

الإبداع الإداري في منظمات الأعمال

إعداد الدكتور / علي جاب الله مفتاح

جامعة سرت – كلية إدارة الأعمال- ليبيا

الملخص:

إن الإبداع الإداري في منظمات الأعمال يعد عاملا أساسيا للتجارب مع التغييرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة، فقد اجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على حاجة المنظمة للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة .

ومنظمات الأعمال بحاجة دائمة إلى الإبداع فهو يعتبر من أولى الدعائم الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين نتائجها وتحقيق أهدافها، وهي مضطرة من أجل ذلك للقيام بتغييرات جذرية لتهيئة المناخ الملائم للإبداع وتشجيع دخول أفكار جديدة وقيم وثقافة قوية تمكنها من التلاؤم بسرعة مع ديناميكية المحيط الخارجي والاستجابة لمتطلبات العصر والمنافسة.

وهذا ما دعنا إلى طرح العديد من التساؤلات التالية : ما هو مفهوم الإبداع الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية ذات

الصلة وكذلك ماهي أنواعه وفوائده ومبادئه ومعوقاته، وما هي الممارسات الإدارية التي تؤثر على الإبداع

المقدمة:

المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية بشأن اتفاقية التجارة الحرة وغيرها، وقد أكد العديد من الباحثين والكتاب على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على إن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية وأن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع وقد أصبح الإبداع أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة، وليس مجرد ترفاً أو أمراً ثانوياً.

العصر الذي نعيش فيه يحتاج إلى عقول موهوبة مبدعة القادرة على تكيف ظروفها وحاجاتها مع التغيير الذي يحدث في البيئات المحيطة، حتى تساير التطور ويستطيع تقديم الجديد والفردي في المجالات المختلفة فقدرنا نعيش في عصر تتفجر فيه العلوم والمعارف بسرعة مذهلة، وما إن تبعد فكرة حتى يهرع التكنولوجيايون إلى استغلالها بابتكار جديد ولهذا أصبح المبدعون الآن هم الأمل الأكبر في حل المشكلات التي تهدد البشرية وكذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات الحديثة فقد أصبح كميّة تنافسية فيما بينها، والحال في المجتمعات العالم الثالث والمجتمع العربي (ليبيا) في أمس الحاجة إلى قفزة إلى الإمام نحو تكنولوجيا جديدة وإلى الاستعداد لاستعباب صدمة المستقبل، وإنتاج أفكار جديدة غير مألوفة بل إلى ثورة في المعلومات وإنتاج أفكار إبداعية وهو أمر يدعو بالضرورة إلى فهم الظاهرة الإبداعية باعتبارها واحدة من القضايا ذات الأولوية والأهمية في البحث أكثر من أي وقت مضى وهذا ما دعنا إلى طرح العديد من التساؤلات التالية : ماهو مفهوم الإبداع الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية ذات الصلة ؟ وكذلك ماهي أنواعه وفوائده ومبادئه ومعوقاته، وما هي الممارسات الإدارية التي تؤثر على الإبداع .

مفهوم الإبداع و الإبداع الإداري وعلاقتها ببعض المفاهيم الإدارية ذات الصلة:

١. مفهوم الإبداع:

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الإبداع تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة يقوم بالتمحور حولها ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة مما أدى إلى اختلاف المنطلقات الفكرية لموضوع الإبداع بسبب تباين واجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك □ مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (العازمي ، ٢٠٠٦: ٤٧) .

ومن جهة ثانية يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له ، إلا إن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع لا يعد غريباً كما يراه (جندرى وبرادروكيلول: ١٩٩٤) حيث يقول إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها (عبد الحميد، ١٩٩٥: ١٦) .

وبغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري لما اتصفت به من الموضوعية والتعبير الدقيق فقد عرف الإبداع على انه عملية ليس له نهاية ، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافياً يتضمن التغيرات الطفيفة أو أن يكون جذرياً من خلال تقديم منتج جديد (المغربي ، ٢٠٠٨: ٢٠٠)

وعلى هذا فالإبداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغييرات و تحسينات على الأفكار السابقة و تقديم هذه الأفكار بشكل متطور و غالباً ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل و براءات الاختراع و المنتجات الجديدة المقدمة للعملاء. □

٢- الإبداع الإداري : ويطلق عليه أحياناً الإبداع التنظيمي (Woodman Organizational Creativity)

