

مقدمة الفصل الأول:

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعايره عن كل العصور السابقة، وقد كان من أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة التنافسية على المستوى المحلي والدولي كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق المحلية و الدولية، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين .

وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا، بحيث تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، وتسعى لتكون في المقدمة و قادرة على مواجهة تلك المنافسة و تحقيق النتائج الأفضل ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع و التجديد على أساس دائم ومستمر يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة .أو تطوير المنتجات و طرق الإنتاج الحالية، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، و جلب المزيد من المعرفة .

وفي هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية وخاصة الرائدة منها عملية الإبداع، ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، و أسلوبا متميزا لجلب المزيد من الموارد المالية، هذا وقد أصبحت عملية السبق في تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر .

المبحث الأول: مفهوم الإبداع

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، و من ثم تطورت رغبته في المناقشة و هي رغبة في امتلاك المزيد، و رغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة و كما يقول المثل القديم "الحاجة أم الاختراع"، و قد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، و مع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي و الذي أصبح يعرف بعصر المعرفة - حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع - وان الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة و التجريب الدؤوب، و الإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة¹.

و هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية و هي :

المرحلة الأولى :

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، و انتهاءً بعصر النهضة الأوربية والعقود الأولى من القرن العشرين. و من أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء و الموهبة و النبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.

¹ برفين جويتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة - مصر ط 2008، ص 13

- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و "عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف و التقدير، و اقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة و الأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

المرحلة الثانية:

- بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية و البيئية في السلوك الإنساني و اتسعت دائرة النقاش و الخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة و الوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك و السمات والقدرات العقلية المختلفة. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:
- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي و القياس النفسي.²
 - المساواة بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء.
 - حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع و الموهبة و التفوق و انحسار عملية الربط بين الإبداع و الغيبيات و الخوارق.
 - انحسار الجدل حول أثر الوراثة و البيئة في الإبداع، و الاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
 - اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية و الطبيعية.

² د. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبيه - دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002 ص 18

- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع و برامج تعليم الإبداع و لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية و التجارية.

المرحلة الثالثة:

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين و امتدت حتى العصر الحاضر و فيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية و المعرفية و نمط التفكير والشخصية والدافعية و البيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية - ولا تزال تشهده - بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، تقدمت البحوث و الدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، و اتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ و الوظائف العقلية و الذكاء الاصطناعي والقياس النفسي و غيرها حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:³

- التمايز بين مفهومي الذكاء و الإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع و التمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع و النظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات و المقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية و التدريب لتعليم الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء و أنه يتوزع و فق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية. تقدم البحوث و الدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع و شمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد و البيئة و العمليات العقلية و الأعمال أو النتائج الإبداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها .

³ د.فتححي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبيه - مرجع سبق ذكره ص 19

و بوجه عام فإن الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناء على المشاركة التي تضم أفراداً مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم، و بمعنى آخر فإن الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركيه أو فردية بمعدل سريع للغاية.

و يمثل القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات و الإبداعات و يوضح الجدول (1) أهم الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة:

جدول رقم (1) الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة:

القرن 18	القرن 19	القرن 20
ماكينة الخياطة	المبردات	أجهزة التكييف
البطارية الالكترونية	التليفون و الفاكس	نظرية النسبية
منظومة براءة الاختراع	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة الإنتاج بالجملة
	المصعد	إشارات المرور
	الديناميت	التلفزيون
	الآلة الكاتبة	النسخ الضوئي
	التلغراف اللاسلكي	التفاعل النووي
	المصباح و الطاقة الكهربائية	الترانزيستور والدوائر المغلقة
	أسس إدارة العمال	الحاسب الرقمي الشخصي
	المحرك و السيارة و الطائرة	الانترنت و الشبكة الدولية للمعلومات

المصدر: برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة - مصر ط 2008 ص 21

وأعظم اكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي تلك التي قام بها كل من اينشتاين وأديسون فقد توصل أينشتاين إلى نظرية النسبية و اكتشف إديسون قانون " أثر إديسون "

و قد ساعدت نظرية اينشتاين على فهم الأبعاد الأساسية للكون و الزمن والفضاء . أما قانون أثر إديسون فقد أدى إلى تطوير صناعة الالكترونيات و التي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي (الديود)، و أدت تلك الأجهزة الى ابتكار الصمامات والدوائر المتكاملة و الكمبيوتر و قد أصبح الكمبيوتر الذي ساهم كثيرا في زيادة معدل معالجة المعلومات و تحليلها الدافع الأول للوصول الى عصر المعلومات⁴.

المطلب الثاني: تعريف الإبداع و مزيجه

يصنف أرنولد تويني الأفراد المبدعين بأنهم المصادر الأساسية للمجتمع، كما يؤكد ألبرت أينشتاين الحاجة إلى علماء مبدعين من أولئك الذين لا يقدمون إضافات إلى حجم المعرفة الإنسانية بالطريقة المعتادة فحسب بل ممن يطوعون أيضا المعرفة للتطبيق و يستطيعون النفاذ بصيرتهم للاستخدامات غير الواضحة لأعمالهم⁵.

ويعرف الإبداع في اللغة العربية بأنه مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق⁶.

و يعرف أيضا بأنه "تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما"⁷ وجاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم و الفنون و الآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر في أسلوب جديد⁸.

⁴ برافين جويتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 22 .
⁵ د. سيد عليوة - تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية - مركز القرار للاستشارات مكتبة جزيرة الورد المنصورة ص 5 (الطبعة الأولى عدم ذكر التاريخ).

⁶ د. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبيه - مصدر سبق ذكره ص 20
⁷ Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir - Henry Samier - L'innovation à l'ère des réseaux - hermes science Lavoisier paris France 2004.p30

⁸ د. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبيه - مصدر سبق ذكره ص 20

و ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي "Joseph Schumpeter" منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"⁹، وعرفه " Peter Drucker" بأنه: تغيير في ناتج الموارد، و تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك¹⁰.

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية. و نطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا (يتضمن التغييرات الطفيفة) أو جذريا (تغييرا كاملا) أو لهدف عام (اكتشاف جديد). وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في "العمل بطريقة مختلفة" و تصبح التغييرات التي سيحققها الإبداع ذات دلالة إحصائية عندما تتجاوز 47,5% على الأقل من الخصائص المنشودة.¹¹

وقد أظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع، بأن هناك عشرات التعريفات المختلفة، و أن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد¹²:

1. تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.
 2. تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية و التطويرية و المعرفية.
 3. تعريفات محورها العملية الإبداعية و مراحلها و ارتباطها بجل المشكلات و أنماط التفكير و معالجة المعلومات.
 4. تعريفات محورها النواتج الإبداعية و الحكم عليها على أساس الأصالة و الملاءمة.
- وتعتبر هذه التعريفات بأنها الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي و الملموس لعملية الإبداع، و يشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بال(4P) التي ترمز إلى الشخص

⁹ Yan de Kerorguen, Anis Bouayad – La face cachée du management- DUNOD Paris 2004 p 197.

¹⁰ د.بن عنتر عبد الرحمن "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 24 العدد الأول 2008 ص 148.

¹¹ براهيم جويتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين – مصدر سبق ذكره ص200.

¹² د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر سنة جامعية 2010/2009 ص 181.

Person، العملية الإبداعية process، الناتج الإبداعي Product، و عملية الإقناع بأصالة الناتج persuasion.

و قد قدم جروان تعريفا شاملا يتضمنها جميعا حيث ينص على أن:

"الإبداع مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية"¹³.

ويعرف تورانس Torrance و هو أحد الرواد الأوائل من الباحثين في مجال قياس الإبداع و تدريب الإبداع: "الإبداع عملية تحسس للمشكلات و الوعي بمواطن الضعف و الثغرات و عدم الانسجام و النقص في المعلومات، والبحث عن الحلول و التنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة و نقل أو توصيل النتائج للآخرين"¹⁴.

وقد سبق تورانس جيلفورد Guilford و هذا الأخير يعود إليه الفضل في الخروج على النظرية التقليدية للذكاء و مساواته بالإبداع، وتقدم نظريته في التكوين العقلي و التفريق بين التفكير المتقارب (التجميعي) الذي تقيسه اختبارات الذكاء و بين التفكير المتباعد أو المتشعب الذي تقيسه اختبارات الإبداع التي وضعها.

حيث عرف جيلفورد الإبداع بأنه: "سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير و المرونة والأصالة و الحساسية للمشكلات و إعادة تعريف المشكلة و إيضاها بالتفصيلات أو الإسهاب"¹⁵.

ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع فإضافة إلى هذه التعاريف الخاصة بالإبداع فإنه لا بد من تمييز الإبداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له، وأول هذه

¹³،¹⁴ د.فتححي عبد الرحمن جروان -الإبداع مفهومه، تدريبه - مصدر سبق ذكره ص 22

¹⁵د.فتححي عبد الرحمن جروان -الإبداع مفهومه، تدريبه - مصدر سبق ذكره ص 22

المصطلحات هو الابتكار¹⁶، حيث يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، و بهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج و باختصار فإن الابتكار هو عملية إنتاج شيء جديد له قيمة أي أن الإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.

كما أن مصطلحي الموهبة والذكاء تعتبر هي الأخرى مرادفة للإبداع ووجب الفصل فيها، بحيث أعلن جيلفورد أن هناك اختلاف بين هذه المصطلحات و الإبداع، و في دراسة لديربورن Dearborn كشف عن تقارير شخصية لعدد من أفراد عينته فائقة الذكاء أنها تفتقر تماما للإبداع، كما أعاد كولفين و ماير CKIvin,mayer التجربة نفسها مرة أخرى و أكد أنه لا يوجد أي ارتباط بين القدرات المنطقية و بين التخيل، و قد وجدت لورا كاسل Laura chassal في دراسة لها أن الارتباط ضعيف للغاية بين اختبارات الذكاء و بين الاختبارات التي تقيس الاستجابات غير المعتادة، و الاستجابات التي تتميز بالأصالة، وقد توصلت بعض الدراسات إلى نتائج مماثلة، و منها دراسة ولش welch الذي أجرى بحثه على عينة مكونة من 48 من طلبة الكليات و كان المطلوب من المفحوصين إعادة تكوين أفكار تتميز بالجدية و الأصالة، ثم حسب الارتباط بين درجة الأصالة و الذكاء و كان الارتباط ضعيف¹⁷.

وقد ذكر أندرسون Anderson أنه قد يكون هناك إرتباط بين الإبداع و الذكاء عند حد معين للذكاء، و لكننا حالما نصل إلى نقطة حرجة في مستوى الذكاء فإننا نجد أن المتغيرين يتباعدان.

وهكذا فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة و التطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل و هي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر و الأشياء و المشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد و العمل و بيئة المنظمة و البيئة العامة و يقوم الفرد أو الجماعة

¹⁶ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي – إدارة الإبداع و الابتكار – دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان، الأردن ط1 2006 ص 22
¹⁷ د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – مرجع سبق ذكره ص 183-

بالبحث و الاستقصاء و الربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد و أصيل¹⁸ ذو قيمة للمجتمع، و قد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد.¹⁹

وبالحديث عن المزيج الإبداعي فيذكر روس موني Ross Mooney أن هناك أربعة

نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي و هي:

- البيئة الإبداعية.
- الشخص المبدع.
- العملية الإبداعية.
- المنتج الإبداعي.

وسنأتي على ذكرها بنوع من التفصيل، حيث أن المنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود الأركان الثلاثة الأخرى، لأن عدم توفير البيئة الملائمة (الثقافية، و التنظيمية،.....) وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة وكذا عدم الاهتمام بالتدريب و تعليم كفايات إنجاز العمليات الإبداعية لا يمكن المؤسسة من التكيف مع تحديات محيطها الداخلي والخارجي. وما يفرض عليها من منافسة، حيث تتنافس المؤسسات من أجل أن يكون لها شرف السبق في طرح منتجات و سلع جديدة تكسبها ميزة تنافسية.

1. البيئة الإبداعية **Innovation envirenement**: يقصد بالبيئة مجموعة القيود أو

المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، و يمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، و قد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.

2. الشخص المبدع **Innovate person**: يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن

طريق دراسة المتغيرات الشخصية ، و الفروق الفردية في المجال المعرفي و مجال الدافعية ويتناول

¹⁸ الأصالة **original** : العملية التي تؤدي إلى إنتاج شيء ما جديد الذي لا مثيل له.

¹⁹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 184

وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية و هي: الخصائص المعرفية، و الخصائص الشخصية (الدافعية) و الخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس و البديهية إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية²⁰.

3. العملية الإبداعية **innovate process**: تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات و أنماط التفكير و أنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات و الوعي بها و بمواطن الضعف و الفجوات و التنافر و النقص فيها وصياغة فرضيات جديدة و البحث عن حلول و تعديل الفرضيات و إعادة صياغتها وإعلان النتائج²¹.

4. المنتج الإبداعي **innovate product**: إن المنتج product هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية و تجدد المؤسسات و يعبر عن قدراتها الإنتاجية و التسويقية و الإبداعية وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة على إنتاجه حيث يعرفه كوتلر (p.Kotler) بأنه "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة و المنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة و معقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد و تصميم شكله و خصائصه و نماذجه التجريبية الأولى و وصولاً إلى إنتاجه و تسويقه و متابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره و خروجه من السوق ليحل محله منتج آخر"²².

المطلب الثالث: الحاجة إلى الإبداع

لقد برزت أهمية الإبداع الاقتصادي للدول الصناعية في ظل ثورة التنافس العالمي الشديد على نطاق واسع مؤخراً حيث أصبح العالم أكثر انفتاحاً و انبساطاً لجميع الدول بلا استثناء و

²⁰ د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – مرجع سبق ذكره ص 184

²² د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر ط1-2003 عمان الأردن ص 254.

تعمل المؤسسات في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل، و لذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة و فعالية.

وفي ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة و التغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة و ثورة المعلومات و الإتفاقيات الدولية بشأن إتفاقية التجارة الحرة و غيرها مما أدى إلى تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع.

❖ حيث يعد الإبداع الأداة الأكثر قوة التي تجلب النجاح في إنتاج و تسويق السلع ذات الجودة الأفضل و تساعد على توفير فرص و أسواق جديدة²³.

❖ نتيجة للتنافس الشديد في الأسواق العالمية الأمر الذي فرض ضغوطا على المؤسسات حتى تصبح مبدعة في إنتاج سلع جديدة و هكذا فإن كل مؤسسة تطلب الإبداع من قبل العاملين بها، كما تعمل على إقامة بنية منسقة و نظام إمداد لإجراء الأبحاث و التطوير وإنتاج حلول و مخرجات إبداعية، وهو ما يعرف بمفهوم الإبداع عند الطلب

Innovation on demand أو الحاجة أم الطلب Demand creating innovation²⁴.

❖ كما يوجد مفهوم "الإبداع يولد الحاجة" "Innovation creating demand" و هو مفهوم تكميلي حيث يمكن للطفرات البحثية الإبداعية أن تخلق سوقا جديدا بالكامل فمثلا إبداع شبكة المعلومات الدولية أدى إلى وجود سوق جديد تماما لكل قطاعات الصناعة حيث ربطت الشبكة العالم كله ببعضه البعض بأسرع مما كان يتخيل أي إنسان²⁵.

^{23,24} برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص139

²⁵ برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص139

❖ هذا و قد استجابت المؤسسات للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة و بدرجات متفاوتة من الاهتمام و العناية، فهناك من تبني سياسات شاملة للإبداع إلى مستوى الأفراد و الجماعة والمؤسسة.

❖ قيام بعض المؤسسات بإنشاء و وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع و تنمية وحدات البحث و التطوير.

❖ كما قامت مؤسسات عديدة بتدريب الأفراد و الجماعات فيها على السلوك و التفكير الإبداعي و أخذت المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع و تنظر إليه باعتباره ميزة تنافسية.

❖ أما في الوطن العربي، فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد و الجماعات والمؤسسات و في شتى المجالات و الميادين بهدف تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها وللصمود في مواجهة التحديات الكبيرة الداخلية منها والخارجية، إذ يوجد هناك قصور واضح في مجال الإبداع بين الأفراد و المؤسسات في الوطن العربي حالياً.²⁶

المبحث الثاني: نظريات الإبداع و أهم مراحلها

تعددت المحاولات مند العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية، و لكن فهم هذه الظاهرة و تفسيرها ظل غامضاً و مليئاً بالألغاز و عدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث و التجريب.

المطلب الأول: نظريات الإبداع و أهم مستوياته

لقد تعددت نظريات الإبداع، و ذلك وفقاً لاختلاف المدارس و الاتجاهات في علم النفس و من أهم هذه النظريات نذكر ما يلي :

²⁶ سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 30

➤ نظرية ووترومان و بيترز (البحث و التفوق) **B.Waterman & T.Peters**:

في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيترز و ترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم و المبادئ المشتركة للمؤسسات و الشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في²⁷ :

1. الرغبة و التحفيز للانجاز و إعطاء الأسبقية دائما للفعل و الشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل و في الاجتماعات و التقارير التفصيلية للجان.
2. تنمية العلاقات و الصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن)، و ذلك بهدف التعرف عليهم و الاستفادة من مقترحاتهم .
3. إعطاء إستقلالية للوحدات و الأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل و الإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات و الأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
4. تعزيز مفهوم الإنتاجية و تحقيقها و ذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة و إنسانية و تشجيع روح المغامرة و الإبداع لديهم.
5. تبسيط الإجراءات و المستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها، و أن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
6. خلق و تطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة و تحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة و المحددة.
7. إستمرار المؤسسة في تقديم السلع و الخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة و التميز.

