وتحكم أكثر في التكنولوجيا. وامتلاك مجموعة من المعارف حول السوق الذي تعمل فيه. والبحث عن الكفاءات البشرية المؤهلة<sup>(12)</sup>.

**الخلاصة:** يعتبر الإبداع من الموضوعات المهمة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية متغيرة، ولعل تشجيع الإبداع والحث عليه وتوفير مناخ عمل مواتي والعمل على تطبيق الأفكار الواردة، يعد في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها. وقد زادت الحاجة للإبداع في ظل تنامي حدة المنافسة بين المؤسسات، وذلك لكي تبقى وتستمر، وهذا لن يتأتى ما لم تتطور، ولن تتطور حتى تكون مؤسسات مبدعة. وحتى تكون مؤسساتنا مبدعة، لا بد من أن نخطط وبطريقة علمية، وهذا يتطلب معلومات وإجابات لأسئلة ضرورية ومهمة لن نتمكن من دونها من إيجاد نظام للإبداع في مؤسساتنا. وحتى تكتمل منظومة ونظام متكامل ومدروس وبشكل علمي في مؤسساتنا لا بد من استيفاء تلك الجوانب والتي عرضناها في شكل أسئلة تحتاج إلى إجابات. وعليه نخلص إلى التالي:

1. تحديد الطريقة أو الطرق المناسبة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في مجال الإبداع. ولعل طريقة التطوير من الداخل تعد الأنسب، ويمكن معها استخدام طريقة عقود التعاون، إذا كانت مناسبة.
2. تحديد النظرية أو الفكرة التي على ضوءها ستعمل المؤسسة على تبنيها للإبداع، وذلك وفق ما يتلاءم وطبيعة النشاط.
3. تحديد المستوى أو المستويات المبتغاة من العملية الإبداعية المستهدفة في المؤسسة.
4. العمل على لاختيار الكوادر البشرية الملائمة للعملية الإبداعية، من حيث الخصائص والسمات والصفات التي تميز المورد البشري، والتي يمكن أن تشكل دافعاً قوياً للإبداع في المؤسسات. ويمكن أن يلعب التدريب في هذا دوراً مهماً.
5. التأكد من أن تلك الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة تمتلك مفاتيح التفوق المطلوبة، وبالتالي يمكن أن تشكل قيمة مضافة للمؤسسة، ولعل ذلك يمكن أن يأتي عبر التمكين لتلك الموارد البشرية.
6. ضرورة تبني إستراتيجية محددة وواضحة للإبداع في المؤسسة.
7. التأكد من أن الأفكار والخطوات التي تتبعها المؤسسة تحفز نحو الإبداع.
8. أن تعمل المؤسسات على توفير بيئة العمل المناسبة لنمو الإبداع بين الأفراد، وأن تنتهج ممارسات إدارية تشجع عليه.
9. إذا كان لكل مؤسسة خصائص تميزها عن بقية المؤسسات، فينبغي على مؤسساتنا أن تتميز بخصائص في مجال الإبداع.
10. أن تعمل المؤسسة على انتهاج أسلوب مناسب من شأنه أن يعمل على حث وبلورة وإيصال الأفكار المبدعة لدى العاملين.
11. أن تضع المؤسسة وتلتزم بالمبادئ المرعية في مجال الإبداع في المؤسسات، وجعلها مؤطرة لممارساتها.
12. السعي الحثيث نحو تطبيق الأفكار المبدعة المحصلة.

13. ضرورة وجود آلية ونظام للإبداع بالمؤسسة معروف ومقبول من الجميع.

### المصادر والمراجع

1. عبد الفتاح، محمود أحمد. (2013م). تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ص45.
2. <http://www.mawhopon.net/?p=4445/30/3/2016>  
مقال بعنوان: مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته
3. الدهان، أميمه. (1992م). نظريات منظمات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان: مطبعة الصفي، ص192.
4. <http://www.mawhopon.net/?p=4445/30/3/2016>  
مقال بعنوان: مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته
5. العميان، محمود سلمان. (2013م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة السادسة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص399.
6. <http://www.alnoor-world.com/30/3/2016>
7. [http://bouhoot.blogspot.ae/2015/01/blog-post\\_811.html/30/3/2016](http://bouhoot.blogspot.ae/2015/01/blog-post_811.html/30/3/2016)  
مقال بعنوان: وجود المؤسسة المبدعة والخلاقة
8. <http://alfawaed.net/summary/44/30/3/2016>  
مقال بعنوان: المؤسسة المبدعة
9. <http://alroeya.ae/2014/06/16/28/3/2016>  
عبد الرحيم الزرعوني، مقال بعنوان: احتفلوا بالأفكار العادية، منشور بصحيفة الرؤية الإماراتية
10. المقلبي، عمر أحمد عثمان. (2002م). مبادئ الإدارة. الخرطوم: مطابع العملة السودانية، ص429.
11. <http://www.mawhopon.net/?p=4445/30/3/2016>



مقال بعنوان: مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته

12. عبد الفتاح، محمود أحمد. (2013م). تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ص 49.