(٢٩٣ ، ١٩٩٣ ، et al ، ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة ، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات ، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية ، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

٣- إدارة الإبداع: الإبداع هو العنصر الوحيد الخلاق في المنظمة ، وإدارة الإبداع هي العملية التي ترعى الإبداع وتنميه ، من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعة على المبدعين ونشاطاتهم الإبداعية ، وتوفير الموقف الإبداعي ، مثل إيجاد الآليات المساعد على الإبداع واستثمار النواتج الإبداعية. فإدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة. ويمكن أن تجرى هذه العملية من خلال اكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم وتقييمها وتوظيفها في العمل ، بهدف إحداث الازدهار المستدام ولا ننسى أن جوهر الإدارة ووظيفتها الأساسية هي توظيف الموارد ، وأهم هذه الموارد هي إبداعات الإنسان ، في إنتاج أفكار وخدمات و سلع جديدة للمجتمع .

٤- المدير المبدع : في الأصل الإبداع هو الوظيفة الأولى لأي إداري أو هي الوظيفة الإدارية التي تسبق جميع العمليات الإدارية وبخاصة تلك المكتشفة من قبل المهندس الفرنسي فايول (التخطيط ، والتنظيم، والقيادة ، والرقابة). كذلك الإبداع هو المظلة التي تستظل بها الأنماط الإدارية الحديثة التي أبدعها الفكر الإداري خاصة تلك التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين مثل (إعادة هندسة الأعمال، الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة على المكشوف، التعلم التنظيمي، المزايا التنافسية، الإدارة بلا إدارة، الإدارة بالتجوال، .

ذلك لسبب وحيد جلي هو أن وظيفة الإبداع، عند المدير، هي المسؤولة عن إنجاز جميع الوظائف والأنماط الإدارية بشكل مختلف ومميز. فعملية الإبداع التي قام بها فايول هي التي أوجدت الوظائف الإدارية التي وصفها، وهي عمليات يمارسها الإنسان منذ وعيه لذاته ومحيطه، وعملية الإبداع التي قام بها دروكر هي التي أوجدت الإدارة بالأهداف، وعملية الإبداع التي قام بها بورتر هي التي جاءت بالمزايا التنافسية... الفكر الإداري المبدع هو الذي نقل الفكر الاستراتيجي من الميدان الحربي إلى الميدان الإداري، وكذلك يفعل الآن بنقل نظم الإبداع من مجالات الأدب والفن والتقنية إلى مجالات النظم الإدارية* .

عملية الإبداع هي الوظيفة الخامسة، كامتداد لوظائف فايول الأربعة، وإن كانت عملياً تسبق جميع الوظائف. فالمدير المبدع، هو المدير الذي يلتزم شخصياً باستخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، ويقع تحت تصرفه من موارد بشرية ومادية ومعرفية، لطرح فكرة جديدة أو تقديم خدمة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة، أو استخدام أسلوب عمل جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، على أن يكون نافعاً له وللمنظمة والمجتمع الذي يعيش فيه.

نستنتج من هذه التعاريف أن النشاط الإبداعي يكون فعلاً إبداعياً بقدر ما يكون جديداً ومفيداً وصحيحاً وذا قيمة، وأن الإبداع عملية تجديدية وليست تكرارية فالإبداع عملية إحداث وتكوين مستمرة غير محددة، ولا توجد صفة سهلة المنال للوصول إليه، بينما التكرارية هي عملية منطقية إجرائية تخضع لقواعد ثابتة والطريق إلى الحل واضح ومباشر الوصول .

٥- الإدارة بالإبداع : تعني النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات الإدارية والفنية بمنظور وعلاقات جديدة (غير مألوفاً أو فريدة من نوعها) لتفاعلات الفرد والعمل والمنظمة والمجتمع لتحقيق التقدم والازدهار. في الإدارة بالإبداع يقوم المدير بالتفكير والتصور والبحث والاستقصاء وحتى التخمين والحدس ، وذلك بهدف فهم الأشياء والعمليات والربط بينها بما يؤدي إلى استنباط وإحداث أو تكوين (إنتاج) شيء جديد، وأصيل، وذو قيمة، للفرد والمنظمة والمجتمع. قد يتعلق هذا الناتج الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل أو أداة أو عملية. ومن الأمثلة على الإدارة بالإبداع، إيجاد أفكار جديدة في القيادة، وابتكار أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وإعادة توزيع المسؤوليات والسلطات، إيجاد طريقة لتخفيض التكاليف والمحافظة على الجودة، إيجاد طريقة أفضل للوصول إلى الزبائن وإرضائهم.

