

## تمهيد:

إن سعي المنظمات إلى تحقيق التطور و المكافحة في ظل البيئات التنافسية يخولها إلى تبني الإبداع لأنه في غاية الأهمية للمنظمات التي تهتم بتحسين الأداء و القدرات الفنية و السلوكية و مواكبة العصر الذي يتطلب الجهد و العمل الكثير مما يرفع من مستوى الإبداع في المجال الإداري و هذا عبر استقطاب الخبرات و المهارات و المعلومات قصد الوصول إلى أفكار و حلول جديدة ملائمة يمكن أن تعود بفائدة كبيرة على المنظمة و الأفراد في نفس الوقت .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية الإبداع الإداري من حيث مفهومه وخصائصه وأنواعه، إضافة إلى ذلك أهميته في المنظمات والمراحل التي تمر عليها العملية الإبداعية واهم النظريات التي تناولته ، وفي الأخير سلطنا الضوء على العوامل والمقومات المعززة للإبداع و أهم المعوقات التي قد تحد من العملية الإبداعية داخل المؤسسة .

المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري .

المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري .

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية و كذلك نفسية اجتماعي ، لم يولي الباحثون اهتماما بدراسته إلا بعد عام 1950 عندما أشار عالم النفس الأمريكي "gilford" إلى ضرورة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات و ضرورة معالجة مسائل التفكير الإبداعي و خصائص الإبداع الفردي في إطار الجماعة.<sup>1</sup>

الإبداع في اللغة العربية هو مصدر مشتق من الفعل أبداع ، و أبداع الشيء أي ابتدعه و اخترعه ، و في قوله سبحانه و تعالى : " بديع السماوات و الأرض و إذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون " الآية 117 من سورة البقرة .أي مبتدعها ، و أبداعت الشيء و ابتدعته أي استخرجته و استحدثته.<sup>2</sup>

و أيضا هو الاختراع و الابتكار على غير مثال سابق بصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجود من قبل على هذه الصورة ( إن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجدة و الطرافة ، و إذا كانت عناصره الأولية موجودة من قبل ).<sup>3</sup>

و عند الموسوعة البريطانية : الإبداع هو القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو اثر فني أو أسلوب جديد.<sup>4</sup>

و عرف في معجم المصطلحات الإدارية على أنه " يتمثل في مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة لم تكن معروفة من قبل " <sup>5</sup> و يمكن تعريف الإبداع أيضا على انه أفكار جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلة معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال و تمر عملية

1 - الكسندر روشكا ، الإبداع العام و الخاص ، ترجمة : غسان عبد الحي ، ط 1 ، عالم المعرفة ، الكويت ، 2007 ، ص 11 .

2- عبد الرحمان العيسوي ، سيكولوجيا الإبداع ( دراسة في تنمية السمات الإبداعية ) ، د ط ، دار النهضة ، بيروت دون سنة ، ص 19 .

3- جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، ط3، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 5 .

4- سعيد عبد العزيز ، المدخل إلى الإبداع ، ط3 ، دار الثقافة ، عمان ، 2006 ، ص 20 .

5- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، معجم المصطلحات الإدارية ، د ط ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2007 ، ص 108 .

الإبداع بأربعة مراحل هي الإعداد و الاختيار و الإلهام ثم التحقق ، و لما كان الإبداع مرتبطا بالإنسان و بفكره فقد اختلط تعريفه و ترادف بمفاهيم أخرى من الخيال أو الأصالة أو القدرة على الاختراع ، و لا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعادة السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ، و نتائج الرضا عن العمل ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية يشمل طرق الإدارة و التسويق بالإضافة إلى تحسين السلع و طرق صنعها . فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ، و من ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف و مبدع ثم إيجاد الحل المناسب.<sup>1</sup>

و نجد تعريف **gilford** " أن الإبداع هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجيا جديدة و يتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمة و ارتباطات جديدة في عدة مجالات " . أما **Flyn** فيرى أن عملية الإبداع هي " درجة تبني الفرد لأفكار جديدة في وقت قصير مقارنة بالأفراد الآخرين "<sup>2</sup>

كما يعرف **الإبداع الإداري** على أنه " عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد و الإدارة "<sup>3</sup>

و يعرف أيضا على أنه " التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات و تنظيمات و طرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المنظمة ، بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الإبداع و تنظيمه و إجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة و من ثم الإسراع في إنشائه "<sup>4</sup>

و يعرف كذلك **الإبداع الإداري** بأنه " التوظيف الأمثل للقدرات العقلية و الفكرية التي تتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و القدرة على تحليلها ، مما يؤدي إلى تكوين ترابطات و اكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب

1- رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار ، ط1 ، دار الرضا ، دمشق ، 2001 ، ص ص 28 - 29 .  
 2- رشا محمد الساعد ، مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة و السلوك القيادي و أثره على الإبداع التنظيمي ، مجلة دراسات مستقبلية ، جامعة أسبوط ، العدد 10 ، 2004 ، ص 38 .  
 3- مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 165 . -  
 4- نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 ، ص 344 . -

عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية".<sup>1</sup>

كما يعرفه " فتحى جروان " على انه " مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية و مفيدة ، سواء بالنسبة لخبرات و مؤهلات الفرد السابقة ، أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو لعالم ، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في إحدى ميادين الحياة الإنسانية".<sup>2</sup>

و حسب القريوتي يأخذ الإبداع عدة صور منها :

- \* ابتكار فكرة جديدة Innovation أو منتج جديد ، أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة .
- \* التجميع Synthesis لأفكار و معلومات و أساليب غير مترابطة و تحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد .
- \* التوسع Extension باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة .
- \* الاقتباس Imitation أو تقليد تجارب الآخرين.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني : خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة و أهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع و الأشخاص المبدعين و بالتالي يساعده على التنمية و تطوير القدرات و العمليات الإبداعية و الوقوف على مدى ملائمتها و فعاليتها لدعم وتبني و توظيف الإبداع في مختلف المجالات و الأنشطة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات و من هذه المساهمات ما ذكره "العساف" في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع و التي أشار إليها في الآتي:<sup>4</sup>

**1- الإبداع ظاهرة فردية و جماعية :** لم يتفق المفكرين و الباحثين على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية من حيث كونها ظاهرة فردية ( أي أنها نتاج مجهود فردية ) أم

1- فهد عايض الثمري ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات و الكوارث ، ط1 ، شركة مصانع نجدة التجارية ، الرياض ، د سنة ، ص 52 .

