

تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات

شادي فاطمة

جامعة المسيلة، الجزائر

ملخص

مع مرور الوقت تزداد الحاجة للإبداع، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل. وبما أن عناصر التغيير معقدة ومتشابكة، يجب علينا أن ندرك جيدا أنه لا يتم بصورة فردية أو بشكل جزئي، بل يجب أن ينطلق في إطار متكامل ومحدد بدقة علمية ومنهجية، والإبداع في المنظمة حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وللإبداع دور هام في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما انه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل. الكلمات المفتاحية: الإبداع- عناصر التغيير- المنظمة- تحديات المستقبل.

Abstract

The need for creativity is a characteristic feature of modern times, as accelerating growth and increasing variables require from everyone to understand the requirements of development in the present and future challenges. Since the elements of change are complex and interrelated, we must proceed, not individually or partly, within a comprehensive framework of integrated and precise scientific methodology, and the organization of needs according to the challenges that are imposed by economic and social changes. Hence, innovation plays an important role in the survival and

development organizations as it also helps to cope with contemporary problems and future challenges.

Keywords: Creativity- Elements of change- Organization- Future challenges.

مُقدِّمة :

نظراً للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثروة المعلومات والاتصالات، والتقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع، ومن أهم مميزات المؤسسات الناجحة استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها.

فالتجديد هو جوهر الإبداع لأي منظمة، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين وتوليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

الإشكالية:

ميّز الله الإنسان على سائر المخلوقات بالعقل. والعقل هو مركز التفكير وأياً كانت اللغة أو الوسيلة التي يستعملها الفرد، فهي تنتقل إلى العقل ليحللها ويفسرها. ولقد ساوى الله بين جميع البشر أن زودهم بهذا الجهاز المدهش، ودعاهم إلى توظيفه في حياتهم، باعتباره أداة للتعلّم تلازمهم طيلة حياتهم كما شجّع على التعلّم في كثير من الآيات ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (آية 9، سورة الزمر) ونبه إلى القدرات الكبيرة للعقل، الذي لا حدود للمعرفة لديه: ﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنْ أَلْعَلِمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ (آية 85، سورة الإسراء). وفي هذه الآية الكريمة إشارة واضحة إلى أن الإنسان لم يستعمل سوى جزءاً قليلاً من قدراته العقلية، وأن المجال أمامه واسع لتعلّم المزيد.

ولما كان التفكير مطلباً أساسياً في تقدّم الإنسان وتطوّره منذ بدء الخليقة حتى نهايتها، كان لا بدّ من مواكبته لكل عصر من العصور والتفكير نبني على الماضي ونبتكر من أجل الحاضر والمستقبل. ولولا المبدعون لما أصبح لدينا هذا الكم الهائل من الاختراعات والاكتشافات، والإنجازات العلمية والأدبية والفنيّة التي نقشّت أسماء مبدعيها في الذاكرة الإنسانية على مدى العصور.

فالإبداع يدعم أي منظمة ويجعلها أكثر تميزاً عن المنظمات الأخرى، كما أن تطبيق الإدارة بالمفهوم لتقليدي أصبح مستحيلاً لما له من انعكاسات سلبية كالبيروقراطية، الروتين، وهي من المظاهر غير المحببة داخل المنظمة والتي تقتل روح المبادرة والإبداع والتميز.

وعليه فالإبداع في المؤسسة منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة وأفراد التنظيم من مديريين وموظفين، وكذلك بيئة التنظيمية، باعتبار الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها. لذا وجب دراسة الإبداع وإظهار كيفية تنميته داخل المنظمات بشتى أنواعها.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- توضيح المفاهيم الأساسية كالإبداع، الاختراع، الابتكار....

- توضيح مراحل العملية الإبداعية.

- التفكير الإبداعي.

- مستويات التفكير الإبداعي.

- التعرف على كيفية تنمية الإبداع داخل المنظمات.