فالإدارة بالإبداع هي مزيج من ثلاثة عناصر أساسية: إيجاد رؤية أو فكرة جديدة (مسألة) متميزة (التفكير الإبداعي)، إجراء بحث وتحصي حلولها لمعرفة فائدتها (الحل الإبداعي للمشكلات)، اتخاذ قرار تنفيذي فيها وتطبيقها (بناء نظام للإدارة بالإبداع)، وهو ما يعرف بمراحل الإبداع الأساسية. و من ثم الإدارة بالإبداع تشمل الإبداع، والإبداع الإداري، وإدارة الإبداع نفسه من حيث خصائصه وشروطه وكيفية استثماره وإدارته.

أنواع الإبداع :- يصنف الإبداع إلى مايلي (المغربي، ٢٠٠٨: ٢٠٠) .

- **الإبداع الأساسي** : وهو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى الثورة في التفكير ويقوم هذا الإبداع على الأبحاث واسعة وعلى العلم والمعرفة وعادة ما يتم إثباته نظريا ثم تليه أبحاث تبعية وتطورات وتحدث هذا الإبداع من خلال التعاون و المشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات التجارية والمؤسسات و يؤدي هذا الإبداع الولي إلى الإحداث تغيير في التفكير أو التوسيع في النظرية الحالية ومن ثم إمكانية حدوث تطور في الصناعة ومن الأمثلة على هذا الإبداع نظرية النسبية لاينشتاين والكهرباء والهاتف والاتصالات اللاسلكية وبرامج الكمبيوتر والإنترنت وغيرها .

□

- **الإبداع التطبيقي** : وهو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي والعملية للإبداع الأساسي الأول وعادة ما يكون هذا مركزا على الصناعة ومن أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف الخلوية والتكنولوجيا الشبكية ومايكروسوفت وينذر والأقمار الصناعية والإبداع التطبيقي يؤدي إلى ارتفاع نسبة المختبرات والتطورات بنسبة اكبر من الإبداع الأساسي فهو يحقق الأهداف الأساسية للإبداع ويروج للصناعة ويغير أسلوب المعيشة.

- **الإبداع الاشتقاقي** : فيتمثل في الإنتاج منتج أو تقديم خدمة والذي يتم اشتقاقها من الإبداع التطبيقي ومن ثم فالإبداع الاشتقاقي هو عبارة عن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية ففي الحالة برامج ميكروسوفت يعتبر برامج ونداور إبداعا تطبيقيا بينما برامج أوفيس الجديد إبداعا اشتقاقياً .

- **إبداع التغيير** : وهو الإبداع الذي يؤدي إلى أحداث تغييرات صغيرة على المنتجات والخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي ومثل ذلك التغييرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي كالهواتف النقالة هذه التغييرات تشمل أعطية الهواتف الملونة والنغمات و خصائص الكاميرا وعدة خصائص تتم إضافتها إلى برامج أن كل نوع من أنواع الإبداع السابق يتميز بخصائص معينة . إضافة إلى هذه الخصائص، فإن درجة سرعة التفكير تختلف باختلاف نوع الإبداع، ففي الإبداع الأول تكون عملية التفكير أكثر تأملية في النظريات والمناهج بدون إجراء تجارب في اغلب الأحيان، ويعتبر الخيال والمعرفة عنصرين أساسيين في الإبداع الأول، فمعظم أعمال اينشتاين بدأت وانتهت داخل عقله وبعيدا من المختبرات، أما في الإبداع التطبيقي فهو يتطلب معرفة وخيال اقل نسبيا وتجارب أكثر من الإبداع الأول، كما أن ابداع التغيير يتطلب جهدا تطويريا أكثر من الأبحاث والتأمل .

إما تايلر (Taylor) فقد حدد خمسة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات على النحو التالي كما ذكرها (الصيرفي، ٢٠٠٣) وهي :

١. **الإبداع التعبيري** : ويعني الطريقة التقليدية التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شئ ما، أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

٢. **الإبداع الفني** : ويتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة .

٣. **الاختراع** : ويعني استحداث شي جديد لأول مرة غير إن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ شكلا جديدا، وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.

٤. الإبداع المركب : ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

٥. الاستحداثااث: وتتمثل باستخدام شي موجود فعلا، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة (أي يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد) .

حاجة المنظمات للإبداع:

يعتبر الإبداع مورداً قيماً من الموارد التي ينبغي الاهتمام به والمحافظة عليه في منظمات اليوم، لا بل والعمل على تعزيزه وتطويره وذلك من خلال الاهتمام بالمواهب الإبداعية، وتهيئة الظروف المناسبة له، خصوصاً في ظل التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها المنظمات، إذ يلعب الإبداع دوراً كبيراً في كافة جوانب ومجالات الحياة وفي مختلف دول العالم دون استثناء، وازدادت حاجة المنظمات له في ظل العولمة، ومعطيات التكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات وزيادة المنافسة والتغير في مطالب المستهلكين وفي الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات لتنمية الإبداع والاهتمام به لتمكينها من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل (حريم، ١٩٩٨).

إن أي منظمة لا تضع الإبداع "هدفاً" أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار، وبالتالي فإن أي عامل من العاملين على اختلاف مواقعهم الوظيفية لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فسوف يحكم على نفسه بالتخلف وعدم المقدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته (عساف، ١٩٩٥). فالإبداع متطلب اجباري لكل منظمة وذلك للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، وقد تفهمت بعض المنظمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له (اللوزي، ١٩٩٩).

وقيمة الإبداع في المنظمات تكمن فيما يوفره من فرص إيجاد الحلول اللازمة لمشاكلها بطريقة عصرية تفيد فيها المنظمة من الموارد والإمكانيات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المنظمة حتى إن البعض قد ذهب للقول بان الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة وهذا من شأنه إن يؤكد على أهمية الإبداع للعاملين وللمنظمات مهما تباينت إشكالها وأنواعها.

إن المنظمات الناجحة والتميزة اليوم في أدائها وانجازاتها هي مهما تباينت تلك المنظمات التي تفرد للإبداع جانباً من اهتمامها وتسخر له قدرًا من أمكانتها، وتحشد له جهوداً كبيرة تتمثل بما يلي:

١. الاهتمام بالمكافآت سواء أكانت المادية منها أو المعنوية (العساف، ١٩٩٥).
٢. العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع العاملين على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجربتها (الفيض، ١٩٩٥).
٣. تفاعل ايجابي بين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة (اللوزي، ١٩٩٩).
٤. يكون المديرين مثلاً اعلي في سلوكياتهم الوظيفية وإعمالهم لبقية الأفراد العاملين في المنظمة (خندقجي، ٢٠٠٥).
٥. تنمية المقدرة على التصور الشمولي من خلال استحداث علاقات ترابطية بين الأفكار أو العناصر المتعلقة بموضوع بحث معين (المعاني، ١٩٩٠).

٦. تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وجلسات العصف الذهني وحلقات النقاش، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل و بروز الومضات الإبداعية (العساف، ١٩٩٥).
٧. التمتع بمهارة الصبر وزيادة المقدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره امرأ حتمياً (خند فجي، ٢٠٠٥).
٨. تعزيز التوجه نحو التجربة والمغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة إمام العاملين لتجربتها (الخوالدة، ٢٠٠٥).
٩. الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة
١٠. الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع وتذليلها (القطاونة، ٢٠٠٠).

- أنواع الإبداع

□ يوجد ثلاثة أنواع رئيسية للإبداع هي :

