

**- تعريف الإبداع :**

- يعتبر الإبداع من الأمور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، وقد أصبح تشجيع الإبداع و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر و الزوال .  
- لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة .  
**س : هناك بعض المنظمات لا تحتاج الى الإبداع ( خطأ )**

**- ومنهم من يعرفه على:**

أنه الاستخدام الأول أو المبكر لا حدى الأفكار من قبل واحده من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة .  
- ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة .  
- هذا ويمكن التمييز بين: الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الجديد ، حيث يعتبر التغيير تبنيًا لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة ، في حين أن الإبداع عبارة عن فكرة أو أسلوب جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة .  
**س : هناك من يرى بعدم وجود فرق بين الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي داخل المنظمة او داخل المنشأة ( خطأ )**  
**- حاجة المنظمات إلى الإبداع :**

- لقد وجدت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي ، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها .  
- كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة او المجتمع .

- وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه .  
- وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة الى الإبداع تفرضها التغييرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية وتغير اذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور اسلوب افضل للعمل .  
- فإذا شعرت المنظمات ان هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فأنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك بالإبداع .  
- ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز والطموح ، فهي قد تكشف وتبني طرقاً واساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن اداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من اجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها ، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث ونقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات .

**س : يوجد الإبداع المنظم في ...؟**

أ- مؤسسات عادية . **ب- مؤسسات عقلانية .** ج- كل ماسبق صحيح . د- لاشيء مما سبق ذكره

**- مصادر الإبداع :** - إن الإبداع المنظم يعنى مراقبة ٧ مصادر لفرض الإبداع وهذه المصادر هي:

- ١- النجاح غير المتوقع ، والفشل غير المتوقع والاحداث الخارجية غير المتوقعة .
- ٢- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال .
- ٣- الإبداع الناتج عن الحاجة الى تغيير في العملية (Process) .
- ٤- التغيير في بنية قطاع العمل ( Industry Structure ) أو بنية السوق ( Market Structure ) .
- ٥- التغيير في العوامل الديموغرافية .
- ٦- التغيير في الإدراك والامزجة والمعانز
- ٧- المعرفة الجديدة .

**- مجالات الإبداع :- تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات التالية ٤ مجالات هي :**

- ١- **تفعيل سياسة جديدة :** أي احداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد .
  - ٢- **ايجاد فرصة جديدة :** أي تطوير منتج جديد تماماً أو ايجاد سوق جديدة .
  - ٣- **استخدام اسلوب جديد:** أي تبني عملية تشغيل جديدة أو اجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة .
  - ٤- **تصميم هيكل تنظيمي جديد:** أي احداث تعديل على الهيكل الرسمي أو إعادة التنظيم أو ايجاد روابط جديدة بين وحدات العمل .
- مستويات الإبداع :** يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

١- **الإبداع على مستوى الفرد :** وهو الأبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد .

ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع ، المثابرة ، والثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، والطموح ، والقدرة على التحليل .

وقد بينت عدة دراسات بوجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات في: ثلاثة معوقات هي: ( أ ) - معوقات إدراكية: وتتمثل بعد إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها ، أو تضيق نطاقها ، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

( ب ) - معوقات وجدانية وشخصية:

وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

( ج ) - معوقات ثقافية أو اجتماعية:

وتعود للضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم ، وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجاراه لما هو شائع.

٢- الإبداع على مستوى الجماعة :

- وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.

- وقد توصلت الدراسات الى ٦ نتائج فيما يتعلق بإبداع الجماعة :

أ- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

س : الجماعة التي تتشابه من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس ( خطأ )

ب- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

ج- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الاق تمسكاً.

د- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

هـ- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

و- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

٣ - الإبداع على مستوى المنظمة :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع اعضاء المنظمة.

وقد اشارت الدراسات والابحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلا أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: ٨ صفات هي :

أ - الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً .

ب- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين

ج- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

د- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.

هـ- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

و- الالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول الى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

ز- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الادارية.

ح- الشدة واللين معا.

- البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة :

إن المحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي.

- يقوم هذا المنهج على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب ، وإيجاد النظم

والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسماً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.

- بيئة المنظمة الداخلية: التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة ، والنظام الإداري

المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود ، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية

الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات.

- هذه البيئة من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها

وتقديرها ، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة ، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم

من دعم وإمكانات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي.

- وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ، ومن هذه القيم : ( ٤ قيم هي ):

١- إن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي ، فقبول الإبداع من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع من عدمه.