وقد حاولنا الإجابة على الإشكالية من خلال تقسيم دراستنا إلى ثلاث محاور رئيسية: حيث شمل المحور الأول: مفهوم الإبداع وأنواعه، في حين استعرضنا في المحور الثاني: إلى العملية الإبداعية بما تتضمنه من ومراحل ومستويات، أما المحور الثالث: فقد ركزنا فيه

على الإبداع داخل المنظمات، حيث حددنا فيه مدى حاجة المنظمات للإبداع، وكيفية تنميته بغرض نشره وترسيخه داخل المنظمات.

1- ماهية الإبداع:

1 - 1 - مفهوم الإبداع:

إن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريفاً شاملاً له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعية لها كأساس لمفهوم الإبداع وفي هذا السياق سيتم الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد على النحو التالي:

مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية:

ذكر جروان أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

* المرحلة الأولى: وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصى على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين المفاهيم الإبداعية والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة.

* المرحلة الثانية: بدأت مع نهاية القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع، الموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرافات، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

✱ المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على انه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة⁽¹⁾.

✱ وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع ، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين لذا ظهر في أوائل عام 1950 اهتماما متزايدا بدراسة الإبداع وذلك عندما ألقى (جيلفورد) Guilford خطابه في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين⁽²⁾.

1 - 2 - تعريف الإبداع:

- هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى.
- هو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقا من عناصر موجودة⁽³⁾.
- هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة .
- هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من اجل المجتمع⁽⁴⁾.

1 - 3 - تعريف التفكير الابتكاري:

- يعرف الدكتور احمد عبادة التفكير الابتكاري بأنه "قدرة الفرد على إنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير."
- ويعرفه الدكتور سيد خير الدين بأنه "العملية التي ينتج عنها حلول أو أفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعلوم الذي لدينا (الإطار التقليدي) سواء بالنسبة لمعلومات الفرد الذي يفكر أو للمعلومات السائدة في البيئة بهدف ظهور الجديد من الأفكار.
- ويختار تورانس Torrance وإتباعه هو عملية الإحساس بالثغرات أو العناصر المفقودة : تكوين الأفكار أو الفروض الخاصة بها، واختبار تلك الفروض وتوصيل النتائج وربما تعديل وإعادة الفروض.
- ويعرف الإبداع والتفكير الابتكاري بأنه "مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله⁽⁵⁾.

1 - 4 - المصطلحات المتعلقة بالإبداع:

- اختلف العلماء في وجهات النظر حول الفصل بين الإبداع وبين مفاهيم أخرى حيث وجدوا أنفسهم أمام صعوبة رسم حدود واضحة بين تلك المفاهيم والإبداع، ومن أجل رفع الغموض والخلط نوضح ما يلي:
- **الإبداع والابتكار:** يرى بعض العلماء أن ثمة فرق بين الإبداع والابتكار، حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار هو الجانب التطبيقي، وبمعنى آخر أن أية فكرة جديدة فهي فكرة مبدعة، ولكن إذا تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس فإنها تتحول إلى ابتكار
 - والملاحظ هو أغلب المراجع تستخدم المصطلحين "الإبداع" والابتكار "مترادفين، وربما يعود ذلك إلى اختلاف ترجمة المصطلح المستخدم في اللغة الأجنبية «Créativité»

«Creativity» إلى اللغة العربية، فأحيانا يطلق عليه مصطلح "الإبداع" وأحيانا أخرى "الابتكار".

وذلك لعدم يوجد فرق حقيقي متفق عليه بين الإبداع والابتكار أو بين التفكير الإبداعي والتفكير الابتكاري، فكل المصطلحين وجهين لعملية واحدة فتارة يستخدم المختصون مصطلح الإبداع وتارة يستخدمون مصطلح الابتكار⁽⁶⁾.