2- سعيد عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 21 .

3- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط5 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص ص 313-314 .

4- العساف صالح محمد ، مدخل للبحث في العلوم السلوكية ، العبيكان للنشر و الطباعة ، الرياض ، 1989 ، ص 32.

أنها ظاهرة جماعية ( أي من نتائج جهود جماعية ) .

و قد استشهد "العساف" على ذلك بأراء عدد من المنظرين أمثال : ( لوبون ، تايلور البيوتييه ، الكسندر روشكا ) و خلص من تناوله لهذه الآراء إلى القول أن الإبداع قد يتم ممارسته عن طريق الجماعات و بالتالي فإن الإبداع ليس حكرا على الأفراد ، و هو ليس عملية فردية حيث يعتبر الإبداع الجماعي متاحا و ممكنا أكثر خصوصا في المراحل التاريخية المعاصرة حيث أصبحت المتغيرات و الظواهر تتداخل بصور بالغة التعقيد و يستلزم وجود إمكانيات ضخمة و جهود كبيرة حتى يمكن التعامل معها و الحصول على نتائج إبداعية حولها .

و يؤكد " العساف " بان الأفكار الإبداعية تكون في البداية نبوغ أو فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد و يتم الاستفادة منها في انجاز حضاري معين عن طريق متابعة هذه الأفكار و إثرائها و تأصيلها لدى الأفراد من خلال العمل الجماعي و المؤسسي حيث إن كثيرا من الأعمال الإبداعية اختفت و تلاشت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت فرديا نتيجة عجز الفرد و إهمال الجماعة و تقصير المنظمات .

**2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست خاصة بأحد :** يؤكد " العساف " بان الإبداع ليس مقتصرا على الأخصائيين و الخبراء و العلماء ، فالإنسان العاقل إنسان مبدع ، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يعيها و هذه العناصر الإبداعية تختلف من شخص إلى آخر حيث الفطرة التي فطر الله عليها خلقه حسب الظروف البيئية التي يعيش في وسطها و يتفاعل و يتعامل معها الفرد .

**3- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته و تطويره :** يؤكد " العساف " إن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية و هذا لا يحول بدوره دون تدخل العوامل التربوية لتعمل على تشبه الاستعدادات لدى الآخرين و أن درجة نمو الإبداع تتزايد كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية و العوامل التربوية .<sup>1</sup>

1- العساف صالح محمد ، مرجع سابق ، ص ص 32-33 .

و فيما يتعلق بخصائص الإبداع باعتبار أهميتها في إمكانية تقرير تبني توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة أو عدم ذلك فقد خلص كل من ( زلتمان ، دنكن ، هليك ) إلى تحديد هذه الخصائص فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- التكلفة :** إن المنظمات عند رغبتها تبني أو رعاية الإبداع فإنها تبحث عن أشياء عديدة تتمثل في التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشيء الجديد من حيث التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات أو التطورات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد و الجماعات سواء كان في مراكزهم الوظيفية أو المنفعة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة لهذا الإبداع ، أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع و استخدامه إلى جانب تكاليف المحافظة عليه .

**2- العائد :** من الواضح أن الإبداع الذي يأتي بفوائد يظهر أثرها إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبدع هذه الخاصية تكون واضحة بالنسبة للقطاعات التجارية ، و يصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية إلا إذا تم تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور خاصة في القطاعات الخدمية .

**3- الكفاءة :** تتبنى المنظمات الأشياء الإبداعية الأكثر كفاءة مقارنة بالإبداعات

الأخرى مما يساعد على قبولها و تفضيلها على الوضع الراهن .

**4- درجة الاتساق :** تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى و تستخدم الإبداعات المنسجمة مع التوجيهات الحالية و تطلعاتها المستقبلية و هي بذلك الإبداعات المتدرجة على مراحل بدلا من الحالة الشديدة التطرف .

**5- درجة المخاطرة و عدم التأكد :** و تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تتطوي على درجة أقل من المخاطرة ، و عدم التأكد حيث يؤدي ذلك إلى زيادة احتمال تبني الشيء الذي تم إبداعه .

**6- التعقيد :** تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف و البعد عن التعقيد كلما أدى ذلك إلى تبني الإبداع و تطبيقه .

<sup>1</sup> - هيجان عبد الرحمان ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، مركز الدراسات و البحوث ، الرياض ، 1999 ، ص 41 .