➤ نظرية كليفور و كافيني (الأداء الفائز) **R.Cavangh & D.Cliford**

توصل كلا من كليفور و كافيني في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) The

²⁷ سليم بطرس جلد، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 34

winning performance إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتميزة و ذات

القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية²⁸:

1. وضع و تطوير رسالة Mission محددة للمؤسسة، و من الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

2. من الضروري أن يتم تركيز الإهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.

3. أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

4. تحفيز جميع العاملين للتدريب و التجريب.

5. تطوير و تعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة و

ذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير و الإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.

6. إعطاء أسبقية متميزة لتنمية و تطوير قدرات العاملين و تحفيزهم على الأداء المتميز و الإبداع فيه.

ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم و المبادئ موضع تنفيذ فعلي و فق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة و ما يحكمها من نظم و طرائق و أساليب و وسائل عمل ضرورية لتأصيل تفعيل هذه المبادئ و المفاهيم.

➤ نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي) Edward de Bono يعد إسم

ديبونو إسم مشهورا في دنيا الإدارة و الصناعة و هو كذلك مرجع لشركات و مؤسسات

عملاقة مثل IBM و هيوز للسلاح²⁹، و قد أصدر دي بونو عدة كتب أهمها

ميكانيكية العقل، و قبعات التفكير الست و غيرها، و يسمى أسلوب دي بونو في

التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست التي حازت على

الإقتناع و التطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على

²⁸ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 34

²⁹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 35

مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد و ذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة . حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي و الذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير بحيث قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

1. **القبعة البيضاء:** و هي مسئولة عن جمع المعلومات و معرفة الوضع الحالي و ما يحيط به من مشاكل و ملايسات أي النظرة الموضوعية للأمور.
 2. **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالإنفعال و الحدس و التفكير الفطري.
 3. **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية و البدائل و الخيارات و الاحتمالات وهي في الغالب تكون مسئولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة و التفكير الخلاق.
 4. **القبعة الزرقاء:** و مهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم و في الوصول إلى القدرات و توقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.
 5. **القبعة الصفراء:** و هذه تكون مسئولة عن المنطق و الفوائد و إظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن و المنطق الإيجابي .
 6. **القبعة السوداء:** و هي قبعة التشاؤم و الحذر، و يتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل و نقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.
- لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا و ذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين و

الذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط.

و من مميزات هذه الطريقة ما يلي:

- ✓ سهولة التعلم و الإستخدام و التأثير الفوري.
- ✓ توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- ✓ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون حرج.
- ✓ تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت و بما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.
- ✓ توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- ✓ أنها تجبرنا على إستخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير.
- ✓ توفر أسلوبا عمليا في إستخدام أنماط تفكير مختلفة و في أفضل تتابع ممكن.
- ✓ أنها تتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، و هي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع.
- ✓ تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية و فعالية.
- ✓ يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسئولا فقط عن الأفكار و تقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار و يأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة، كما أنه يتخذ القرار.

➤ نظرية أوسبورن³⁰ Osborn : إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس

لمساعدة الأفراد - و لاسيما القيادية و التنفيذية- العاملين في مجالات الصناعة و الأعمال التجارية على تطوير منتجات و عمليات جديدة، و يعتبر أوسبورن بأنه له

³⁰ د.فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبيه - مصدر سبق ذكره ص 89

الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الإستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار و حتى لا يضيع الوقت و الحماس إذا ما تسرع المشاركون في إختيار حلول غير ناضجة و الشروع في تنفيذها.

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول و أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً و ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، و يمكن إعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية و جيزة، و تعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الإستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، و قد إقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

1. **إيجاد المشكلة:** و يقصد بها البحث في طبيعة المشكلة و تقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح و دقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
2. **إيجاد الحقائق:** و تهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف و تخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
3. **إيجاد الأفكار:** تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.
4. **إيجاد الحل:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة و إمكانية تطبيقها ومن ثم إختيار أفضلها للتطبيق.
5. **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ و تعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة و عليه فقد

ركز عليها أوسبورن و قدم عدد من الإستراتيجيات لانجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة. و تبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني و تأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد و التوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توافر قائد ماهر للمجموعة.

أما عن مستويات الإبداع فيتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المؤسسة، حيث يظهر في العديد من المستويات و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات³¹ وهي :

1) **الإبداع على مستوى الفرد:** و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع و التي تكون عادة فطرية:

- (أ) المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- (ب) التعليم: و هو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.
- (ج) الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- (د) الشخصية: يجب الشخص المبدع روح المخاطرة، و هو مستقل و مثابر و عالي الدافعية و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التعامل مع العزلة و عالي الفكاهة.
- (هـ) الطفولة: طفولة إتسمت بالتنوع.
- (و) العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.
- بالإضافة إلى عدة سمات و صفات يتميز بها الشخص المبدع.

³¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 45

(2) الإبداع على مستوى الجماعة: و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة... إلخ) و اعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء و نتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

(3) الإبداع على مستوى المؤسسة: إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا و إنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء و الازدهار و عليها أن تجعل منه أسلوب عملها و ممارستها اليومية، و يتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية³²:

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من العدم و العمل على حلها.

و تشير الدراسات إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- (أ) الإتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المستمرة .
- (ب) الإتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين .

³² سليم بطرس جلد، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 50

- (ج) وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم .
- (د) الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم و بدائل العمل.
- (هـ) تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها.
- (و) الإلتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة و عدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارات متأصلة فيها.
- (ز) البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية.
- (ح) الجمع بين الشدة و اللين معاً، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم و أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت هناك إستقلالية و تفويض للسلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة و الإبداع.
- و المستويات الثلاثة تكمل و تعزز بعضها البعض و هي ضرورية للمؤسسات العصرية.
- كما قدم تايلور Taylor و ألتشر Altshuller تصنيفين أساسين لمستويات الإبداع إضافة إلى المستويات السالفة الذكر حيث:

1. تصنيف تايلور³³: يصنف تايلور الأعمال الإبداعية إلى خمسة مستويات و

هي :

- ❖ **الإبداع التعبيري: Expressive** يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، و مثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.
- ❖ **الإبداع المنتج أو التقني:** و يشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، مثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.

³³ د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع - مرجع سبق ذكره ص 187

❖ **الإبداع الابتكاري:** ويشير إلى البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهري في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير و مواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق و ذا نفع مثل إبتكارات لمنتجات جديدة.

❖ **الإبداع التجديدي:** و يمثل هذا المستوى القدرة على إختراق قوانين و مبادئ أو مدارس فكرية ثابتة و تقديم منطلقات و أفكار جديدة، كتلك التي قدمها بيتر دروكر P.Drucker في علم الإدارة أو ما قدمه بورتير Porter في أساليب التسويق.

❖ **الإبداع التخيلي:** و هو أعلى مستويات الإبداع و أندرها، و يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو إفتراض جديد كليا و يترتب عليه إزدهار أو بروز مدارس و حركات بحثية جديدة كما يظهر ذلك التقسيم الهيكلي الأفقي بدل العمودي للمؤسسة أو تقديم نموذج رياضي يستخدم لمراقبة الإنتاج أو الجودة.

2. تصنيف ألتشر: قبل أن نقوم بذكر التصنيف الذي ذكره ألتشر يجدر بنا الإشارة إلى أن ألتشر هو صاحب النظرية التي أطلق عليها إسم TRIZ نسبة للأحرف الأولى من الإسم الروسي للنظرية و التي ترجمتها "نظرية الحل الإبتكاري للمشكلة" و هي من النظريات التي عاجلت العملية الإبداعية على أساس أنها مجرد عملية حل مشكلة غير عادية ليس لها حل معروف.

وقد إستند التصنيف على مستوى الحلول الإبتكارية لمشكلات حازت على براءات الإختراع يزيد عددها عن مليون و نصف المليون براءة إختراع على مستوى العالم و قد تألف تصنيفه من خمسة مستويات³⁴ و هي :

❖ **المستوى الأول:** حلول لمشكلات تصميم روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيدا في مجال التخصص الذي تقود إليه المشكلة.

³⁴ د.فتحى عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبيه - مصدر سبق ذكره ص 66

❖ **المستوى الثاني:** تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى.

❖ **المستوى الثالث:** تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة و يتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات.

❖ **المستوى الرابع:** إنتاج شيء جديد يستخدم قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام.

❖ **المستوى الخامس:** اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، و هو ما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي العلمي.

وبالانتقال من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة تصاعدية أي من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى يتطلب الحل معرفة أوسع و النظر في قائمة أكبر من الحلول الممكنة قبل إيجاد الحل الأمثل، و قد لخص ألتشر نتائج بحوثه المبينة في الجدول(2) و أوضح أن 90% من المشكلات التي واجهها المهندسون الذين سجلو إختراعاتهم كانت قد حلت في مكان ما في السابق .