- **الإبداع والذكاء:** فالذكاء كالإبداع ينتاب مفهومه كثير من الجدل والاختلاف، وذلك باعتبار تنوع الاتجاهات النظرية والخبرات العلمية للباحثين في هذا الموضوع، وهل هناك علاقة تلازم بين الذكاء والإبداع؟ وعلى كل حال فالذكاء يستدل عليه من خلال القدرات العقلية والسلوكية لدى الأفراد مثل الإدراك، والذاكرة، الطلاقة اللفظية، القدرة على التعلم والقدرة على التكيف مع متطلبات الموقف أو الظرف والقدرة على التصنيف والتفكير المجرد وغيرها.

وخلاصة ذلك أن علاقة الارتباط بين الإبداع والذكاء ايجابية ومتوسطة حتى مستوى ذكاء 120. أما مستويات الذكاء الأعلى فقد وجد أن الارتباط بين الذكاء والإبداع ينعدم تقريبا. فضلا عن أن اختبارات الإبداع تقيس ما يسمى بالتفكير المتباعد Divergent، حيث يوجد أكثر من إجابة محتملة لكل سؤال، في حين تقيس اختبارات الذكاء ما يسمى بالتفكير المتقارب Convergent حيث يوجد حل واحد صحيح لكل سؤال⁽⁷⁾.

- **الإبداع والاختراع:** يرى بعض العلماء بأن الاختراع هو نوع من أنواع الإبداع، إلا أنه محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه أو رؤيته أو سماعه، غير أن الإبداع أكثر شمولية من الاختراع، إذ يمكن أن يكون الإبداع في المجال العلمي التقني، كما يمكن أن يكون في المجال الأدبي أو الفني أو الإداري أو غيرها من المجالات الأخرى⁽⁸⁾.

2- مراحل العملية الإبداعية:

2 - 1 - مكونات العملية الإبداعية :

- للتفكير الإبداعي مكونات خمسة رئيسة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- المثير: ويعد أرضية لحدوث عملية التفكير، يقوم على إيقاظ القدرة الإبداعية في المتعلمين المتمثلة في حب الاستطلاع والرغبة في البحث والتساؤلات.
- الاستكشاف: وهو البحث عن البدائل الأخرى بأساليب متنوعة، كإعادة ترتيب ما نعرفه بمساعدة المتعلمين على تجاوز الفكرة الأولى والبحث عن البدائل الأخرى بأساليب متنوعة.
- التخطيط: وهو عملية التعرف على المشكلة وجمع المعلومات عنها وتمثيلها بالصورة والصوت، وكذلك معرفة ما يجب عمله باستعمال مفاتيح التفكير (ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ متى؟) وجمع المعلومات عنها، وما يتعلق بها من حقائق ومشاهدات وبيانات وهي المادة الخام للتفكير.
- النشاط: أي تحويل الأفكار إلى أعمال، باستعمال مفاتيح التفكير (ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ متى؟) مع إعطاء فرصة لتجريب الأفكار عمليا والتشجيع على ذلك.
- المراجعة: وذلك بإخضاع عملية الإبداع للتفكير الناقد بهدف التقييم والمحاسبة⁽⁹⁾.

2 - 2 - مهارات التفكير الابتكاري (الإبداعي):

2 - 1 - الطلاقة Fluency:

وهي القدرة على إنتاج أو توليد عدد كبير من الأفكار الجيدة والصحيحة لمسألة أو مشكلة ما نهايتها حرة مفتوحة. مثلما تشير إلى القدرة على استخدام مخزوننا المعرفي عندما نحتاجه، فهي تتضمن تعدد الأفكار التي يتم أو السرعة التي يتم بها استدعاء استخدامات لأشياء محددة وسهولة الأفكار وتدققها وسهولة توليدها، وبالتالي فإن الطلاقة تمثل الجانب الكمي للإبداع.

ويمكن قياس مهارة الطلاقة بالأدوات التالية :

- سرعة التفكير بإعطاء كلمات ضمن تنسيق أو نمط معين.
- تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة.