- 7 - **السمعة العلمية** : إن الكثير من المنظمات تبحث عن الإبداع الذي يمكن التوصل إليه إذا كان ورائه مردود ويتمثل في السمعة العلمية و الشهرة و إذا تأكد للقيادة الإدارية في المنظمة هذا الأمر فإن من المحتمل و بدرجة عالية تبني و رعاية هذا الإبداع .
- 8- **مصدر الإبداع** : تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المنظمة و عليه فإنه من المحتمل وان كان ذلك ليس دائما أن يتم تبني هذا الإبداع و الاهتمام به على عكس ما إذا كانت الإبداعات من خارج المنظمة .
- 9- **توقيت الإبداع** : تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها ومدى علاقتها بعملياتها الراهنة أو المستقبلية .
- 10- **إمكانية العودة إلى الوضع السابق** : تحرص المنظمات على الاهتمام برعاية الإبداعات التي تؤمن خط العودة لمرحلة ما قبل تطبيق تلك الإبداعات و ذلك في حالة عدم الاستفادة منها بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقها .
- 11- **المشاركة** : تتعلق هذه الخاصية باتجاهات و سلوك الأفراد نحو الشيء المبدع حيث يرتبط نجاح تطبيق الإبداع في المنظمات على مدى مشاركة الأفراد العاملين في القرار المتعلق بالإبداع الأمر الذي يؤدي إلى زيادة احتمال تبني و تطبيق الشيء المبدع و الالتزام العالي من جميع الأفراد للأشياء المبدعة .
- 12- **التفاعل الاجتماعي** : ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المنظمة فان ذلك ربما يكون مبررا في رفضه و العدول عن تطبيقه .
- 13- **حجم تأثير الإبداع** : تراعي المنظمات عند قبولها أو رفضها للأفكار الإبداعية شمولية الفائدة و أن تجد قبولا واسعا على مستوى الأفراد أو المنظمات أي أن الإبداع الذي يلقي تأثير أو الفائدة محدودة لن يلقي القبول و الاهتمام به <sup>1</sup>.
- 14- **سهولة أو بساطة الإجراءات** : و تعتمد على درجة بساطة و سهولة الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع حيث تمثل عاملا مشجعا على قبول الإبداع و تطبيقه ، و على العكس من ذلك إذا كانت هذه الإجراءات معقدة و طويلة فإنه قد

<sup>1</sup> - هيجان عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص ص 42-44 .

يكون مبررا يحول دون قبول الإبداع و إحجام الأفراد و الجماعات عن تقديم أفكارهم الإبداعية لمنظماتهم .

**15- مرونة الإبداع :** تفضل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف و التعديل وفقا لظروف المنظمة وعلى العكس ما إذا كان الإبداع لا يتوافق مع ظروف و احتياجات المنظمة أو مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يعزى بعدم قبوله .

**16- التحفيز على الإبداع :** و تشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية و إثرائها مما يجعلها أكثر كفاءة مقارنة بغيرها من الإبداعات مما قد يقود على قبولها و تطبيقها على نطاق واسع في المنظمة .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أنواع الإبداع الإداري

لقد ميز بعض الباحثين بين نوعين من الإبداع هما : الإبداع الفني و الإبداع الإداري أما فيما يخص الإبداع الفني فإنه يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة و كل ما يتعلق بنشاطها و العناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات و خدمات جيدة ، أما الإبداع الإداري فإنه يتضمن الإجراءات ، الأدوار ، البناء التنظيمي و القواعد و إعادة تصميم العمل ( الوظيفة ) بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة ، و تظهر العلاقة بين هذين النوعين من الإبداع الإداري و الإبداع الفني من خلال ما قدمه " ايفان " في دراسته حول مفهوم التخلف التنظيمي في إشارة إلى أن الإبداع الإداري غالبا ما يأتي متأخرا عن الإبداع الفني أي أن الإبداع الفني يسبق الإبداع التنظيمي .<sup>2</sup>

و في دراسات أخرى تدعم مفهوم التخلف التنظيمي أوضحت هذه الدراسات أن المكتبات العامة في أمريكا تتبنى الإبداعات الفنية بشكل أسرع من تبنيها للإبداعات الإدارية ، و إن كان كل منهما يقود إلى الآخر و قد كشفت دراسة عن الإبداع في أجنحة احد المستشفيات و التي قام بها كل من " كينج " و " ويست " أن الإبداعات الفنية غالبا

1- هيجان عبد الرحمن احمد ، مرجع سابق ، ص45 .

2- حريم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، د ط ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ، ص ص 466-467 .



ما يكون لها السبق على الإبداعات الإدارية ووجدا في نفس الوقت بعض الدلائل تشير إلى أن الإبداعات الإدارية قد تقود أو تدفع إلى إبداعات فنية ، و ذكر " دامنبور " و " دافت " أن الإبداع الإداري يحدث في نطاق النظام الاجتماعي في حين يحدث الإبداع الفني في مجال النشاط الأساسي للمنظمة و أن كلاهما يهتم بالأسلوب أو الطريق الذي ينظم بها العمل ، بالإضافة إلى جانب الاهتمام بطبيعة التفاعل بين الأفراد و علاقاتهم ببعضهم البعض ، و في الدراسة التي قام بها " دامنبور " توصل إلى أن هناك نوعا ثالثا من الإبداع أطلق عليه مصطلح الإبداع المساند ( ancillarg ) و هو الإبداع و ذلك على الرغم من أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطا قويا بالإبداع الإداري أكثر من الارتباط بالإبداع الفني المتصل بعلاقته بالمنظمة و يضيف أيضا أن الإبداع الإداري و الإبداع المساند أقل فاعلية من الإبداع الفني و لاحظ " نيلكن " أن المنظمات غالبا ما تنظر بانبهار و تلهف إلى تحقيق الإبداع التقني الذي هو جزء من الإبداع الفني حيث تتصور خطأ أن التغييرات التقنية سوف تؤدي إلى وجود حل لمشكلاتها التنظيمية <sup>1</sup> . مما يؤدي إلى وجود فجوة تنظيمية ناتجة من التفاوت بين الإبداع الفني و الإبداع الإداري ( حيث أصبحت الممارسات و الأساليب و النظم الإدارية و التنظيمية مختلفة كثيرا عن الجوانب الفنية ، و تبدو أهمية الإبداع الإداري في انه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي ) <sup>2</sup> و لقد اقترح كل من " زلتمان " و " مدكن " و " هوليك " تصنيفا لأنواع الإبداع و بخاصة الإبداع التنظيمي وفقا لثلاث محاور و هي: <sup>3</sup>

**1- المحور الأول :** الإبداع المبرمج و الإبداع غير المبرمج ، حيث نجد أن الإبداع المبرمج يشير إلى تلك الإبداعات المخطط لها سلفا مثل إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب أو توسيع خطة الإنتاج أو تحسين الإجراءات أو تطوير الخدمات في منظمة ما ، أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفا و الذي يتضمن و جود الفرد أو الجماعة في جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة إلى

- هيجان عبد الرحمان احمد ، مرجع سابق ، ص ص 46-50 .<sup>1</sup>

- حريم حسين ، مرجع سابق ، ص 468 .<sup>2</sup>

- هيجان عبد الرحمان احمد ، مرجع سابق ، ص ص 51-55 .<sup>3</sup>

تغيير في بعض جوانب نشاطها و التي لم يتم الاهتمام بها سلفا و هذا النوع من الإبداع أطلق عليه " كينغ " مصطلح الإبداع الاستجابي ( proactive ) و الذي يتضمن لفت الانتباه و اهتمام المنظمة التي بحاجة إلى تغيير في بعض أوجه نشاطها التي لم يتم الانتباه إليها أو الاهتمام بها و يتم ذلك من خلال المجهود المبذول من قبل الفرد و الجماعة .

