

(المحاضرة رقم ٢١)

الابداع التنظيمي

محتويات المحاضرة

- ١ - تعريف الابداع ، وأهم مصادره ، مجالاته، مستوياته.
- ٢ - أسباب حاجة المنظمات إلى الابداع.
- ٣ - البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة.
- ٤ - مبادئ ومراحل العملية الابداعية.
- ٥ - استراتيجيات الابداع التنظيمي ، وأهم معوقات الابداع.

تعريف الابداع

- يعتبر الابداع من الامور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، وقد اصبح تشجيع الابداع والحث عليه في مقدمة الاهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها ، وقد ازدادت أهمية الابداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الابداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.
- لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الابداع على: “ أنه ايجاد وتقدير وتنفيذ الافكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة ”.

ومنهم من يعرفه على:

- “ أنه الاستخدام الاول أو المبكر لاحد الافكار من قبول واحد من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الاهداف المتشابهة ”.
- ويعرفه آخرون : “ بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة ”.
- هذا ويمكن التمييز بين: الابداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الجديد ، حي يعتبر التغيير: “ تبنياً لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة ”، في حين أن الابداع: “ عبارة عن فكرة أو أسلوب جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بينتها العامة ”

حاجة المنظمات إلى الابداع

- 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 أو المجتمع.
- وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أدا المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه.
- وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد وعادة فإن 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 أن 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 ادائها يجب على المنظمات العقلانية ان تراقب بينتها من اجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهةها ، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقصى مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات.

مصادر الإبداع

- إن الإبداع المنظم يعنى مراقبة ٧ مصادر لفرص 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- التغير في العوامل الديموغرافية.
- ٦ - التغير في الادراك والامزجة والمعاني.
- ٧ - المعرفة الجديدة.

مجالات الإبداع

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات التالية: ٤ مجالات هي :

- ١ - تفعيل سياسة جديدة : أي احدا تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
- ٢ - ايجاد فرصة جديدة : أي تطوير منتج جديد تماماً أو ايجاد سوق جديدة.
- ٣ - استخدام أسلوب 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 الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد “.

ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع ، المثابرة ، والثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم على الأمور، 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 بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها ، أو تضيق نطاقها ، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيما.

(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 ، وتؤد بهم إلى تبني اتجاهات المجازاة 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 حي الجنس (رجالاً / نساءً) تنتج حلولاً احسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

ب - إن 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 للإبداع من الجماعة الأقل تماسكاً.

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 أعضاء 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، إلى أن **المنظمات المبدعة** تتميز **بالصفات التالية: ٨ صفات هي :**

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

ب - الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستملكين.

ج- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين.

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

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 فيما.

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

ح- الشدة واللين معاً.

البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة

إن **المحور الجوهري** 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.

فبيئة 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** ونفوذ 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. وكذلك فقد بينت 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 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 بما 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 أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don's)؛ **والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي : ٤ أشياء**

- ١ - أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية 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 الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما استفسار منهم والاستماع إليهم .
- فلإبداع جانبان : جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي ، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم .
- ٣ - لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
- ٤ - الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر
- أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي :
 - 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
 - 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 : ٤ مراحل هي

- ١ - مرحلة الإعداد : ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات والخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والاحساس 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 مشكلة
- ٤ - مرحلة التحقيق : وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة ؛ ومن المحاولات أيضاً في اتجاه المراحل تقسيم هاريس الذي يتكون من

٦ خطوات لعملية الإبداع هي :

- أ - وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما
- ب - جمع المعلومات
- ت - التفكير في المشكلة
- ث - تصور الحلول
- ج - تحقيق الحلول أي إثباتها تجريبياً
- ح - تنفيذ الأفكار

أما شتاين 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 بالأعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة
- ب - اختبار الفرص : وذلك لتحديد صلاحية الفكرة أو عدم صلاحيتها
- ت - الاتصال بالآخرين : لتقديم الإنتاج الإبداعي

استراتيجيات الابداع

هناك العديد من استراتيجيات الابداع التي يمكن ان تتبناها المنظمة ؛ويقصد باستراتيجيات الابداع : "السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الابداعية ويجاد المناخ الابداعي داخل المنظمة "

ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ٣ وهي :

اولا: التطوير التنظيمي :

عبارة عن مجموعة من الاساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ومن الامثلة على هذه الطرق : جمع البيانات ، تشخيص مشكلات المنظمة ، تدريب العاملين ، تطوير الفريق ، واستخدام وكلاء التغيير .

وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الافراد ،ومعايير الجماعة ، والعلاقات بين الافراد ، وهناك تركيز كبير ليس فقط على ازالة معوقات التغيير ،ولكن ايضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة

ان التطوير التنظيمي بتركيزه على الافراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابداع التنظيمي

ثانيا /التخصص الوظيفي :

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة :فلترويج الابداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الابداعية مثل انشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط

ويمكن ان تكون هذه الاستراتيجية هي الاكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى الى ايجاد اعمال ابداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولاتكون جذرية ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الاكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الابداع التنظيمي

ثالثاً/ الدورية

ويقصد بها القدرة على استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة او متغيرة ومن الامثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين زانشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الافراد للعمل في مشاريع اخرى

ومن الامثلة الاخرى على استراتيجية الدورية : نقل افراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة

التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب امكانية ابداعية غير عادية

والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة او المشكلات المتشابهة

معوقات الابداع

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الابداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ومن هذه المعوقات مايلي ١٣ عامل هي :

- ١- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن
- ٢- انشغال المديرين بالاعمال اليومية الروتينية ورفض الافكار الجديدة واعتبارها مضيعة الوقت
- ٣- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون
- ٤- مركزية الادارة : وعدم الايمان بتفويض الاعمال الروتينية البسيطة الى المروسين او العاملين
- ٥- عدم الايمان : بأهمية المشاركة من قبل العاملين
- ٦- نبذ الزملاء : ان الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعروهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والتهكم على آرائه والكيد له او الابتعاد عنه وعزله
- ٧- قلة الحوافز المادية والمعنوية : وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير امورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الابداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة والعوز
- ٨- القيادات الادارية غير الكفوة : ان الادارة تعتبر صاحبة الدور الاساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم واشراكهم في وضع وتنفيذ الاهداف التنظيمية وخلق التعاون ويجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة فإذا ضعفت كفاءة هذه الادارة وكانت مثبطاً في وجه الابداع لدى العاملين
- ٩- الفواصل الرئاسية : او عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الادارة العليا حتى يوصلون افكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم
- ١٠- معوقات تنظيمية : وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الادوار الرسمية أي ان الادارة ترى ان الادوار والسلوك يجب ان لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة وعالية فكلما زادت هذه الادوار تحديداً قل مجال الابداع وصغرت دائرته ؛ فعندما يحدد الرئيس للموظف او العامل كل خطوات العمل وتفصيلية فإنه لا يترك له مجالاً للابداع او طرح الافكار الجديدة
- ١١- معوقات مالية : لحيولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات او تبديل الانظمة الموجودة او النماذج ...او غير ذلك

- ١٢- ضعف الولاء التنظيمي : يؤدي ضعف الولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها الى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة اليه ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم توقع الابداع منه
- ١٣- التفكير غير المتعمق : كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً امام الابداع او نشوء اية افكار جديدة اذ ان التعامل مع الافكار دون تعمق واعتبار الافكار والاحداث على انها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الابداع

تلخيص : khatoony & memo salem

تنسيق : soonah