- إعطاء عدد من الكلمات ترتبط بكلمة واحدة.
 - استخدام الكلمات في اكبر عدد ممكن من الجمل أو العبارات ذات المعنى.
- 2 - 2 - 2 - المرونة **Flexibility**: وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار المتوقعة عادة، والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموفق معين، أي أنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فهي عكس الجمود الذهني (**Mental Rigidity**) وتمثل الجانب النوعي للإبداع.
- 2 - 2 - 3 - الأصالة **Originality**: وهي القدرة على التعبير الفريد، وإنتاج الأفكار البعيدة و الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة والواضحة، أي أنها التميز والتفرد في الفكرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار، فالفكرة أصيلة إذا كانت غير متكررة أو غير مألوفة، ولا تخضع للأفكار الشائعة، وتعتمد هذه الخاصية على فكرة الملل من استخدام الأفكار المألوفة والحلول البديهية.
- 2 - 2 - 4 - الحساسية للمشكلات **Sensitivity**: وهي القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب واكتشاف النقص في المعلومات، أي أنها الوعي بوجود مشكلات أو احتياجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، كما أنها تتضمن ملاحظة الفرد الكثير من المشكلات في المواقف المعروضة، ويدرك الأخطاء، ويتولد لديه الإحساس والشعور بالمشكلة، مما يتطلب ارتفاع مستوى الوعي وزيادته.
- 2 - 2 - 5 - التفاصيل **Elaboration**: وتمثل قدرة الفرد على تقديم إضافات أو زيادات لفكرة ما تقود بدورها إلى زيادات أو إضافات أخرى، أي أنها القدرة على إضافة تفاصيل جديدة للأفكار المعطاة، وتتضمن هذه المهارة التفكيرية الوصول إلى افتراضات تكميلية تؤدي بدورها إلى زيادة جديدة، أي مدى الخبرة والمساحة المعرفية لدى المتعلم، فهي مهارة استكشاف البدائل من أجل تعميق وتكامل الفكرة⁽¹⁰⁾.
- 2 - 3 - مستويات التفكير الإبداعي:

عندما يرد تعبير "الإبداع" فإنما يتبادر إلى ذهن كثير من الناس - أكاديميين وعاديين - هو الإنجاز الخارق غير المسبوق. غير أن عدد من الباحثين يدافعون عن ضرورة التمييز بين مستويات الإبداع، لأنه مثله مثل أي شيء آخر ينقسم إلى فئات ومستويات، وقد اقترح (تايلور) خمسة مستويات متسلسلة للإبداع وهي:

- **الإبداع التعبيري:** يتمثل في القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة ونوعية الإنتاج، ويميز النابغون في هذا المستوى صفتا التلقائية والحرية.
- **المستوى الإنتاجي:** بنمو مهارات المبدع فإنه يصل إلى إنتاج أعمال كاملة ويكون الإنتاج إبداعياً حين يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز. وعلى هذا فإنه لا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين.
- **المستوى الاختراعي:** يقصد به المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل.
- **المستوى الإبداعي:** يقصد به قدرة المبدع على التصور التجريدي للأشياء.
- **المستوى البزوعي:** وهو تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً⁽¹¹⁾.
- **ويعد هذا المستوى أكثر المستويات تعقيداً، إذ يتمثل في القدرة على تطوير المبادئ الأكثر تجريداً. وقد أكد (تايلور) أن مبدعي هذا المستوى يمثلون أصغر مجموعة، ولكنها المجموعة الأكثر تأثيراً في تاريخ الإنتاج العالمي الخاص بأشكال الإبداع⁽¹²⁾.**

ومما سبق نستنتج: أن الإبداع سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها، وليس من الضروري أن يكون قاصراً على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية، ولكنه يوجد في ابتكار فلسفة جديدة أو سلعة جديدة أو نظام جديد للإدارة أو طريقة جديدة لحل ما يجابه الفرد والمجتمع من المشكلات. فالابتكار له

مستويات متعددة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة أو في مجال عمله مهما كان بسيطاً.