**2- المحور الثاني :** الإبداع القائم على أساس الوسائل و الغايات ، حيث يتميز الإبداع المتعلق بالغايات بأنه الإبداع الذي يعتبر هدفا في حد ذاته ، و الإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من اجل تسهيل و تسيير الوصول إلى الإبداع المرغوب و هذا النوع من الإبداع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق الأهداف الإبداعية المعينة من غير توفرها لا يمكن تحقيق هذه الأهداف و هذه الوسائل تتضمن قدرات الأشخاص المبدعين و توفر الوسائل البيئية و التقنية التي تسهل عملية الإبداع و توفر الدعم الاجتماعي و التنظيمي .

**3- المحور الثالث :** الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع و يطلق عليه الإبداع الجذري حيث يشير إلى أن كل الإبداعات التي تتضمن الجدة و الخطورة توصف بالإبداعات الجذرية و يعتبر الإبداع الجذري أكثر أنواع الإبداعات التي لقيت اهتماما ملحوظا في أدبيات الإبداع ذلك لان الإبداع الجذري يرتبط بالتغيير و على ذلك فهو غالبا ما يلقي مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المنظمة بالمقارنة مع الإبداع الأقل جدة و أصالة و للحد من مقاومة هذا النوع من الإبداع فانه يجب توفير مناخ ملائم للتغيير.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني : أهمية الإبداع الإداري و مراحلها و نظرياته**

**المطلب الأول : أهمية الإبداع الإداري في المنظمات**

تكمن أهمية الإبداع الإداري لدى المنظمات فيما يلي:<sup>2</sup>

**أولا : حاجة المنظمات إلى الإبداع :** و تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتات بين أداء المنظمة الفعلي و الأداء المرغوب ، و هذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد و عادة فان الظروف التي

<sup>1</sup> - هيجان عبد الرحمان احمد ، مرجع سابق ، ص ص 50-55 .

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، ط3 ، دار وائل ، الأردن ، 2005 ، ص 390.

تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية و تغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل ، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي و السلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة و يكون ذلك من خلال الإبداع ، و لكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز و الطموح فهي قد تكتشف و تتبنى طرقا و أساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، و لكي تحسن أدائها يجب على المنظمة العقلانية أن تراقب بيئتها من اجل التنبؤ بالمطالب الجديدة و الاحتياط لمواجهتها.<sup>1</sup>

### ثانيا : مستويات الإبداع :

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع و هي :

1- **الإبداع على مستوى الفرد :** و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد و من السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس الاستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات ، الذكاء، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح ، القدرة على التخيل .

2- **الإبداع على مستوى الجماعة :** و هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، و إبداع الجماعة اكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها و قد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة :

✓ إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس .

✓ إن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولا أفضل ، و إن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن يتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .

✓ إن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا و حماسا و نشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا .

✓ إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام .<sup>2</sup>

- محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 390 .<sup>1</sup>

- نفس المرجع ، ص 392 .<sup>2</sup>

3- **الإبداع على مستوى المنظمة :** الإبداع المؤسسي تغيير في نتائج العمليات و ما يتبعه من تغيير في قيمة المنتج و رضا المستهلك . و قال " كوجوكارو 1975 " في كتابه ( الإبداع و الاكتشاف ) " ينبغي الانطلاق من أن كامل شخصية المؤسسة يمكن اعتبارها مصدر للأفكار ". ففي معهد ماساتشوستس التكنولوجي نسبة 80% من المبيعات لا ترجع لجهود الباحثين في دراساتهم لكن إلى بعض المكتشفين الذين كانوا على مستوى عمال تقنيين و من هنا حسب رأيه الأخذ بمعيارين هما :

(1) - ينبغي على قيادة المؤسسة أن تضع نظاما لاكتشاف و اختيار أولئك الذين لديهم مواهب كي يتم إدراجهم في نطاق فوق الإبداع .

(2) - ينبغي على إدارة المؤسسة أن تقوم بالإجراءات لاكتشاف و جمع الأفكار لملائمة شخصيات المؤسسة<sup>1</sup>.

و هناك من الباحثين من يميز بين نوعين رئيسيين من الإبداع المؤسسي و هما :

1- **الإبداع الفني :** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات و يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها السلع و الخدمات .

2- **الإبداع الإداري :** و يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المؤسسة و بشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية .

كما قام " ارفنج تايلر " بتقسيم الإبداع الإداري إلى مستويات هي :

1/ الإبداع التعبيري : و تكون فيه الأصالة و الكفاءة على قدر قليل من الأهمية .

2/ الإبداع الإنتاجي : و هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة .

3/ الإبداع الاختراع : و يتعلق بتقديم أساليب جديدة .

4/ الإبداع الابتكار : يشير إلى التطوير المستمر للأفكار و ينجم عنه إكساب مهارات جديدة .

5/ إبداع الانبثاق : هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل

الجدة<sup>2</sup>.

1- عوني معن شاهين ، حنان فاضل زايد ، الإبداع ( دراسة في الأسس النفسية و الاجتماعية و التربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية ) ، ط3 ، دار الشروق للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 39 .

