

تعريف الإبداع

■ يعتبر **الإبداع** من الامور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، وقد اصبح 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.

■ 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** تبنياً لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة ، في حين أن **الإبداع** عبارة عن فكرة أو أسلوب جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة او بيئتها العامة.

حاجة المنظمات إلى الإبداع

■ لقد اوجدت التغيرات 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 فان الظروف التي تخلق الحاجة الى الابداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات 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 لمواجهةها ، وهذا ما يعرف **بالإبداع المنظم** الذى يتضمن عمليات بحث وتقصى مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

مصادر الإبداع

- ✧ - إن **الإبداع المنظم** يعنى مراقبة 7 مصادر لفرض الإبداع وهذه المصادر هي:
- 1- النجاح غير المتوقع ، والفشل غير المتوقع والاحداث الخارجية غير المتوقعة.
- 2- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- 3- الإبداع الناتج عن الحاجة الى تغيير في العملية (Process).
- 4- التغيير في بنية قطاع العمل (Industry Structure) أو بنية السوق (Market Structure).
- 5- التغيير في العوامل الديموغرافية.
- 6- التغيير في الادراك والامزجة والمعانز
- 7- المعرفة الجديدة.

مجالات الإبداع

- ✧ - تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات التالية: 4 مجالات هي :
- 1- **تفعيل سياسة جديدة** : أي احداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
- 2- **ايجاد فرصة جديدة** : أي تطوير منتج جديد تماماً أو ايجاد سوق جديدة.
- 3- **استخدام اسلوب جديد**: أي تبني عملية تشغيل جديدة أو اجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
- 4- **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:
- 1- **الإبداع على مستوى الفرد**:
- وهو الأبداع الذى 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.

■ 2- **الإبداع على مستوى الجماعة :**

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

■ وقد توصلت الدراسات الى 6 نتائج فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

■ أ- إن **الجماعة المختلفة** من حيث الجنس تنتج حلولاً احسن جودة من الجماعة احادية الجنس.

■ ب- ان الجماعة **شديدة التنوع** تنتج حلولاً افضل ، 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.

■ 3 - **الإبداع على مستوى المنظمة:**

■ وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق **الجهد التعاوني** لجميع اعضاء المنظمة.

■ وقد اشارت الدراسات والابحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلا أن **المنظمات المبدعة** تتميز **بالصفات**

التالية: **8 صفات هي :**

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

■ 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 الأصلية 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 معاً.

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 وإمكانيات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي.

■ وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ، ومن **هذه القيم** : (**4 قيم هي**) :

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

■ 2- إن **وجود الفكرة** بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة ، فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.

■ 3- 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.

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



■ وكذلك فقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي: (7 ممارسات هي):

■ أ- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء 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 اهتماماً أكثر مما تستحقه.

■ د- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً.

■ 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 ايضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont ' s)

■ والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي: (4 أشياء):

■ 1. إن الإبداع الهادفي المنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آتفة 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.

■ 2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة ، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم.

■ فللإبداع 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.

■ 3- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

■ 4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

■ أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: 3 أعمال هي :

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

■ 2- التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.



■ 3- 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 : 4م

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

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

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

■ **4- مرحلة التحقيق :** وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

■ ومن المحاولات أيضاً في اتجاه المراحل تقسيم هاريس (Harris) الذي يتكون من **6** 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 تجريبياً.

■ و- تنفيذ الأفكار.

■ أما **شتاين (Stien)** فيرى أن **مراحل** العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة ، فهي تتداخل وتمتزج معاً 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 الإبداعي.

استراتيجيات الإبداع

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

■ ويقصد باستراتيجيات الإبداع : السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي

داخل المنظمة.



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

■ ويقصد **باستراتيجيات الإبداع** : السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

ومن هذه الاستراتيجيات نذكر 3 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 أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

■ إن التطوير التنظيمي يتركزه 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 أو جماعات التخطيط**.

■ ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي **الأكثر قابلية للاستخدام** من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية ، ويعتبر التخصص الوظيفي **الاستراتيجية الأكثر شيوعاً** من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

■ ثالثاً : **الدورية** : **Periodicity**

■ ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة:

ومن **الأمثلة** على هذه الاستراتيجية استخدام **نموذج المصفوفة** الذي يتم وفقاً 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.



معوقات الإبداع

❖ - هناك مجموعة من العوامل التي **تحد** من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ، ومن هذه المعوقات ما يلي : (**13 عامل هي**) :

- 1- **الخوف من التغيير** ومقاومة المنظمات له ، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- **انشغال المديرين** بالأعمال اليومية الروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة الوقت.
- 3- **الالتزام بحرفية القوانين** والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- **مركزية الإدارة** : وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى المرؤوسين أو العاملين .
- 5- **عدم الإيمان** : بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 6- **نبد الزملاء** : إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل ، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه ، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- 7- **قلة الحوافز المادية والمعنوية** : وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبد والمحاربة والعوز.
- 8- **القيادات الإدارية غير الكفؤة** : إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم واشتراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية ، وخلق التعاون ، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة ، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة ، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- 9- **الفواصل الرئاسية** : أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- 10- **معوقات تنظيمية** : وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية ، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لاتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة ، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع ، وصغرت دائرته ، **فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.**
- 11- **معوقات مالية** : للحيلة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات ، أو تبديل الأنظمة الموجودة ، أو النماذج أو غير ذلك.
- 12- **ضعف الولاء التنظيمي** : يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه ، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم توقع الإبداع منه.



• 13- التفكير غير المتعمق:

كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة ، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق و اعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