الجدول (2) مستويات الإبداع حسب ألتشر

المستوى	درجة الإبداع	النسبة المئوية للحلول المبتكرة	مصدر المعرفة المطلوبة	العدد التقريبي للحلول التي تؤخذ بعين الاعتبار
1	الحل الظاهر	32%	معرفة شخصية	10
2	تحسين طفيف	45%	معرفة ضمن المؤسسة	100
3	تحسين جوهري	18%	معرفة ضمن مجال الصناعة	1000
4	مفهوم جديد	04%	معرفة خارج قطاع الصناعة	100000
5	اكتشاف	01%	جميع ما هو معروف	1000000

المصدر : د. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبه - مصدر سبق ذكره ص 67.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد و من بين التصنيفات الأكثر شيوعاً هو الإبداع الجدري (الإختراق) والإبداع التحسين التدريجي وفي هذا التصنيف فإن سلومون و ستوارت Solomon and stewart يصنفان الإبداع إلى ثلاثة³⁵ أنواع:

أ) الإبداعات المستمرة: وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنوعات لتخفيف ضجر الزبون.

³⁵ د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 109.

(ب) **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي و تكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء و تحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة – النبرة (Touch – TuneT) آلات التصوير آلية التركيز... الخ.

(ج) **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف التلفزيون و الحاسوب.

كما يوجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها الإبداعات العملية و هي الإبداعات الموجهة للتكنولوجيا و النظام التشغيلي و إبداعات المنتج التي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق.

ويمكن التمييز بين الإبداع الداخلي الذي يتم تطويره داخل المؤسسة، وبقدرتها الذاتية، والإبداع الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار.

ويصنف بيرثون **Berthone** الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع³⁶:

(أ) **إبداعات العزلة:** وهي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون و هي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة، و إستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

(ب) **إبداعات الإلتباع:** وهي التي تتبع الإحتياجات الحالية في السوق بالإعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي و إستراتيجية المؤسسة إستجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

(ج) **إبداعات التشكيل:** وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء و تشكيل السوق و الزبائن فيها لا يكونون و اعيين لحاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات،

³⁶ د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مرجع سبق ذكره ص 110.

و تطوير المنتج يتسم بالوثبات و الإنقطاع ما بين هذه الوثبات، و إستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.

(د) **إبداعات التفاعل:** و هي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل و العلاقة بين التكنولوجيا – السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاورة و التفاوض، و تكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيس في المؤسسة و يكون تطوير المنتجات و إستراتيجية المؤسسة تشاركية، كما يكون توجه المؤسسة و ثقافتها تفاعلية و مرنة.

I. التمييز بين الإبداع الجذري (الإختراق) و الإبداع – تحسين (التدريجي): الإبداع

الجذري هو التقدم الكبير و الوثبة الإستراتيجية الذي يغير كل ما سبقه في مجاله و يساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة، و يتم تمثيل هذا الإبداع بمنحنى S و هو يحتاج إلى فترة طويلة في إدخاله و إنتشاره لحين تطوير إبداع جذري لاحق مما يوجد انقطاعا واضحا بين إبداع جذري و آخر، أما الإبداع – تحسين (التدريجي) فهو عبارة عن تغييرات صغيرة و كثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا، لا يعاني من الانقطاع و لكنه في الغالب يكون تطورا ضمن الحالة القائمة و ليس تطورا خارجها .

II. التمييز بين إبداع حل المشكلة و إبداع التوصل إلى الجديد أصلا: وهذا التمييز دقيق

لأن حل المشكلة بالإبداع قد يعني تقديم شيء جديد، و هذا النمط من حلول المشكلات يعتبر حافز و محرك للجهود نتيجة الضغط و الإلحاح للحاجات الآنية في حل المشكلة، أما التوصل إلى الجديد أصلا يرتبط بالبحوث و إرتياد مجالات و أفاق جديدة لا تكون معروفة فيكون الحافز فيها عادة هو المعرفة العالية و الدقيقة و بالتالي فإن الإبداع الجذري هو إرتياد المجالات و الأفاق الجديدة من أجل التوصل إلى الجديد أصلا، إن الفكرة الجديدة قد تومض بدون إرتباطات سابقة مما يجعلها وثبة كبيرة إلى الأمام.

III. التمييز بين الإبداع كفرصة فنية و الإبداع كفرصة سوقية: الأول يمثل عادة إكتشافا

علميا و فنيا في حين أن الثاني هو إكتشاف الفرصة في السوق، و الفرصة التي تولد المنتج

الجديد (الفرصة الفنية³⁷) يمكن أن تحقق النجاح في السوق أو لا تحققه، في حين أن الفرصة السوقية قد ترتبط بمنتج يحقق نجاحا في السوق حتى ولو لم يكن منتجا جديدا كما في تأثير لازاروس The lazarus effect أن التكاليف الاقتصادية و البيئية العالية للمواد الكيماوية أدت إلى استدعاء بعض المنتجات التقليدية في التنظيف لإعادة إستخدامها بدلا من المواد ذات التأثير السمي بيئيا، فهو دعوة المنتجات القديمة و إستعادتها من منطقة الموت التسويقي و استخدامها لوجود فرصة سوقية متنامية جراء الإهتمام المتزايد بالمنتجات الخضراء الودية بيئيا³⁸.

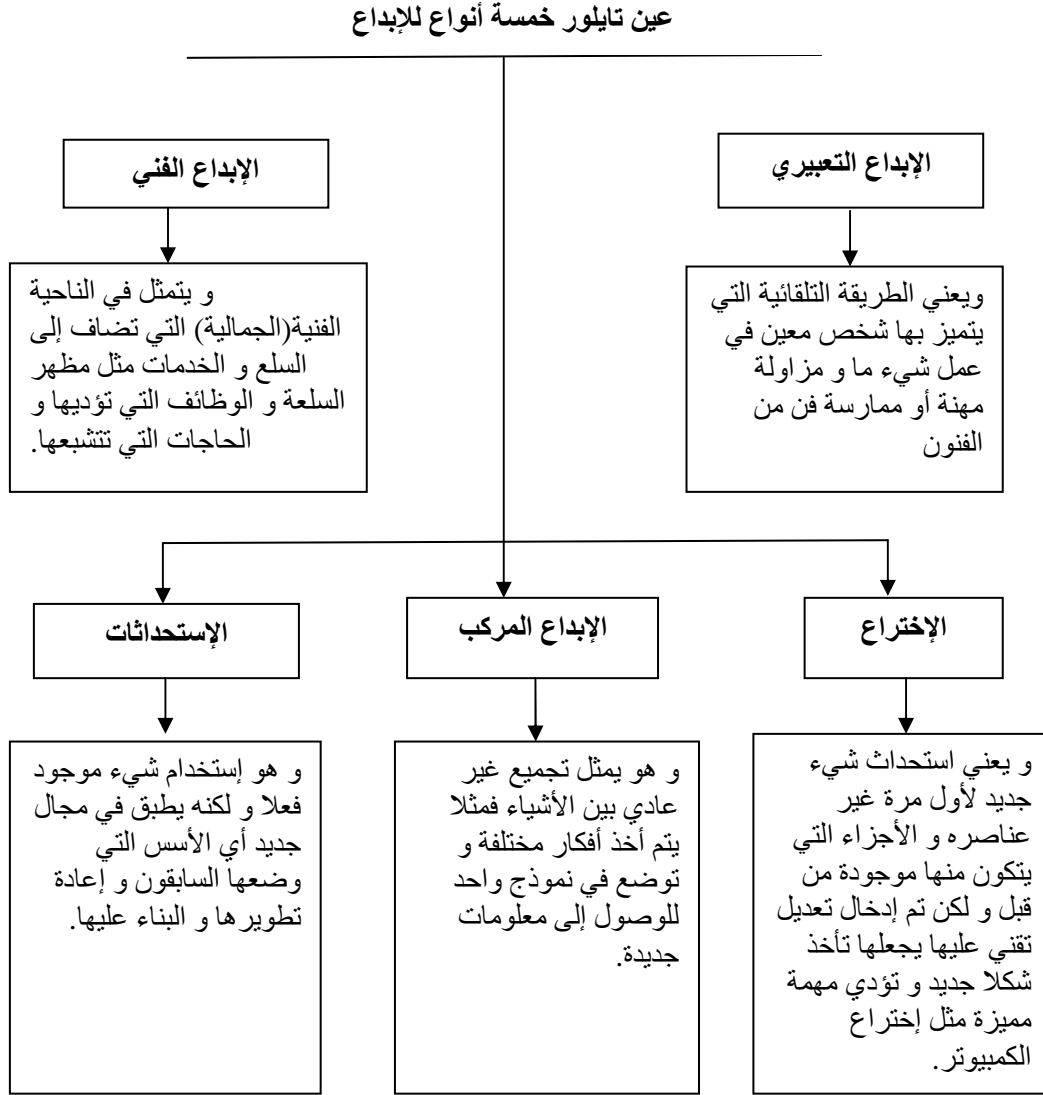
و قد قسم فريدريك تايلور F.Taylor الإبداع إلى مستويات مختلفة كما يلي³⁹:

- 1- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة و الكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- 2- الإبداع الإنتاجي: و هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- 3- الإبداع الإختراعي: و هو يتعلق بتقديم أساليب جديدة .
- 4- الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار و ينجم عنه إكتساب مهارات جديدة.
- 5- إبداع الانبثاق: و هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و إفتراضات جديدة كل الجدة.