- رندة الزهري ، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكر ، م 30 ، ع 03 ، 2002 ، ص 58 .<sup>2</sup>

## ثالثا : مجالات الإبداع في المنظمة :

يتضمن الانجازات الإبداعية في المجالات الأساسية التالية :

- تفعيل سياسة جديدة ، أي تطوير منتج جديد تماما أو إيجاد سوق جديدة .
- استخدام أسلوب جديد ، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة
- تصميم هيكل تنظيمي جديد ، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي ، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني : مراحل العملية الإبداعية

لقد انتشرت فكرة وجود مراحل العملية الإبداعية و قد تبناها عدد كبير من العلماء ، و من أكثر الباحثين شهرة في معرفة التحليل العملية الإبداعية إلى مراحل نجد: wallas  
Graham Catherine و فيما يلي نعرض هذه المراحل:<sup>2</sup>

- 1- **مرحلة التحضير ( الإعداد )**: و هي الخلفية الشاملة و المتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد، و تفسر بأنها مرحلة الإعداد المعرفي و التفاعل معه.
- 2- **مرحلة الكمون و الاحتضان** : و هي حالة من القلق و الخوف اللاشعوري و التردد في القيام و العمل و البحث عن الحلول و هي أصعب مراحل الإبداع ، و هذه المرحلة قد تطول أو تقصر إلى الحد الذي يبعد الباحث عن دراسة المشكلة التي يحاول أن يجد لها حلا ، و هي فترة تمحيص للمعلومات و تنظيم الأفكار و الوصول إلى الحل ، و يرى البعض أن هذه المرحلة تتميز بعدم القدرة على التقدم كما تتميز بأنها مرحلة النشاط غير الظاهر .
- 3- **مرحلة الإشراف ( الاستبصار ، التنوير ، الإلهام )** : و هي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل و الخروج من المأزق ، و هذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقا فهي تحدث في وقت ما و مكان ما و ربما تلعب الظروف المكانية

- محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 392 .<sup>1</sup>

<sup>2</sup> غضبان مريم ، مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2005-2006 ، ص ص 37-39.

و الزمنية و البيئة المحيطة دورا في تحريك هذه الحالة و وصفها الكثيرون بلحظة الإلهام.

**4- مرحلة التحقق ( التحقيق و التنفيذ ) :** و هي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة و المرضية ، و حيازة المنتج الإبداعي على الرضا الاجتماعي و يحدث في هذه المرحلة لاستكمال هذه الجوانب الموجودة و المراجعة لحل المشكلة . و بالرغم من تميز بين المراحل الأربعة لاحظ ( والاس ) أنها لا تحدث إلا إذا أثار الفرد مشكلة ، و ما يترتب على ذلك من محاولات لإيجاد الحل ، كما أن هذا التصور لمراحل العملية الإبداعية يمدنا بإطار عمل تصوري لتحليل التفكير الإبداعي عموما أو العملية الإبداعية<sup>1</sup>.

أما بالنسبة ل ( هاريس ) 1959 ، ف يرى أن عملية الإبداع تتكون من 6 خطوات :

أ- وجود الحاجة إلى حل المشكل .

ب- جمع المعلومات .

ج- التفكير في المشكلة .

د- تخيل المعلومات .

هـ- تحقيق الحلول ، أي إثباتها تجريبيا .

و- تنفيذ الأفكار

و يقرر " هاريس " أن الفرق بين العقول البصيرة لبعض العباقرة ، و العمليات العقلية للناس العاديين هو السرعة التي ينتقلون بها من الخطوة "أ" إلى الخطوة "د" .<sup>2</sup>

كما أن " اوسبورن " (1963) قدم نموذجا للإبداع مكونا من ثلاث فعاليات مهمة تمارس لحل المشاكل التي تواجه المنظمات، وهي البحث عن الحقائق والأفكار و الحلول و قدم تصميم هذا النموذج بقصد المساعدة في التغلب على العقبات أثناء عملية الإبداع و التجديد ، و يعتمد المدراء هذا النموذج لبناء جماعات صناعة القرار منطلقين بقاعدة التفكير التعاوني الحر و المستمر ، كما يمكن تسخير هذا النموذج لكل الحالات و تشغيله من قبل كل الجماعات في المنظمة ، مثل ( جماعات المدراء، جماعة المرؤوسين ، فرق العمل الخاصة ) و لضمان نجاح النموذج لابد من تخصيص الوقت الكافي للمعنيين و فسح المجال للتفكير الحر ، و تمر العملية الإبداعية من خلال هذا

- غضبان مريم ، مرجع سابق ، ص 39 .<sup>1</sup>

- امتثال زين الدين ، علم النفس المعرفي ، ط1 ، دار المنهل اللبنانية ، لبنان ، 2007 ، ص218 .<sup>2</sup>

النموذج بثلاث مراحل هي:<sup>1</sup>

**أولاً : مرحلة الكشف عن الحقيقة fact-finding phase :** تتضمن هذه المرحلة تحديد و تعريف المشكلة و جمع المعلومات الخاصة بها و تحليل البيانات الأساسية عنها و رغم أن نموذج " اوسبورن " للإبداع يوفر بعض الإجراءات بخصوص الكشف عن الحقيقة ، إلا أنها لا تنتقى كما تنتقى إجراءات البحث عن الأفكار ( thomson 196 ) واحدة من الطرق المحسنة لإجراءات الكشف عن الحقيقة هي الشروع بتشكيل صورة واسعة عن المشكلة وصولاً إلى تحديد و تعريف المشاكل الصغيرة منها ، بمعنى أن ننظر إلى المشكل بمنظر مفهوم النظم و تجزئتها إلى مشاكل اصغر ، و هنا يتطلب الأمر وضع فواصل بين ظاهرة المشكلة و بين المشكلة الحقيقية ، فمثلاً قد يدعي احد المدراء بان استياء العاملين هي المشكلة و في حين أن الاستياء هو ظاهرة لمشكلة اكبر تتعلق بالمعلومات المتاحة لهم ، أو كونهم لا يحاطون علماً بالأمر الجارية في المنظمة من قبل رئيسهم .