- الإبداع البنائي : و يتمثل في إيجاد مستخدم جديد لنفس التكنولوجيا القائمة و يتميز بكونه يخلق الكثير من فرص العمل الجديدة و فتح أسواق جديدة ومن ثم خلق قدرات تنافسية جديدة وذلك عن طريق استغلال التقنيات الموجودة داخل المؤسسة و جعلها أكثر فعالية و فائدة و في بعض الأحيان التوسيع في إمكانيات و قدرات هذه التقنيات ففي السبعينات من القرن الماضي واجهت شركة اكس روكس والرائدة في آلة التصوير على الورق الأبيض منافسة شديدة من طرف اليابان التي استخدمت نفس التقنية ولكن بمعايير مختلفة من خلال استخدام آلات تصوير صغيرة الحجم وإضافة العديد من الخصائص الجابية لهما وكان من نتيجة ذلك خسارة شركة اكس روكس ٥٠٪ من حصتها في السوق
- الإبداع الارتقائي (التطويري) : يؤدي هذا الإبداع إلى إحداث تغيرات طفيفة نسبيا في المنتج أو الخدمة الموجودة ويقوم على استغلال كل المعلومات الموجودة ففي العقود السابقة كان يتم بترييد الغرف من خلال استعمال مروحية السقف ومع إدخال بعض التغيرات في هذا التصميم من خلال تزويدها بمحرك ذو صوت منخفض و تكثف كمية الهواء بها وإنتاجها بالألوان المختلفة تتناسب و ديكورات الغرفة أدى إلى الحصول على تصميم متطور .
- الإبداع الجديري: يقوم هذا الإبداع على أسس هندسية وعملية جديدة ومن ثم فهو يقوم على نماذج جديدة ويتطلب عناصر جديدة وتقنيات مختلفة إضافة إلى أنظمة جديدة.

– فوائد الإبداع

تتمثل في النقاط الرئيسية التالية :

١. يعتبر الإبداع عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات و بنسب مرتفعة و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة و فتح أسواق جديدة بالعكس من المؤسسات الضعيفة الإبداع
 ٢. يتمثل الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية و من ثم تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة
 ٣. تحقق الشركات المبدعة على عائدًا للأسهم و الذي يعادل ١٢٪ خلال ١٠ سنوات وهذا عكس ماتحققه الشركات الأقل إبداعا
 ٤. يمثل الإبداع العامل المشترك الأكثر أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية ، ففي الدراسة التي قامت بها إحدى الشركات سنة ٢٠٠١ تبين إن الشركات المبدعة حققت مايلي :
- تطوير منتجات وخدمات جديدة بنسبة ٨٣٪
 - التحقيق هوامش الربح و المكاسب بنسبة ٧٧٪
 - زيادة فعالية و الكفاءة المؤسسات بنسبة ٧٢٪: (المغربي، ٢٠٠٨: ٢٠٠).

□

□

مبادئ الإبداع:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية(الصفار، ٢٠٠١):

١. إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.
٢. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
٣. الاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
٤. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
٥. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح وهم.
٦. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقّق إلاّ إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد

- فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خالقة.
٧. التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعوراً لرضا الموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.
٨. ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتبويبها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.
٩. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.
١٠. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

معوقات الإبداع :

تتمثل معوقات الإبداع فيما يلي :

الإستراتيجية : ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتبني عملية البحث و التطوير بطريقة واضحة ودقيقة الأمر الذي يسمح بتخفيض الموارد بطريقة عقلانية و فعالة ومن ثم احتمالات النجاح والتخفيض قدر المستطاع من احتمالات الفشل و على هذا الأساس فان اختيار المشروع السليم يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة بحيث لا يترك لعامل الصدفة والتي ممكنان تخلق عائقاً أمام المؤسسة.

الطرق: يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى إيقاف النشاط الخاص بمشروعات البحث والتطوير بمجرد أن تدرك أن تلك المشروعات لا تحقق تطلعات المؤسسة الأمر الذي يسمح بتوجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر ربحاً و في حالة إلغاء مثل هذه المشروعات في وقت متأخر فإن المؤسسة تتحمل مصاريف مالية إضافية نتيجة لعدم الإلغاء و يمكن أن تشكل عقبات كبيرة إزاء البحث والتطوير الأدوات و الوسائل: تعتبر الوسائل المعرفة هي المدخل الأساسي لتحقيق النجاح حيث إن الشركات الناجحة تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تستفيد من خبراتها و أخطائها للمشروعات المختلفة وتقوم بالتعديل اللازم لتجنب عدم تكرار الخطأ بالعكس من الشركات الأقل إبداعاً فهدى عادة لا تجيد استخدام الأدوات و الوسائل لممارسة إدارة المعرفة المهنية الوقت: عادة ما يتم تحفيز الإبداع تحت ضغط الوقت و كثير من الأفراد يرون إنهم يقدمون أعمالاً بكفاءة عالية تحت الضغط و رغم أن العديد من الأبحاث أثبتت عكس ذلك.

إضافة إلى هذه العوائق هناك صعوبة إقناع الأفراد الطريقة التي يعملون بها ليست الأفضل وكذلك الخوف من توظيف الأذكيا و الذي يرى البعض انه يمكن أن يشكل خطراً في حالة توظيفهم.