و الشكل (1) يوضح أنواع الإبداع كما قسمها تايلور.

³⁷ الفرص الفنية : تحتاج إلى منهجية و حدس علمي من الطراز العالي في المختبرات و الورش.
³⁸د. نجم عبود نجم - إدارة الإبتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 112
³⁹ سليم بطرس جلد، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 53

الشكل (1) أنواع الإبداع



المصدر: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي – إدارة الإبداع و الابتكار – دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان، الأردن ط1 2006 ص 55

المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل و تظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية و النضوج الذهني، و تتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار و موضوعية الأحكام التي يقدمها

الشخص المبدع، و حتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد و أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا ما إستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته و صحته.

و حسب دوبراين A.J.Dubrin فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية⁴⁰:

1 - إيجاد المشكلة **Problem finding**: حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته.

2- الانغمار **Immersion**: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب و يجمع المعلومات ذات العلاقة و يكوّن الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

3- الحضانة **Incubation**: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه و يقوم عقله اللاواعي في نشاط و تدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط و هذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة. و بينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى.

4- التبصر **Insight**: و هو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

و في ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي و هو نتيجة لأربعة مراحل هي⁴¹:

➤ **مرحلة التشبع**: وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها و الظروف

المحيطة بها و الأسباب التي دعت إلى ظهورها و كافة الأفكار التي ترتبط بها.

⁴⁰ د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 38
⁴¹ سليم بطرس جلد، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 44

➤ **التفكير العميق:** و هو التفكير المركز على المشكلة و تحليلها و تفحص جميع جوانبها و دراسة الأفكار و الإفتراضات المتعلقة بها و تنظيم هذه الأفكار و العلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

➤ **التأمل:** و يمثل إختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

➤ **التحقيق :** و هنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام و تفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة و تكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص و عرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل و ضع الفكرة موضع التنفيذ.

ويجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع و التسلسل ذاته التي أشار إليها الباحثون، حيث عرض الباحث موريس شتاين ⁴² Stien مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل :

أ) **وضع الفرضيات:** وتبدأ بالإعداد و تنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

ب) **فحص الفرضيات:** و ذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.

ج) **عرض النتائج:** و نقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد و التحضير، و إعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها و تشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة و الدراسة و التي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن المراحل و الخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة و متشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.⁴³

⁴² د.فتحي عبد الرحمن جروان -الإبداع مفهومه،تدريبه - مصدر سبق ذكره ص 142
⁴³ سليم بطرس جلد، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص45

المبحث الثالث: الإبداع في المؤسسة.

إن المنافسة الشديدة في مجال الإبداع و ما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة و إختفاء المنتجات و الخدمات القديمة و ظهور أسواق جديدة مع اضمحلال أسواق أخرى أصبحت سمات بارزة مهمة في زيادة كفاءة و فعالية الإبداع في المؤسسات. ولتحقيق أداء أعلى و بصفة مستمرة، يجب أن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية للعاملين و الإلتزام بالإبداع داخل المؤسسة بتحفيز الأداء حيث يتعاون غالبية العاملين مع فريق القيادة بدلا من مواجهته، مثل ذلك التفاعل داخل المؤسسة يقلل من الإحتكاك بين العاملين والقادة، و يحدد فرصا جديدة للإبداع، و يقلل التكلفة و يخلق إحساسا لدى العاملين بمشاركتهم في ملكية المؤسسة.

المطلب الأول: التشجيع على الإبداع داخل المؤسسة.

أ) تدريب العاملين على الإبداع: إن تحول أي مؤسسة كبرى يبدأ بالتعليم و الاتساق والقدرة على الإنتاج و النتائج، و الهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التألف مع عملية الإبداع و تدعيم قدراتهم و توجيه قدرتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة، و ينبغي أن يشمل التدريب فهم سمات الإبداع حتى يمكن إدراك عناصره المتمثلة في المعرفة و الأداء والتحليل، كما ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث و الأداء بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية، و يمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة و عرض أهداف التعليم عليهم و لإعطائهم المزيد من الحرية، و يجب أن يكون التدريب أسلوبا إبداعيا في حد ذاته.

كما يجب على المؤسسة وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع و قياس فعالية التدريب بناء على عدد الإبداعات و حجمها و التأثير المالي.

ب) **التقدير و الإثابة:** يعتمد تدعيم مبادرات الإبداع على النجاح المستمر للعمليات و الإثارة عند القيام بالعمل الإبداعي و إنشغال كل فرد بالإبداع⁴⁴. و لتحقيق التقدم في الإبداع لا بد من الإعتراف بأن إعلان النجاح يعادل في أهميته فهم الإخفاق، و عندما يصبح الإبداع و المخاطرة من المبادئ الأساسية للمؤسسة فلا بد من تولي إجراءات تقدير و إثابة المبدعين ، ويمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة "شكرا" أو من خلال عمل مادية أو إعلان في جريدة محلية أو على حوافر مادية أو غيرها بخلاف قيمة أو نوع التقدير.

ج) **القيام بمبادرة إبداعية:** يبدأ الإبداع بإستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم، و عملية استيعاب مقترحات و أفكار العاملين تظل متواجدة لفترة طويلة، و مع ذلك فإن إعدادها و نجاحها لا يزال غير مرض لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها و أهميتها في تحسين نمو المؤسسة و زيادة أرباحها و عدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار، ولذلك يجب إعداد عملية الإبداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات و تخصيص الموارد و وضع المقاييس لرصد قيمة الإبداع، و الأهم من ذلك كله لا بد من تضمين الإبداع في تخطيط و رصد العمل⁴⁵.

وإن أول خطوة لدفع التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار، فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطبعا إيجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير، كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا وكل فرد - بين الحين والآخر- يتمتع بالخبرة في نطاق ما قام بإنجازه، و تحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات.

➤ **غرف الإبداع:** إن غرفة الإبداع هي صورة مصغرة من العالم الأكبر - وهي النواة الثقافية الصغرى لثقافة المؤسسة الكبرى - فما يحدث داخل المؤسسة لا بد أن يطابق لما يحدث داخل غرفة الإبداع، حيث خصصت بعض المؤسسات مثل مؤسسة مختبرات بيل Bell

⁴⁴ برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 209
⁴⁵ برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 210 ص 182، 181

laboratoire (الشهيرة بموهبتها الإبداعية و ريادتها في المنتجات الإبداعية) مثل هذه الغرف في جوهر تسهيلاتهما بحيث تتيح غرفة الإبداع بيئة أو مناخا ووسائل و منيرات تساعد على إطلاق العنان للمواهب الإبداعية بين الأفراد للبحث عن إبداع أفضل الحلول للمشكلات المؤسسية⁴⁶.

حيث تتيح غرفة الإبداع الفرصة للقول "إننا نفعل شيئا مختلفا في هذا المكان (غرفة الإبداع) فنحن نؤدي عملا و نجرب و نتشارك و نعمل كفرد واحد، و إننا جميعا نعمل في نفس الطريق و بذلك نتعلم كيف نعمل كفرد واحد، كما نتعلم كيف نحفز خيالنا"⁴⁷.

كما تعد غرف الإبداع طريقة متميزة لخلق توجه فكري إبداعي، حيث داخل هذه الغرف يمكن تعليم و تحفيز و ممارسة السلوكيات و الإجراءات الإبداعية المرغوب فيها، حيث تشمل غرف الإبداع ثلاثة عناصر أساسية التعليم و التحفيز و التجريب.

■ التعليم:

1. تعليم السلوكيات و التوجه الفكري و أدوات الإبداع: توفر مختبرات بيل Bell

laboratories ما يربو على 100 دورة دراسة مختلفة تساعد على ربط تعلم و ممارسة التوجه الفكري الجديد و أدوات الإبداع ، تضم الدورات الدراسية ووسائل العمل الجماعي و مظاهرات التفكير الست - التي إبتكرها إدوارد دوبونو- و دورة دراسية لمنهج دراسي في الرسم بالألوان يسمى "الرسم النشط و العاطفة".