**ثانياً: مرحلة الكشف عن الأفكار idea-finding phase :** أن الكشف عن الأفكار يتضمن توليد أفكار أولية أو موجّهات محتملة ثم تجري عملية دمج و توحيد لهذه الأفكار و الموجّهات .

و قد أشار " اوسبورن " إلى أن الفرد الواحد يتمكن من توليد الكثير من الآراء و الأفكار من خلال اعتماد مبدأين : الأول التردد في إصدار الحكم ، إذ يتمكن الفرد من التفكير و إعادة التفكير قبل أن يصدر حكماً و بما يسمح لاستنكار الأمور و توليد ما يمكن توليده من حلول خلال فترة التردد في إصدار الحكم ، و الثاني أن الكمية تولد النوعية إذ كلما تمخض فكر الفرد عن أفكار عديدة تمكن من الوصول إلى الحل المناسب و الأفضل .

**ثالثاً : مرحلة اكتشاف الحلول sole ton-fading phase :** تتخلل هذه المرحلة أعمال تحديد و تشخيص و تقييم مسالك العمل الممكنة و تقرير فيما إذا تم تنفيذ العمل الأول أو الثاني ، إن اكتشاف الحلول يعتمد على اصدر الأحكام و التحليل و المعالجة

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد ، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2010 ، ص ص 194-198 .

و يمكن خلال هذه المرحلة الاعتماد أكثر من أسلوب واحد لصناعة القرار و للشروع بهذه المرحلة لابد لرئيس مجموعة عصف الدماغ من أن يطلب من المجموعة ابتداء المشاركة باختيار واحد من أهم الأفكار المطروحة ،ثم يبدأ كل مشارك بتدوين الأفكار سريعا على الورق و تقييمها وفق مقياس ليكرت ( likert scale ) ذو القيم الخمس و يأتي دور رئيس المجموعة في تحليل التقييم و تقرر النتائج المستخلصة أي الأفكار تخضع للنقاش و البحث أكثر و أي الحلول يوضع موضع التنفيذ .

إن نموذج اوسبورن أو أي أسلوب من أساليب صناعة القرار يهدف بالتأكيد إلى حث الفرد للتحرك باتجاه النشاط الإبداعي ،و لكن لا تضمن هذه الأساليب المخرج النهائي المتطور إلا أنها تزيد من القرارات الإبداعية كما و نوعا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : نظريات الإبداع الإداري

و هناك أربع نظريات أساسية للإبداع و هي:<sup>2</sup>

**أولا : نظرية الإلهام :** و هذه النظرية ترى أن هناك قدرة غير طبيعية لدى الفرد المبدع لالتقاط الومضات الإلهامية التي تصدر عن عالم روحاني و هذه النظرية مستوحاة من الإغريق الذين هم من أوائل المهتمين بالإبداع و اعتباره ثمرة الإلهام الرباني ، و ترجع نظرية الإلهام أصل إلى أفلاطون الذي رأى أن المبدع يستلهم إبداعه لا من عقل واع و لا من شعور ظاهر ولا من مجتمع معين أو من لا شعور دفين بل يستلهم ذلك من قوة إلهية عليا أو من وحي سماوي خارق أو من أي قوة خفية .

**ثانيا : النظرية السيكلوجية :** ترى هذه النظرية أن مصدر الإبداع هو الشعور الشخصي أو اللاشعور الجمعي ، و تركز هذه النظرية على دراسة الدوافع النفسية التي تدفع المبدعين لان يبدعوا في انجاز بعض أعمالهم ، و قد وجد " فرويد " أن في الإبداع تسابقا يعلو بالمبدع فوق مكوناته اللاشعورية عن طريق ما يقدمه من أعمال إبداعية تلاقي الرضى و الاستحسان من الآخرين ، و يرى أيضا أن المبدع يسير على حافة

1- شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق ، ص ص 197-198 .

2- رافده عمر الحريري ، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، ط1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2011 ، ص ص 261-262 .



المرض النفسي المسمى ب ( العصاب ) منزويا داخل ذاته لكنه يتمكن من الخروج من ذاته و يتغلب على مكبوتاته بالإبداع و الدراسات المعاصرة في علم النفس أثبتت عدم صحة الفرضية التي ترى أن المريض النفسي يتسم بالإبداع و أن دراسة خلفيات المبدعين بحالات نفسية و عقلية جيدة و أن الأمراض العقلية و النفسية و البدنية تقلل من فرص الإبداع .

**ثالثا : النظرية العقلية :** ترى هذه النظرية أن الإبداع هو نتاج العقل و وليد الفكر فالمبدع عادة يعرف كيف يفكر و يقضي وقتا طويلا في تلايح أفكاره و تنقيتها و بذلك فان العقل هو مصدر الإبداع ، و الإبداع لا يقوم إلا على الفكر الإبداعي و لكن و مع أهمية العقل للإبداع الذي تجعله هذه النظرية منفردا وحده في عملية الإبداع إلا أننا لا نكرر أهمية العناصر الأخرى التي تشترك مع العقل في عملية الإبداع كالحواس و الوجدان و الدافعية و الاهتمامات و الميول و الرغبات ، فالعقل لا يمكن أن يعمل بمعزل لبيدع .

**رابعا : النظرية الاجتماعية :** يلعب المجتمع و الوسط الاجتماعي وفقا لهذه النظرية دورا كبيرا في الإبداع فالعوامل الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و التربوية تؤثر تأثيرا كبيرا على عملية الإبداع ، فالإبداع وفقا لهذه النظرية ليس خاصية شخصية و إنما هو شيء متغير يصعد و يهبط نتيجة الظروف و أوضاع الحياة الاجتماعية و هكذا فان في المدرسة حالات و مواقف خاصة تقود إلى تطور روح البحث العلمي و التفكير الإبداعي كتشجيع الأفراد على طرح أسئلة و استثارة دافعتهم إلى النشاط الفعال الذي يقود إلى الإبداع<sup>1</sup>.