2 - 4 - مراحل العملية الإبداعية :

لقد اختلف العديد من العلماء والمفكرين حول تحديد مراحل العملية الإبداعية، حيث تم اقتراح العديد من النماذج والمراحل في هذا الصدد ونذكر أهمها فيما يلي:

▪ لقد حدد "ماركسبري" مراحل العملية الإبداعية في:

- مرحلة الإعداد.

- مرحلة الاحتضان.

- مرحلة الإشراف.

- مرحلة التحقيق.

- مرحلة التغيير.

▪ وحسب عالم النفس "والاس" يمر المبدع في الفترة بين إحساسه بالمشكلة ووصوله لحل جذري لها بأربع مراحل هي⁽¹³⁾:

- مرحلة الإعداد.

- مرحلة الكمون.

- مرحلة الإشراف.

- مرحلة تحقيق الحل.

▪ أما عالم النفس "هاريس" عام 1959، فقد حدد مراحل العملية الإبداعية في ست مراحل هي:

- ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما.

- جمع المعلومات عن هذه المشكلة.
- التفكير في المشكلة.
- تحليل الحلول الممكنة.
- إثبات الحلول وتجربتها.
- تنفيذ الأفكار.
- في حين أن "موريس شتاين" يرى أن الإبداع يمر بثلاث مراحل أساسية هي:
 - تكوين فرضيات وذلك بتحديد العديد من البدائل واختيار البديل الأمثل للأفكار قيد الدراسة.
 - اختبار الفرض لمعرفة مدى ملاءمته.
 - الاتصال بالآخرين لنشر وتقديم الإنتاج الإبداعي الجديد.
- حدد دانيال روبي في 1982 مراحل العملية الإبداعية:
 - تميز أو إدراك مشكلة معينة كانهخفاض مستوى الإنتاجية أو الحاجة إلى الأسواق لتسويق المنتجات أو غير ذلك.
 - القرار بالإبداع لحل المشكلة.
 - المبادرة في العمل.
 - القيام بالتنفيذ.

3. الإبداع في المنظمات:

بعد أن تناولنا كل ما يتعلق بالإبداع كمحاولة منا لإعطاء صورة واضحة عنه، سنتطرق فيما يلي لمدى حاجة المنظمات لعنصر الإبداع وكيفية تنميته بما يضمن لها النجاح والتطور والاستمرار.

3 - 1 - حاجة المنظمات للإبداع:

يعتبر الإبداع موردا قيما من الموارد التي ينبغي الاهتمام به والمحافظة عليه في منظمات اليوم، لا بل والعمل على تعزيزه وتطويره، وذلك من خلال الاهتمام بالمواهب الإبداعية، وتهيئة الظروف المناسبة له، خصوصا في ظل التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها المنظمات، إذ يلعب دورا كبيرا في كافة مجالات الحياة ومختلف دول العالم دون استثناء وازدادت حاجة المنظمات له في ظل العولمة، ومعطيات التكنولوجيا الجديدة وثورة المعلومات والاتصالات وزيادة المنافسة والتغير في مطالب المستفيدين وفي الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات لتنمية الإبداع والاهتمام به لتمكينها من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة.

وقيمة الإبداع في المنظمات تكمن فيما يوفره من فرص إيجاد بدائل الحلول اللازمة لمشاكلها بطريقة عصرية تفيد فيها المؤسسة من موارد والإمكانات المادية والمعنوية المتوفرة لديها بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المؤسسة، حتى أن البعض قد ذهب إلى القول أن الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة وهذا من شأنه أن يؤكد أهمية الإبداع للعاملين والمنظمات مهما تباينت أشكالها وأنواعها⁽¹⁴⁾.