معوقات الإبداع في المنظمات:

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية (الفياض، ١٩٩٥، ص٦٧)

١. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
 ٢. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
 ٣. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
 ٤. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
 ٥. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
- وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي (الزهري، ٢٠٠٢، ص٢٤٩)

١. الخوف من الفشل.
٢. تجنب المخاطر.
٣. الإعتياد على الأمور.
٤. عدم توافر الحرية.
٥. مقاومة التغيير.
٦. جمود القوانين.
٧. انخفاض الدعم الجماعي.
٨. فقدان التحفيز.

٩. التوبيخ العلني.

١٠. العقاب في حال الفشل.

الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

ومن هذه الممارسات (قاسم، ٢٠٠٠، ص ص ٢٠١-٢٠٢).

١. التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

٢. الحرية : وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

٣. الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلي تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

٤. ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
 - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
 - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
٥. تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون ،وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.
٦. دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع .

متطلبات الإطار المنطقي للإدارة بالإبداع

حتى يتمكن المديرين والأكاديميون من الاستفادة من إطار العمل المنطقي للإدارة بالإبداع وأثرها في الأداء، لابد لهذا الإطار من الوفاء بمطلبين أساسيين:

الأول : أن يكون الإطار سهلاً بالقدر الذي يسمح لنا بتنظيم المتغيرات الرئيسية المؤثرة في الإبداع وإدراك معناها وإمكان ملاحظتها.
الثاني : أن يكون الإطار شاملاً ودقيقاً إلى درجة يجعله أداة تنبؤ وقياس موثوق للسلوك الإبداعي.

لكن قبل عرض إطار العمل المنطقي لابد من الإشارة إلى أن الإبداع والإبداع الإداري بشكل خاص عملية معقدة. ذلك أن الإبداع خارج المنظمة غالباً ما يكون إبداعاً عفويّاً تلقائياً، وإبداعاً بدافع ذاتي قوي.

أما الإبداع داخل المنظمة، بالطبع يوجد منه جزء عفوي وتلقائي لا بأس به، لكنه غير فعّال، أما الجزء الأعظم فسيكون موجهاً ومدفوعاً بشكل مقصود، مثل فرق البحث والتطوير التي يُطلب منها حل مشكلة ما، أو تصمم وابتداع أسلوب عمل جديد، أو تقديم خدمة جديدة، أو إنتاج سلعة جديدة، هذا ما نعنيه بالإبداع، أي تشجيع الأفراد والجماعات ودفعهم إلى الإبداع في أي مجال من مجالات الأعمال والنظم الإدارية، وأن لا يقتصر الإبداع على فرق البحث والتطوير أو اللجان الفنية والاستشارية. التساؤل المنطقي، هو: هل التشجيع والدفع إلى الإبداع ممكن أن يؤتي ثماره؟ الجواب: نعم هذا ممكن وأمامنا كم هائل ومتراكم من التجارب الفاشلة والناجحة على مستويات الأعمال والإدارة العامة والمنظمات الدولية التجارب الناجحة (اليابان، الصين، ماليزيا،...) هي التي تُهذب وتُصقل وتُستخدم، أما التجارب الفاشلة فيمكن تجنبها أو الابتعاد عن المغامرة بإعادة تجربتها.