2. تبني الإتصال و الإلقاح التهجينى Cross-pollination: لاحظ مصرف

لاسال Lasalle - فرع شيكاغو - أنه لا يستفيد من أفكار العاملين به لذا فقد قام بمبادرة إنشاء "مركز الأفكار" The idea Center من أجل جمع الأفكار و العمل بها، و أصبحت تلك المبادرة طريقة أساسية من طرف هذا الفرع لتشجيع قدرة المواطنين على الإبداع بتطبيق الأفكار التي يتم رفعها إلى المركز مع وضع قواعد للإثابة، و قد أحدثت

46 برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - مصدر سبق ذكره ص 181.
47 برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - مصدر سبق ذكره ص 182

أفكار العاملين تطويرات و تحسينات عديدة في المنتجات و العمليات لكل من المؤسسة و العملاء كما أدى التعامل مع الأفكار المختلفة إلى تحويلات جذرية تمهد السبيل إلى اكتساب المزيد من الأفكار و الحماس و العمل المتميز.

3. تسهيل المشاركة بين أفراد الفريق: تشجع مؤسسة إدييو Ideo وهي مؤسسة للتصميمات موجودة بكاليفورنيا فرق العاملين بها على العصف الذهني و تحيل جميع أنواع الإمكانيات على أساس المعلومات التي يقومون بجمعها من العملاء.

■ التحفيز:

1. إختبار السلوكيات الجديدة بالمخاطرة و التغيير: مؤسسة كارجيل Cargil هي

شركة خاصة خصصت منصبا وظيفيا و هو رئيس قسم الإبداع، و هو شخص له وظيفة وحيدة تتمثل في ضمان إجتهداد الشركة بوعي و باستمرار لتكون الأكثر إبداعا بين الشركات المنافسة بذلك تبدو الشركة جادة جدا بشأن الإبداع و الإبتكار لدرجة أنها خاطرت بتعيين مسؤول في هذا المنصب يهتم بالإبداع.

2. تشجيع الأداء و المتعة و الضحك و الإستجمام: قامت شركة خارج شيكاغو

بتحديد فترة راحة لمدة ساعة تخصص للرقص حيث يصطف العاملون بالمؤسسة للمشاركة في الرقص داخل الكافيتيريا.

3. تحفيز التحليل: تتفاعل مؤسسة مايكروسوفت مع الطاقات الإبداعية لمهندسي البرامج

العاملين بها بطرح فكرة التحدي gauntlet و حددت المؤسسة أهدافا يعمل المهندسون على تحقيقها لإبداع منتجات جديدة بأسلوب هادئ بما يحقق نجاحا تجاريا لها، بوضع هذه الأهداف و بالعمل بهذا الأسلوب بدأت المؤسسة تتفاعل مع الطاقة الإنفعالية الإبداعية للعاملين بها.

4. تشجيع العلاقات الإتصالية: قام مركز رايان Rayan للإبداع و الإبتكار بجامعة

ديبول Dipaul بتعليق ملصقات بها إقتباسات لمقولات محفزة للتفكير، كما قامت

بتعليق صناديق صغيرة تضم أشكالاً غريبة في كل مكان بالغرفة. أيقضت تلك الإقتباسات اليومية و الأشكال و الحوائط الملونة عقول العاملين بها كما أدت إلى تشجيع و تحفيز التفكير بطريقة غير متوقعة.

5. تحفيز التوقع: تعمل فلسفة هوليت باكارد Hewlett – packard على تهيئة بيئة

مناسبة للإبداع تشمل ما يلي:

لابد أن تؤمن بأنك تستطيع أن تغير العالم، أعرف متى تعمل بمفردك و متى تعمل مع الآخرين، شارك في الوسائل و الأفكار ثق في زملائك، لا تسمح بالسياسة أو بالبيروقراطية، العميل هو الذي يحدد العمل الجيد، الأفكار الأصولية (الجزرية) ليست أفكاراً سيئة قم بتحقيق أي إسهام كل يوم، تعمد إهمال الفكرة التي لا تصلح يجب أن تؤمن بأن العمل الجماعي لا بد أن يؤدي إلى نتيجة.

■ الخبرة:

1. التفكير خارج المعية و الأداء: إبتكر مركز إنسكوبلوسكاي Enesco's blue sky

للإبداع و الإبتكار ما يسمى " مصنع المتعة" لمساعدة فرق الإبداع على خلق أفكار إبداعية، إستخدم هذا الأسلوب عمليات غير عادية مثل "أبدع منتجا بخمسة دولارات في خمسة أيام فقط" ثم إنتظار ما يمكن أن يتم فيما بعد.

2. الانفتاح على أساليب و أفكار جديدة: صممت مؤسسة ستيل كيس steel case مبنى

مركز التطوير بالمؤسسة على شكل هرم، و تم التصميم الداخلي من المبنى بحيث يعمل على تشجيع الإتصال و الإبداع بتوفير مكاتب فردية و أخرى لفرق العمل.

تمثل غرف الإبداع فرصة للتغيير و التحويل و القدرة على تحديث الأساليب القديمة، هذه الغرف تعتبر غرفاً فريدة إذ أنها لا تساعد على إبداع أفكار جديدة و أساليب جديدة للعمل فقط بل تساعد أيضاً في إثارة الإبداع، ويمكن القول بأننا نحتاج إلى الشجاعة للتقدم نحو الإبداع و دفعه و تحفيزه و هذا ما يمكن أن يمهد السبيل نحو خلق ميزات تنافسية حقيقية، إن غرف الإبداع

بما ترمز إليه و بما تؤدي إليه من تعلم و بما تشمل من أفراد يلجونها من أجل التعلم و الممارسة يمكن أن تهيئ مناخا مؤسسيا يشجع الإبداع داخل المؤسسات.

المطلب الثاني: الإبداع و الثقافة التنظيمية.

➤ الثقافة التنظيمية : يعرف Wheleen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من

الإعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة⁴⁸.

ويعرفها Shermerborn بأنها "نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة.

ويعرفها الصيرفي بأنها إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين و هي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال و تتمثل في نعمة التنظيم و إنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة و المعتقدات التي تعيش بها المؤسسة و الموظفون، و بمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل مواطن بدليل مرشد لهم حتى إنهم أينما كانوا و أيا كانوا فإنهم سوف يكونون قادرين على استخدام القيم التي وضعوها كي ترشدهم ، كما أن بناء الثقافة التنظيمية يتلخص في التركيز على إحداث تناسق و انسجام بين أوضاع المؤسسة و الأساليب الإدارية المستخدمة مع التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم و إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات الأخرى⁴⁹.

➤ الثقافة التنظيمية الإبداعية: هناك مجموع من القيم و المعتقدات السائدة لدى المؤسسات

المبدعة وهي ملخصة فيما يلي:

(أ) إعتقاد في أن تكون الأفضل .

(ب) الإيمان بأولوية التنفيذ.

(ج) إعتقاد في أهمية البشر كأفراد.

⁴⁸ أ.د رفعت عبد الحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005 مصر الجديدة القاهرة مصر 2005 ص 151

⁴⁹ أ.د رفعت عبد الحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005 مصر الجديدة القاهرة مصر 2005 ص 153

- (د) إعتقاد في تفوق الجودة و الخدمة.
- (هـ) إعتقاد في أن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين، و من ثم لا بد من الإستعداد لمساعدة المقصر.
- (و) الإيمان بدور عدم الرسمية في دعم التواصل بين الأفراد.
- (ز) إعتقاد صريح بأهمية النمو الإقتصادي و الأرباح.
- ويعتبر المفكر الرئيسي لبيئات التعلم و الإبداع البروفيسور إدجار شاين Edgar Schein و الذي يعرف بيئة التعلم بأنها تراكم ما تعلمنا من نجاحاتنا السابقة، و كذلك هي تسلسل من الإفتراضات الأساسية التي طورت و تحققت على أيدي جماعة معينة تعلمت أسلوب التأقلم مع مشاكلها، و نجح هذا الأسلوب بشكل يدفعها لتعليم أفرادها الجدد في المؤسسة كطريقة صحيحة للتعامل مع المشاكل ، و من أهم الخصائص المعززة لعملية التعلم و الإبداع في المؤسسات:
- (أ) تحقيق التوازن بين مصالح كافة المساهمين كالمستهلكين و العاملين و الموردين و المجتمع.
- (ب) التركيز على الأفراد أكثر من الأنظمة ،من خلال الإعتقاد بأهمية القدرات الإنسانية.
- (ج) الإعتقاد بقدرة الأفراد على تغيير البيئة من حولهم .
- (د) تخصيص أوقات للتعلم و التسلية وهذا ضروري.
- (هـ) النظر إلى المشاكل الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و الثقافية نظرة شمولية.
- (و) التشجيع على الإتصال المفتوح، فلدى الأفراد و القادة مسؤولية مشتركة لقول الحقيقة.
- (ز) الإيمان بعمل الفريق، و أن الثقة و التعاون و التنسيق أمور ضرورية لتحقيق النجاح.
- (ح) تمكين الأفراد من الاتصال بقياداتها، فالقائد ليس مجرد صانع قرار، بل عليه القيام بالعديد من الأدوار داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك مجموعة من النقاط الواجب تعزيزها في ثقافة المؤسسة المبدعة كالدعوة إلى محاولة تجربة أفكار و أساليب جديدة ، و تأسيس قنوات تسمح بالدخول إلى قواعد المعلومات و البيانات، وكذلك التركيز على المشاركة و التفاعل و الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، بجو يغلب

عليه الاحترام و التقدير و التحفيز و قبول نسبة معينة من الأخطاء و منح مستوى معين من الاستقلالية، و كذلك الدعوة إلى تبني أنماط فكرية حديثة من خلال غرس ثقافة التغيير المستمر لأنماط التفكير و السلوك و التشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار والمشاكل والآراء.