إن المنظمات الناجحة اليوم والتميزة في أدائها وانجازاتها مهما تباينت تلك المنظمات، هي التي تفرد للإبداع جانبا من اهتماماتها، وتسخر له قدرا من إمكانياتها، وتحشد له جهودا كبيرة تتمثل بما يلي:

- الاهتمام بالمكافآت سواء كانت المادية منها أو المعنوية.
- العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع العاملين على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجربتها.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يساهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
- تعزيز التوجه نحو التجربة والمغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.

- التمتع بمهارة الصبر وزيادة المقدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره أمراً حتمياً.
 - تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبرز الومضات الإبداعية.
 - تنمية المقدرة على التصور الشمولي من خلال استحداث علاقات ترابطية بين الأفكار أو العناصر المتعلقة بموضوع بحث معين.
 - الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع وتذليلها⁽¹⁵⁾.
 - يكون المديرون مثلاً أعلى في سلوكياتهم الوظيفية وأعمالهم لبقية الأفراد العاملين في المؤسسة.
 - تفاعل إيجابي بين المؤسسة الإدارية والبيئة المحيطة الخارجية .
- ويلاحظ مما سبق أن الإنسان من أهم دعائم وعناصر المنظمات الحديثة باعتبارها كيانا اجتماعيا، وبناء عليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية لذلك فقد أولت المنظمات اهتماما كبيرا بالوجود الإنساني خاصة في القرن الحادي والعشرين الذي أصبح الإنسان فيه العامل الحاسم في تقدم النظم وازدهارها، ومهما اختلفت المنظمات فان الإداريين باختلاف مجال أعمالهم ومستوياتهم الوظيفية يلعبون دورا هاما لانجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب توافر مناخ يشجع المقدرات الإبداعية للإداريين العاملين فيها، كما أن للإدارة دورا رئيسا في تنمية القيم المؤسسية كونها تخدم العملية الإبداعية للإداريين التي تتيح بؤادر إبداعية، لان مصدر الإبداع العامل نفسه سواء كان الإبداع فرديا أو جماعيا، والعامل عندما يأتي للمنظمة لا يأتي من فراغ وإنما يأتي وهو يحمل قيما وأفكارا وثقافة معينة والمؤسسة بدورها تحقق التقارب بين مختلف أفرادها من خلال الثقافة المؤسسية والأهداف المؤسسية والسياسات والقوانين، وحتى يتمكن العامل من الإبداع لا بد من توفير ظروف معينة مادية كالمكان والموارد المادية والظروف المعنوية مثل

الثقة والصدق والعدالة والتعاون. ومخرجات العملية الإبداعية تذهب للبيئة الخارجية سواء كانت مخرجات مباشرة مثل خدمة جديدة، أم إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في هذه الخدمات، أم مخرجات غير مباشرة، كأن تتبنى المؤسسة أسلوباً جديداً في أدائها وانجازها للأعمال، ومن ثم فإن نجاح العملية الإبداعية تعتمد بشكل كبير على مدى قبول البيئة الخارجية لهذا الإبداع واعترافها به كما أن البيئة الخارجية قد تكون هي الدافع نحو الإبداع.

3 - 2 - مراحل تسيير الإبداع في المنظمات:

تتمثل العملية الابتكارية على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل مرتبة تتسم بالمرونة ويمكن تلخيصها في ما يلي:

3 - 2 - 1. اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الابتكارية الإدارية، فالعقل المبتكر هو الذي يستطيع تشخيص المشكلة وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحياناً ننظر إلى أن المشكلة على أنها انحراف عن الهدف، عندها يجب أن نحدد الانحراف، وما حجمه ومكانه والتوقيت الذي ظهر فيه، وهذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً تعتبر نصف الحل.

3 - 2 - 2. جمع البيانات: يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها (أولية، ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية رسمية، غير رسمية.

3 - 2 - 3. تحليل البيانات: بعد عملية الجمع نبدأ مرحلة تحليل البيانات والربط بينها ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة، وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.