٢- إن وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة نفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة ، فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند

على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.

٣- إن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام من قبل المنظمة ، فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا

يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيداً دون مساندة من قبل الآخرين.

٤- إن القرارات يجب أن تتخذ على خطوات أو مراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.

- وتؤكد الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي: ( ٧ ممارسات هي ):
  - أ- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
  - ب- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
  - ج- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه.
  - د- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمرا ضروريا وطبيعيا.
  - هـ- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
  - و- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
  - ز- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.

#### - مبادئ الإبداع :

- قام بيتر داركر بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها ، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات ( The Do ' s ).

- كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها ( The Dont' s )

- والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي: ( ٤ أشياء ):

١. إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آفة الذكر ، وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ، ومن وقت لآخر ، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.
٢. يجب عدم الأكتفاء بالتفكير في المشكلة ، وإنما أيضا مقابلة الناس والأستفسار منهم والاستماع إليهم.
- فلإبداع جانبان : جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي ، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية مايجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
- ٣- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
- ٤- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.
- أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: ٣ أعمال هي :

١- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

٢- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

س : يجب على المنظمة الإبداعية ان تفعل عدة اشياء في وقت واحد ( خطأ )

٣- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

#### - مراحل العملية الإبداعية :

- هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية ، فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع إلى

#### ٤مراحل :

١- مرحلة الإعداد : ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات والخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

٢- مرحلة الاختبار والاحتضان : وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

٣- مرحلة الإشراف: وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

٤- مرحلة التحقيق : وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

- ومن المحاولات أيضا في اتجاه المراحل تقسيم هاريس (Harris) الذي يتكون من ٦ خطوات لعملية الإبداع هي:

أ- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما. ب- جمع المعلومات. ج- التفكير في المشكلة.

د- تصور الحلول. هـ- تحقيق الحلول ، أي اثباتها تجريبيا و- تنفيذ الأفكار.

- أما ستاين ( Stien ) فيرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة ، فهي تتداخل وتمتزج معا خلال

فترة زمنية معينة ، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل للعملية الإبداعية هي:

أ - تكوين الفرص : وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة.

ب- اختيار الفرص : وذلك لتحديد صلاحية الفكرة أو عدم صلاحيتها.

ج- الاتصال بالآخرين : لتقديم الإنتاج الإبداعى.

#### - استراتيجيات الإبداع :

- هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة.

- ويقصد باستراتيجيات الإبداع : السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعى داخل المنظمة.

- هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة.

- ويقصد باستراتيجيات الإبداع : السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعى داخل المنظمة.

ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ٣ منها وهي :

## أولاً : التطوير التنظيمي Organizational Development :

- والتطوير التنظيمي : 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 مشكلات المنظمة ، تدريب العاملين ، تطوير الفريق ، واستخدام وكلاء التغيير.
- وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ، ومعايير الجماعة ، والعلاقات بين الأفراد ، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.
- إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي.

## ثانياً : التخصص الوظيفي Functional Specialization

- وهو قيام المنظمة 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 او جماعات التخطيط.
- ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ، ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.
- ثالثا الدورية Periodicity :** - ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة .
- ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يُحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.
- ومن الأمثلة الأخرى على استراتيجية الدورية : نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ، 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.

## س : الاستراتيجية التي تقوم على نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في وظائف أخرى :

- أ- الاستراتيجية الدورية . ب- الاستراتيجية التلقائية . ج- الاستراتيجية اليومية . د- كل ماسبق صحيح
- **معوقات الإبداع :** هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحويل دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ، ومن هذه المعوقات ما يلي : ( ١٣ عامل هي ) :

- ١- الخوف من التغيير : و تفضيل حالة الوضع الراهن.
- ٢- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية ، ورفض الأفكار .
- ٣- الألتزام بحرفية القوانين : والتركيز على الشكليات دون المضمون.
- ٤- مركزية الإدارة : وعدم الإيمان بالتفويض .
- ٥- عدم الإيمان : بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- ٦- نبذ الزملاء : المتفوقين في مجال العمل .
- ٧- قلة الحوافز المادية والمعنوية .
- ٨- القيادات الإدارية غير الكفوة .
- ٩- الفواصل الرئاسية .
- ١٠- معوقات تنظيمية .
- ١١- معوقات مالية .
- ١٢- ضعف الولاء التنظيمي .
- ١٣- التفكير غير المتعمق .