كما قام عدد من العلماء و الكتاب و علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات و عرفت بأسمائهم إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة فيها و هذه النظريات هي:<sup>2</sup>

### 1- نظرية مارش و سيمون (march et simon):

- رافده عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص ص 261-262 .<sup>1</sup>

2- طلال نصير ، نجم العزاوي ، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ( دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ) ، الملتقى الدولي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة أيام 18-20/05/2011 ، ص ص 5-6 .

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل فعلية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة تحديد أداء و عدم رخاء وبحث ووعي و بدائل ثم إبداع حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية إلى عوامل ( تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية ) .

## 2- نظرية بورنز و ستالكر (burns et stalker):

و كانا أول من أكدا على التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة التي تكون متفاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلوا إليه من الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسئل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها .

**3- نظرية ويلسن 1966 (wilson):** بين عملية الابداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة و هي : إدراك التغيير اقتراح التغيير و التبنّي، و التغيير و تطبيقه و يكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام ( البيروقراطية ) و تنوع نظام الحفظ، و كلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات ،كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات و تزيد من مساهمة اغلب الأعضاء<sup>1</sup>.

## 4 - نظرية هارفي و ميل 1977 (harvey et mill):

قد استفادا مما قدمه كل من " مارش و سيمون " و "بورنز وستالكر " فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة و الحلول ، فقد وصفوا أنواع المشاكل التي تواجهها المنظمات ، و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية ( المشكلة ) عن طريق ما تحتاجه من فعل

<sup>1</sup> - طلال نصير ، نجم العزاوي ، مرجع سابق ، ص 5 .

لمجابهتها أو بلورتها ( كفاءة استجابة المنظمة ) ، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل ( انتقاء البديل الأمثل ) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية ، حول الحل الأنسب إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا الخبرات السابقة و أيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها ، درجة التغير التكنولوجي ، درجة المنافسة ، الدرجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها .<sup>1</sup>

**5- نظرية هانغ و ايكون 1970 (hang et aiken) :** تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه و فسرت الإبداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كآلاتي :

- **مرحلة الإعداد:** تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه و هذا ما جاء به ( مارش و سايمون ).

- **مرحلة الإعداد :** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي .  
- **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة الروتينية بسلوكيات و معتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة و بالغة التعقيد و أهمها : - المركزية .

- زيادة التخصصات المهنية و تنوعها.

- الرسمية .

- الإنتاج .

- الكفاءة و الرضا عن العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طلال نصير ، نجم العزاوي ، مرجع سابق ، ص 5 .

<sup>2</sup> - مرجع سابق ، ص 6 .

**6-نظرية zaltmanet others 1973 :** تنتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما : مرحلة البدء و مرحلة التطبيق و لهما مراحل جزئية و يعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ، و وصفوا الإبداع على انه عملية جماعية و ليست فردية و اعتمدوا على نظرية " هانغ و أيكون " إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و أضافوا متغيرات أخرى هي : العلاقات الشخصية و أسلوب التعامل مع الصراع <sup>1</sup>.  
المبحث الثالث : العوامل و المقومات المعززة للإبداع ومعوقاته .

**المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري .**

لقد ساهمت الدراسات العديدة التي درست الإبداع في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الإبداع و حددتها كما يلي <sup>2</sup>:

**1- مجموعة العوامل الشخصية :**

إن المبتكر هو نقطة البدء وان خصائصه المهمة ذات العلاقة بالإبداع هي التي كانت موضع الاهتمام في السابق فكان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتألقين عاليي الذكاء ليعولوا عليهم في حل المشكلات و الإتيان بما هو جديد من عمليات و منتجات الشركة ، و لقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية التي يختلف الباحثون في تحديدها و إن كانوا يتفقون على البعض منها ، و هي على وجه العموم :

- الميل إلى التعقيد .

- حالة الشك .

- الحدس .

- الانجاز الذاتي .

- النفور من المحددات و القيود .

**2- مجموعة العوامل التنظيمية :**

إذا كان الأفراد المبدعون موجودون في المنظمات ، فليس كل شركة توفر في ظروفها و عواملها التنظيمية مناخا جديدا لمساندة الإبداع وتطور لهذا لا بد من مراعاة العوامل

<sup>1</sup> - طلال نصير ، نجم العزاوي ، مرجع سابق ، ص 6 .

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص313.

التنظيمية و تأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الإبداعي للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية . و يمكن تحديد أهم العوامل التنظيمية فيما يلي :

- ثقافة المنظمة .

- نمط القيادة .

- إستراتيجية المنظمة .

- الاتصالات <sup>1</sup> .

### 3- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع :

إن الأفراد هم طلبة و تلاميذ ثقافتهم العامة في المجتمع ، ولا شك في أن الإبداع يعتبر من الأحداث الكبيرة و المهمة لدى الأفراد و المنظمات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة ، و يمكن أن نشير فيما يلي إلى العوامل البيئية العامة في المجتمع و المؤثرة في الإبداع لدى الأفراد و المنظمات :

أ- الخصائص و النزعات السائدة في المجتمع : ( الذكورة و الأنوثة الجماعية

و الفردية تجنب عدم التأكد ) .

ب- القاعدة المؤسسة للبحث و التطوير في المجتمع : ( مراكز البحث و التطوير

و الجامعات ، نظام البراءة ، قنوات التشارك في المعلومات و المعارف و البحوث )<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني : المقومات المعززة للإبداع الإداري .**

من بين أهم المقومات المعززة للإبداع الإداري في المنظمات :

#### 1- الحوافز :

الحوافز المادية أو المعنوية ، فالحوافز المادية هي الزيادة في اجر الموظف سواء

كانت هذه الزيادة مصحوبة بترقية أو غير مصحوبة بترقية ، أما الحوافز المعنوية فهي

الحوافز التي تتخذ صورا غير مادية كالمشاركة في اتخاذ القرارات ، أو المركز الاجتماعي

أو الحصول على شهادات تقدير ، الاعتراف بالكفاءات أو نقل العامل على وظيفة أفضل

بعض النظر عن الزيادة في الراتب أو الأجر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 313.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 143 .