هذه هي مرحلة التعلم الدينامي التي تسبق وتلحق عملية الإبداع؛ فالإبداع لا يمكن أن يحدث دون قدر ما من التعلم، والتعلم نفسه لا يتقدم إلى الأمام دون قدر ما من الإبداع. هذه العلاقة الجدلية بين التعلم على المستويين : الفردي والتنظيمي، والإبداع أيضاً على كلا المستويين ينبغي أن يحصل على الاهتمام الكبير من قبل قيادات المنظمات المعاصرة، لذلك وجب علينا أن لا نتوقف عند عملية التعلم، بل يجب تتبعها بعملية الإبداع، وإلا سنضطر إلى الاستمرار في تقليد تجارب الآخرين الناجحة أو الفاشلة، ونحن غير واثقين بنجاحها وفشلها لدينا. استناداً إلى هذه الحقيقة علينا أن نأخذ زمام المبادرة فوراً ونلعب دورنا في إنتاج تجاربنا وخبراتنا الذاتية الفاشلة أو الناجحة (الإمارات، بعض المنظمات العربية،...)، عندها يمكن أن نقول إننا بدأنا مرحلة الإدارة بالإبداع. فيما يتعلق بسهولة إطار العمل المنطقي للإدارة بالإبداع، فإن البحوث العلمية في السلوك الإداري (التنظيمي) (الحسنية، ١٩٩٩ - سيزلاقي و والاس، ١٩٩١)، ترشدنا إلى أن السلوك الإداري، والسلوك الإبداعي أحد أشكاله، يمكن توجيهه وإدارته، إذا أدرك المدير العوامل المرئية وغير المرئية التي تؤثر في السلوك القابل للملاحظة من خلال نتائجه. بناءً على هذه المعطيات، يمكن أن نضع إطار العمل المنطقي للإدارة بالإبداع على مستويين: المستوى الفردي، والمستوى الجماعي والتنظيمي. بينما شمولية إطار العمل المنطقي للإدارة بالإبداع لابد أن تشمل كل أفراد المنظمة فالكل مبدع في مجال نشاطه وتغطي كل نشاطاتها، ويؤثر في جميع متغيراتها الرئيسية والفرعية. يتعين على الإبداع أن يشمل كل مستويات عمل المنظمة؛ من المستوى الإستراتيجي إلى المستوى التشغيلي الوظيفي، مثل تحسين عمليات التصنيع والتسويق، ومستوى التوسع، مثل التفكير في مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتعظيم أرباحها على المدى الطويل. ومستوى قطاع النشاط مثل النشاطات المرتبطة بالمنافسين، مثل الريادة في مجال نشاط المنظمة والمستوى العالمي، التوسع خارج حدود الوطن الأم. فالإدارة بالإبداع تشمل برعايتها كل مناحي المنظمة ونشاطاتها الداخلية والمحلية والعالمية

التوصيات:

يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة توفير الفرص لكل فرد داخل المؤسسة بأسلوب عقلاني و الذي يعتبر أحد التحديات التي تواجه تحقيق الإبداع ومن ثم الوصول إلى تحقيق هدف المؤسسة و هو الريادة من كل النواحي .
- ينبغي على المؤسسة من أجل الحفاظ على الريادة في السوق أن توجه اهتمامها لتنمية كل من خط القمة و خط القاعدة. حيث أن العديد من الجهود التي تهدف إلى التطوير تتم من خلال تحسين خطي القمة و القاعدة و في هذه الحالة على المؤسسة أن تتجه إلى ابتكار منتجات و خدمات جديدة والالتزام بالإبداع المتواصل و الذي يتطلب الإلمام بكل جوانب الإبداع من النظري إلى التطبيقي إلى نتائج الإبداع.
- ضرورة القيام بالتخطيط للإبداع من خلال توفير حوافز من أجل الإبداع و تأسيس سياسة إبداعية والتدريب على الإبداع ومن ثم التمييز في عملية إدارة الأفكار .

المراجع :

١. المغربي، احمد (٢٠٠٨)، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر ص ٢٠٠.
٢. حريم، حسين (١٩٩٨)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، ط١، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع
٣. الزهري، رندة (٢٠٠٢)، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد ٣٠، العدد ٣.
٤. الفياض، محمود (١٩٩٥)، "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية.
٥. الصفار، فاضل (٢٠٠١)، النبأ، العدد ٥٦ (تم الحصول عليه من الانترنت).
٦. الخوالدة، رياض عبد الله نايف (٢٠٠٥)، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الادارى في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
٧. خندقجي، محمد عبد الجبار عبد الرحمن (٢٠٠٥)، العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
٨. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣)، الإدارة الرائدة، ط١، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
٩. العساف، عبدالعاطي محمد (١٩٩٥)، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، ١٧(٦٢)، ٢٩-٥١.
١٠. القطاونة، منا إبراهيم (٢٠٠٠)، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
١١. اللوزي، موسى، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
١٢. المعاني، أيمن عودة (١٩٩٠)، اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الادارى لدي المديرين في الوزارات الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
١٣. العازمي، محمد يزعبن تويلى (٢٠٠٦)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري...، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية: السعودية.
١٤. عبد الحميد، عبد المطلب، (١٩٩٥)، إلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، المؤتمر السنوي الثاني، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: القاهرة.
١٥. القزويني، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٣، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.