➤ عناصر الثقافة الإبداعية في المؤسسة:

1. **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. و من هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين... إلخ.
2. **المعتقدات :** و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية إنجاز العمل و المهام داخل المؤسسة، و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. **الأعراف التنظيمية:** و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك إلتزام المؤسسة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المؤسسة، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة وكل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، و مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و المرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل. و توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العوامل النفسية و الاقتصادية.

➤ خصائص الثقافة الإبداعية في المؤسسة:

أ) الإنسانية: إن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة ويرسم محتواها عبر العصور.

ب) الاكتساب والتعليم: فهي ليست فطرية بل هي مكتسبة من المجتمع المحيط.

ج) الاستمرارية: حيث إن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال.

د) التراكمية: حيث يترتب على استمرارية الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وكما أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية.

هـ) القابلية للانتشار: حيث يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها ومن ثقافة إلى أخرى ويتم عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات.

➤ إستراتيجيات الإبداع التنظيمي: هنالك العديد من إستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، و يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسة التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية و إيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، و من هذه الإستراتيجيات⁵⁰:

أولاً - التطوير التنظيمي **Organizational Development**: التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فاعليتها، و التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي و على ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

ثانياً - التخصص الوظيفي **Functional Specialization**: وهو قيام المؤسسة بتصميم و حداث للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع تصمم وحدات تنظيمية

⁵⁰ أ.د رفعت عبد الحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي - مرجع سبق ذكره ص 176

ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

ثالثا – الدورية Periodicity: و يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، و من الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع و من ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. و من الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة و لكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة و خاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب إمكانية إبداعية غير عادية، و التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع في المؤسسة.

لقد بينت عدة دراسات وجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي في المؤسسة حيث يمكننا تصنيف هذه المعوقات إلى قسمين، معوقات السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بالمؤسسة و المتمثلة في معوقات إدراكية، معوقات وجدانية و شخصية إضافة إلى معوقات ثقافية أو إجتماعية. أما القسم الثاني فيتمثل في معوقات تخص المؤسسة عامة حيث أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة مختصة في صناعة الدواء و التي تسعى إلى تحسين الأداء في مجال إبداع المنتجات أن المؤسسات تواجه في غالب الأحيان ستة عوائق تقف في طريق الإبداع و المتمثلة في الثقافة، الإستراتيجية، الإجراءات (العمليات)، الطرق، الأدوات و الوقت.

1. معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة⁵¹:

أ) معوقات إدراكية: و تتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بُعد العلاقات المتضمنة فيها.

ب) معوقات وجدانية و شخصية: و المتمثلة في الخوف من المبادرة و الخوف من الوقوع في الخطأ، و الجهود في التفكير و الرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ج) معوقات ثقافية أو إجتماعية: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الإجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم و تؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجازاة لما هو شائع.

2. معوقات الإبداع التي تخص المؤسسة عامة⁵²:

أ) الإستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تعين و أن تبني بوضوح عملية البحث و التطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة و زيادة احتمالات النجاح، و لذلك فإن إختيار المشروع الناجح هو ذا أهمية كبرى و لا يجب أن يترك لعامل المصادفة.

ب) الإجراءات process: يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث و التطوير D&R التي تدعم إبتكار المنتجات المنشودة، فالإهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح و الحد من إستهلاك الوقت.

ج) الطرق Method: ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث و التطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، لأن إيقاف الأنشطة غير القياسية يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً، و غالباً ما ترى المؤسسات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الإفتقار إلى المعايير الواضحة و إلى المعلومات التي تدعم عملية إتخاذ القرار، أما المشروعات التي تصمد فإما أنها يمكن فحصها أو لا يمكن لأنه يصعب إلغاؤها رسمياً، بالإضافة إلى ذلك فإن المشروعات التي يتم إلغاؤها في وقت متأخر بحيث أنها

⁵¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص47

⁵² برفاين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص113

تكون قد إستهلكت تكلفة مالية و نفسية عالية (و تعرف بالمشروعات السفلى Submarine) تشكل عقبات كبيرة و معروفة إزاء البحث و التطوير.

(د) **الأدوات (الوسائل) Tools:** تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساس للنجاح، فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تتعلم من خبراتها بالمشروعات و تتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتجنب تكرار تلك الأخطاء، أما المؤسسات الأقل نجاحا فهي لا تجيد إستخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية.

(هـ) **الوقت Time:** هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت و الكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماما، رغم ثبوت بعض الحالات.

يجدر الإشارة إلى أن كل عامل من العوامل السالفة الذكر له مظاهر متعددة و يحدث بطريقة مختلفة باختلاف المؤسسات .

إضافة إلى تلك المعوقات التي سبق ذكرها فقد ذكر توماس فوجراتي Thomas fogarty و هو مخترع أول قسطرة علاجية (ممارس لجراحة الشرايين القلبية في المركز الطبي بجامعة ستافغورد) يقول أن " أحد الأشياء التي تمتاز بالصعوبة البالغة في الإبداع هي إقناع الناس بقبول فكرة أن الطريقة التي يعملون بها ليست هي الأفضل"⁵³.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أحد العوائق و المتمثل في أن معظم المؤسسات المنتجة ترى بأن الإبداع يرتبط بالمنتج و هكذا فإن إبداع المنتج هو مرتبط في الأساس بزيادة النفقات في أقسام البحث و التطوير مم يجعلها تتجاهل فرص الإبداع في مجالات مثل خدمة العملاء وأنماط العمل التجاري و العمل الشبكي و سلسلة الموارد، في هذا الصدد نذكر شركة Dell

⁵³ برافين جويتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص114

للكمبيوتر التي تعتبر رائدة في هذه الصناعة و حيث أنها تهتم بتسويق السلع العالية الجودة التجارية فقط باعتمادها وتركيزها على إبداع إدارة الاختراع وسلسلة الموارد. بالإضافة إلى الدراسات السالفة الذكر و التي حاولت التوصل إلى عوامل محددة تعيق عملية الإبداع سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسات فإنه توجد دراسات أخرى قامت على تصنيف هذه المعوقات إلى مجموعات محددة تتضمن كل عناصر خاصة بها و مميزة عن عناصر المجموعات الأخرى و هي مصنفة على الشكل التالي⁵⁴:

- **المعوقات الذاتية "الشخصية و الدافعية"**: تتمثل المعوقات الذاتية للإبداع في العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته و التي تؤثر بدورها على تكوين شخصيته منذ الطفولة، كعدم الثقة في النفس و عدم الميل للمخاطرة و الخوف أو القلق الذي يقيد و يمنعه من السعي وراء الجديد.

أما فيما يتعلق بمعوقات الدافعية حيث يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك و توجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة ما يقوم به من عمل، و تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات و مهارات في المجال الذي يبحث فيه، و التي تدفعه أيضا إلى التفكير و إكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور أو ضعف ومن ثم التفكير في الحل و التعبير عنه، حيث أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه و لا بد من أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع. و يؤدي عدم تشجيع الفرد و تحفيزه بالطريقة الملائمة و عدم حصوله على إحترام و تقدير الآخرين و مساندتهم له إلى إعاقه الإبداع و وضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة وقد يصاب الفرد بالإحباط و يقلع عن سلوكه الإبداعي.

⁵⁴ سعود بن محمد العريفي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان "المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض" جامعة الملك عبد العزيز كلية الإقتصاد و الإدارة سنة التخرج 2006 المملكة العربية السعودية.

- **المعوقات الإجتماعية و الثقافية:** و تتضمن كافة العقائد و العادات و الأعراف و التقاليد و الإتجاهات السائدة في المجتمع و التي غالبا ما تقف عائقا ملحوظا إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية و تعزيز القدرات و المهارات الإبداعية. أما إذا كانت بيئة الفرد التي يعيش فيها بيئة سمحة مرنة تساعد على الإبداع، فإنه من المنتظر أن يأتي الأفراد بأشياء و أفكار جديدة تخرج عن توقعات الآخرين.

- **المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية و الفقر و البطالة و التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة، والصحة العامة في العمل و نظام السوق و التجارة إلخ، أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الإقتصادية و السياسية و التنموية و الصحية إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانيات الإبداعية إذا لم تقترن بنزعة إيجابية للنظر إلى الفرد و الجماعة و المجتمع على حد سواء.