3 - 2 - 4. اختيار البدائل: بعد تحديد المشكل تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، والشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحني

متناقص وذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقيعية وغير المناسبة، أو الوقتية وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر، كما تجدر الإشارة أن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة وبإمكانيات وقدرات المنظمة.

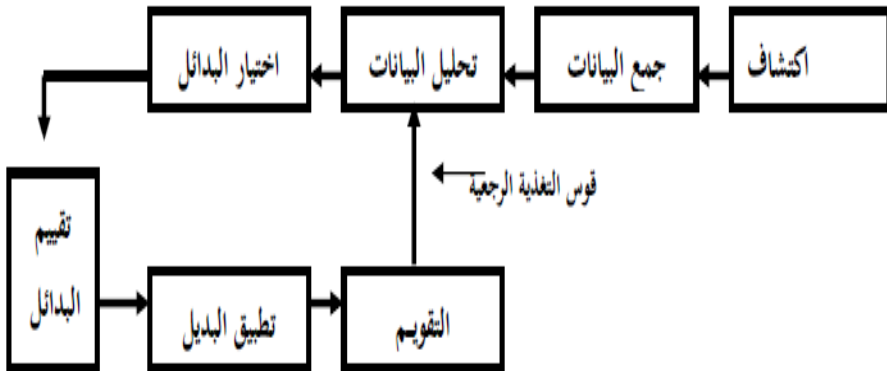
3 - 2 - 5. - تقييم البدائل واختيار أفضلها: تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد والتقويم من خلال عرض الإيجابيات والسلبيات وتكاليفها والنتائج المتوقعة، ويتم تقويم كل بديل على ضوء المعايير التالية:

- توافقه مع أهداف وسياسة وموارد المنظمة.
- الأهداف والمكاسب التي يحققها.
- كفاءة وفعالية البديل.
- درجة المخاطرة التي يحملها.
- توافقه مع عامل الوقت والسرعة.
- توافقه مع ظروف البيئة الخارجية

3 - 2 - 6. - تطبيق البديل المختار: تتموضع خطة عمل لتطبيق البديل الإستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد، لتجنب تغير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.

3 - 2 - 7. - التقويم: هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف إلى المشاكل التي تسير عملية التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقويم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحقاً في المراحل التي سبقت⁽¹⁶⁾.

شكل: تلخيص مراحل الإبداع الإداري



3 - 3 - تنمية الإبداع وتطويره:

من بين العوامل التي تشجع المقدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة ما يلي:

- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب وتطوير القابلية الذاتية للعاملين .
- السماح للعاملين بتنفيذ أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم .
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا .
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين .
- تجنب الأساليب الأوتوقراطية في قيادة المؤسسة .
- تشجيع العاملين باستمرار لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة .
- إدراك أن العاملين يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية .
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على بلورة الشعور بالنمو الشخصي لديهم .

- تشجيع العاملين في النظر إلى المشكلات على أنها فرص وإمكانيات ترتبط بالقابليات الشخصية في التعامل معها .
- أن لا يجعل المدير أسلوبه في صناعة قراراته محددًا ومحجماً لأساليب العاملين في صناعة قراراتهم.
- تجنب العاملين الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة.
- السماح للعاملين بأوقات الراحة .
- توافر مناخ تنظيمي وبيئة عمل منفتحة وخالية من استخدام السلوك الدفاعي .
- تجاوز العقلية السلبية أو عقلية الرفض سيما إذا تقدم احد العاملين بعرض فكرة أو مقترح جديد.
- أن يكون المدير مساعدا وميسرا للعاملين و ليس عقبة أمامهم.
- تشجيع دعم سبل الاتصال والتواصل القائمة بين المبدعين في العمل.
- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
- قيام المدير بالمشاركة مع العاملين في البرامج الإبداعية المتعلقة بالعمل⁽¹⁷⁾.
- أشار العديد من المنظرين والتطبيقات في مجال الإبداع إلى أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدرب عليه بحسب استعداد الشخص، فقد أشار توماس (Thomas) بان الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، أو أنه لا يمكن للعامل اكتسابه أو تعلمه، بل على العكس من ذلك من الممكن تعلمه والتدرب عليه مثله مثل الكثير من المهارات الأخرى التي تم التدرب عليها، كأساليب القيادة والاتصال وصناعة القرارات ومهارات التفاوض والإقناع.
- ويمكن تنمية وتطوير مقدرة العاملين الإبداعية بالتدرب خصوصا عند العاملين ذوي الاستعداد للتعلم والتدرب المستمر، وأن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة تكمن في تطوير مهارات العاملين من خلال تدريبهم على أساليب