- **المعوقات التنظيمية:** وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة و القوانين و التعليمات... إلخ و التي تتمثل فيما يلي:

❖ **نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة أو أسلوب الإشراف أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الرسمية المخولة لهم، و من بين العوائق التي تواجه العملية الإبداعية و الناتجة عن نمط القيادة أو مستوى الإشراف في المؤسسة ما يلي:

1. **قلة المعرفة و ضعف المهارات القيادية:** هيمنة القادة الإداريين المبتكرين للمعرفة و المهارات القيادية اللازمة على معظم المؤسسات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في مؤسسات القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي و تحولها من حالة تنافسية تؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة تعيق الميول الإبداعية و

- تجربتها لأن بروز المبدعين الأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة و عن مواطن ضعفها و عجزها و قد يهدد مصالحها و إستقرارها الوظيفي.
2. عدم الثقة بالنفس: عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم و لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم و ما يسببه ذلك من تهديد لهم.
3. الصراع حول السلطة: الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المؤسسة، وتجلب الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات، الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم .
4. عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس : ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مرؤوسيهام مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها، أو خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيهام على القيام بهذه الأعمال الأمر الذي يوقعهم في حرج مع رؤسائهم المباشرين.
5. مقاومة التغيير: محاربة بعض القيادات الإدارية للتجديد والتغيير خوفا من آثار سلبية تعود عليهم نتيجة هذا التجديد.

❖ الحوافز: من أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع في مجال الحوافز ما يلي:

1. عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع، فالكثير من المؤسسات تعاني من مشاكل في مقدار ونوعية الحوافز التي تقدمها للعاملين، إلى جانب افتقارها لوضوح الأهداف وغموضها في بعض التنظيمات، الأمر الذي يعيق الأفراد من تقديم حلول جديدة لم يألّفها زملاء خوفا من السخرية والاستخفاف وبما يؤدي إلى إعاقة الإبداع وتبديد الأمل في الإضافة والتجديد والابتكار.

2. نظام موحد للحوافز، وهذا الأمر يؤدي إلى أن تفقد الحوافز الهدف الأساسي منها فالهدف من الحوافز ألا يشعر الفرد أنه تساوى مع غيره رغم أن جهده وطبيعته عمله أصعب.
3. إطلاق الحوافز بدون أي ضوابط يؤدي إلى ردود فعل عكسية، حيث أن عدم وجود معايير واضحة لكل فرد داخل التنظيم يميز بين الفرد المبدع والمجتهد، وغيره من الأفراد يؤدي إلى الإحباط لديهم.
4. استخدام العقاب أسلوباً للتحفيز، لأن أسلوب العقاب يدفع الأفراد إلى التوقف عن الإبداع والابتكار خوفاً من العقوبة ويقتل فيهم روح المبادرة والإبداع.
- إن وجود نظام فعال للحوافز يتسم بالموضوعية ويرتبط بمعدلات الأداء يعمق الثقة في نفوس العاملين ويزيد من انتمائهم للمؤسسة ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية.

❖ الأنظمة و إجراءات العمل:

- إن المؤسسات اليوم بحاجة إلى هياكل تنظيمية وإجراءات ونظم مستقرة ولكي تنمو وتزدهر فهي بحاجة أيضاً إلى التجديد والإبداع ولذلك فهي بحاجة إلى العاملين الذين لديهم الجرأة والقدرة على اتخاذ المبادرات ضمن هياكل تنظيمية مرنة ومتجددة وليست خانقة للتطوير.
- ومن العوائق التي لها علاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام إبداع الموظفين ما يلي:
- (1) جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها.
- (2) هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات، بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم، الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة.
- (3) العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة.

4) عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل و الإبقاء على الأساليب التقليدية والتمسك بها، مما يؤدي إلى خنق الأفكار الإبداعية .

❖ الإتصالات و المعلومات: إن الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة ووجود نظام

اتصالات فعال يعد مؤثرا هاما لتهيئة مناخ تنظيمي جيد يدعم الإبداع والابتكار، ومن أهم المشاكل والمعوقات في مجال الاتصالات والمعلومات والتي يمكن أن تؤثر على العملية الإبداعية نقص المعلومات أو زيادتها عن طاقة الأفراد أو تأخر وصول المعلومات عن الوقت المحدد لها.

❖ المركزية: تعني المركزية الإدارية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية

العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، إن المركزية تعمل على الحد من القدرة على الإبداع، وعلى العكس من ذلك فلو وجد تفويض سليم للصلاحيات يتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد واقتراح الحلول بدلا من الاعتماد على المدير أو القائد فإن ذلك يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم.

❖ الإمكانات المادية و البشرية: تعد سيطرة النظرة التقليدية للربح لدى المؤسسات المختلفة،

والتي أساسها الاعتقاد بان أفضل طريق ومدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف . هذه النظرة القاصرة تحول دون تخصيص المؤسسات ميزانيات ذات قيمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك من وجهة نظرهم سوف يزيد من التكاليف والنفقات ويقلل من مستوى الربحية . ومما يساعد على وجود هذه النظرة القاصرة الضيقة لدى الكثير من المؤسسات خاصة في بلادنا العربية، استمرار الجهل بالعلاقة بين البحث العلمي والإبداع وشروط زيادة الإنتاجية كما ونوعا. كما أن عدم اهتمام المؤسسات باستقطاب الكفاءات المتميزة في مجال عملها والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وعلمهم، قد يرجع في المقام الأول إلى عدم رغبة أو قدرة هذه المؤسسات على دفع أجور هذه الفئة والتي غالبا ما تكون مرتفعة نظرا للقيمة الكبيرة التي يمثلونها وللدور الذي يقومون به في تطوير المؤسسات من

خلال الأفكار الجديدة المبدعة التي يقدمونها ويقومون على تنفيذها. كذلك قد يوجد بداخل المؤسسات كفاءات بشرية على مستوى عال ولكن لا تتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم، إضافة إلى إهمال المؤسسات في تطوير المرؤوسين لديها من خلال عدم تنظيم دورات تدريبية لهم أو وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق تنظيمية في سبيل الإبداع .

❖ ضغوط العمل: تمثل ضغوط العمل تجربة أو خبرة ذاتية للفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في البيئة التي يعمل بها. فالضغوط هي عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية المحيطة به، وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المؤثرات بالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم، والارتباك والشحوب والسرحان، وغياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف الذي يوجد به. وتنقسم ضغوط العمل إلى ضغوط ايجابية، وهي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الايجابي معها، وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية وتؤدي إلى حالة من الحماس والفرح . فالضغوط في بعض الأحيان قد تؤدي إلى استثارة الأفراد ورفع معنوياتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاذل يحدثه روتين العمل اليومي ويشترط في هذا النوع من الضغوط أن يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل وأن يراعى قدرة العاملين وتحملهم بحيث لا يحدث لديهم إرهاقا يؤثر على ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل وقدرتهم على الابتكار والإبداع .

و ضغوط سلبية، وهي الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذ القرار والعاملين به مما يولد عددا من المشكلات الإدارية والنفسية مما يؤثر سلبيا على الفرد في قدرته على تطوير ذاته والإبداع في عمله.

❖ إنعدام روح العمل الجماعي: من الأهمية بمكان أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض، فالمؤسسة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل

الفاعلة، فالأفراد الذين يشكلون الجماعة يتمتعون بالانضمام لبعضهم البعض، وبالتالي يستطيعون أن يعملوا عملاً جماعياً بإتقان وهذا يساهم في تحسين المناخ التنظيمي ويدعم ويشجع على الإبداع.

❖ العلاقات داخل المؤسسة: إن التعامل اليومي الذي يمارسه الأفراد فيما بينهم والعلاقات التي تنشأ نتيجة لهذا التعامل لها تأثير على خلق بيئة إبداعية بينهم، فالتعامل القائم على أساس من المحبة والوثام والتعاون البناء يزيد من تفاهم العاملين مع بعضهم البعض كما يتولى الروابط الاجتماعية ويدعم العلاقات بينهم مما يفسح المجال أمام بيئة إيجابية نحو الإبداع، وعلى العكس من ذلك، فإن الصراع بين العاملين يؤدي إلى تفتيت جهودهم، وتخفيض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة، مما يؤثر سلباً على عملية الإبداع ويقف حائلاً ومعوقاً رئيسياً في وجهها. ولذا فإن وجود علاقات جيدة بين أفراد العمل يعد مؤشراً صادقاً على صحة المناخ التنظيمي وإيجابيته، ويقصد بتلك العلاقات الجيدة، العلاقات القائمة على الود والصدقة والتي يسودها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والتعاون المشترك، إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل والاهتمام بالمشكلات التي قد تواجه الأفراد في بيئة العمل، ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية ومبدعة.

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ما تقدمه في هذا الفصل، تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات، حيث يمثل أساساً للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المؤسسات في هذا المجال. إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

إن المؤسسات الكبيرة و المتقدمة تولى أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسات بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.