تعزز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع، وخصوصا في مجال حل المشكلات، وان زيادة الإبداع داخل المؤسسة أمر ممكن من خلال تطوير مهارات العاملين على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم، وتوفير برامج تدريب تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الإلكتروني الموجه ذاتيا.

وأن عناصر الإبداع على مستوى الإدارة تنمية روح التعاون بين العامل وزملائه وتنمية روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمات الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ومن الأمور التي تمكن المؤسسة في مجال الإبداع ضرورة توفير آليات للمراجعة من خلال تقييم نتائج هذا التدريب سواء أكان ذلك خلال استطلاع آراء العاملين المشتركين في التدريب أم من خلال الوحدات المعنية بالتدريب والتطوير داخل المؤسسة.

إن تدريب العاملين على الإبداع الإداري يسهم في صقل مهارة العاملين من ذوي القدرات الإبداعية العالية كما يساعد في الوقت نفسه على رفع مستوى العاملين من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى أكثر تقدما من الإبداع، هذا بالإضافة إلى أن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المؤسسة خصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه. أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب العاملين على الإبداع الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، ويعمل على استمرار ونماء المؤسسة.

خاتمة :

على ضوء ما تم تقديمه من شروحات، تتأكد لنا أهمية الإبداع في المنظمات، حيث يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المنظمات في هذا المجال. إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في

المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

المراجع:

- 1 - **جروان فتحي:** (2002) الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ص 18.
- 2 - **توفيق عطية توفيق العجلة:** (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، دراسة مكملّة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، فلسطين، ص 10.
- 3 - **طارق محمد سويدان ومحمد اكرم العدلوني:** (2004)، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ط 3، ص 18.
- 4 - **الكسندرو روشكا،** ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر: (1990)، الإبداع العام والخاص، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص 17.
- 5 - **علي حمادي:** (1999)، شرارة الإبداع، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، الطبعة 1، ص ص 30 - 32.
- 6 - **علي حمادي،** مرجع سابق، ص 35.
- 7 - **عبد الإله بن ابراهيم الحيزان:** (2002)، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، ط 1، ص 23.
- 8 - **علي حمادي،** مرجع سابق، ص ص 39 - 40.
- 9 - **إبراهيم احمد عواد أبو جامع:** (2009)، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 25.

- 10 - عدنان يوسف العتوم وآخرون: (2009): تنمية مهارات التفكير "نماذج نظرية وتطبيقات عملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، ص ص 141 - 144.
- 11 - رشوان حسين: (2002) الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، ص 21.
- 12 - الصافي عبد الله: (1998)، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق مطابع دار البلاد، جدة، ص 58.
- 13 - رمضان الشيخ: (2009) الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، ص 109.
- 14 - حسن ظاهر بني خالد: (2013)، تنمية مهارات التفكير الإبداعي "لدى طلبة الصفوف الأساسية الثلاث" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص ص 36 - 37.
- 15 - إبراهيم احمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص 25.
- 16 - مركز الخبرات المهنية - ترجمة عبد الرحمان توفيق: (2004)، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي، قرارات الإدارة العليا، ط 2، ص ص 9 - 13.
- 17 - إبراهيم احمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص 29.