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، مطبعة البتراء ، عمان ، 1979 ، ص 49 .

**2- أنظمة و إجراءات العمل :** تساهم أنظمة و إجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالسير و البساطة و الابتعاد عن الروتين و التعقيد و التشدد في تنفيذ أنظمة و قواعد العمل ، و في المقابل فان البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية و استخدام المركزية و الحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد ، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين و قدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم .<sup>1</sup>

**3- الاتصالات :** إن الاتصالات الإدارية لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في الاعتبارات التالية :

- ✓ أنها تشغل جزءا كبيرا من أعمال المديرين اليومية .
- ✓ تتوقف القدرة على تحقيق و انجاز الأهداف الخاصة بأية منظمة على كفاءة الاتصالات التي يقوم بها المديرين إضافة إلى الإمكانيات المتاحة .
- ✓ الاتصالات تؤدي إلى ممارسة السلطة و تنظيم سير العمل بالمنظمات .
- ✓ يعد الاتصال وسيلة هامة لتوحيد الجهود المختلفة في المنظمة و إحداث تغيير في سلوك العاملين و توطيد العلاقة بينهم و بين المنظمة .
- ✓ يلعب الاتصال دورا بارزا في إيجاد الثقة و الاحترام و التفاهم المتبادل و توثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة .
- ✓ إن للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين و أنماط تفكيرهم و روحهم المعنوية ، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله ، و يشجعونهم على إبداء مقترحاتهم و يزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم .<sup>2</sup>

**4- البناء التنظيمي :** تكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم و تنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقا ، و هو يوفر

- ناصر السكران ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن<sup>1</sup> الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 86 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 87.

الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود و الأنشطة المختلفة في المنظمة ، و من هذا المنطلق فان التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة و تشيع فيها اللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل و يهيئ فرص اكبر للإبداع و الابتكار عن طريق تطوير و تنمية الأفراد ،حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية و استقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس.<sup>1</sup>

كما حدد (سيبنغ) خمس عوامل تعتبر ضرورية لبناء مؤسسات الإبداع و هي:<sup>2</sup>

**1- المهارات الشخصية :** و تعني التنمية الشخصية و التركيز على النتائج و الوعي بالحاجات الشخصية بما يتلائم مع حاجات المؤسسة أو ترتبط المهارة غالبا بالكفاءة اللاشعورية في بعض المجالات الخاصة فعلى سبيل المثال ،يتميزون العازفون البارعون في مجالات الموسيقى بمهارات عالية في مجال عملهم ، و في بعض الأحيان لا يستطيعون تفسير هذه الدرجة من البراعة و من ثم لا يصلحون للعمل في مجال التدريس

**2- النماذج العقلية :** يجب أن يمتلك الأفراد درجة اكبر من الوعي تمكنهم من إدراك الافتراضات اللاشعورية التي تدعم السلوك الذي تتبناه المؤسسة ، أي امتلاك القدرة على تفسير تصوراتهم عن العالم و مقارنتها مع الواقع ، و ترتبط المشكلة المتعلقة بهذا الأمر جزئيا باللغة حيث لا تعتبر وسيلة مثالية للتواصل مما يستوجب الرجوع إلى الكلمات الفعلية التي يتم استخدامها .

**3- الرؤية المشتركة :** أي تشكيل نوع من الالتزام داخل فريق العمل عن طريق تطوير وجهات نظر مستقبلية حول ما يسعى فريق العمل إلى تحقيقه .

**4- التعلم الجماعي :** يشير هذا العامل إلى وضع مهارات الفكر الحواري و الجماعي حيز التنفيذ ،بحيث تتمكن فرق العمل من تطوير مستوى ذكائها و قدراتها بصورة تفوق تطوير مجموعة المهارات و المواهب التي يمتلكها كل فرد على حدة ، و هذا يعني استخدام الفكر الجماعي للفريق و توظيفه لخدمة العمليات الإبداعية .

- حريم حسين ، مرجع سابق ، ص 175 .<sup>1</sup>

- رافده عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص ص 273-275 .<sup>2</sup>

5- إيديولوجية النظم : و تعني طريقة التفكير المحددة و اللغة المستخدمة لوصف و فهم القوى و العلاقات المتدخلة التي تساعد على معرفة كيفية تغيير النظم بطريقة أكثر ملائمة مع العمليات الكبرى التي تحدث في العالم المادي و الاقتصادي ، كما يعني هذا المصطلح القدرة على التفكير في إطار حدود المؤسسة ، بل تجاوز هذه الحدود التي تمثل نظاما متألفا من عناصر مترابطة أي أن أيديولوجية النظم هي التي تحدث اختلافا جوهريا إذا تمت مقارنتها بالأساليب الأخرى ، لذلك يجب فهم العلاقات بين النظم داخل و خارج المؤسسة فهما شاملا لضمان إضافة التغيير قيمة للمؤسسة على مستوى نظامها واسع النطاق .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : معوقات الإبداع الإداري

بما أن الإبداع يمثل احد أشكال التغيير للأفضل فانه يصادف عدة عراقيل لهذا نجد بأن بعض الأفراد المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم و نجدهم منبوذين فيها مما يؤدي هذا بالدول و البيئات إلى خسارة الأدمغة كأحد عوامل التخلف و من أهم معوقات الإبداع ما يلي :<sup>2</sup>

- 1/ مقاومة الجهات الإدارية : عدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغيرا لوضع اعتادت عليه و هذا ما يسمى بجمود الإدارة إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب و نظم العمل و الإنتاج و في اللوائح و الوانين و التعليمات و القواعد و الإجراءات و القرارات المتبعة و إلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف و هذا يقود إلى مشاكل و أخطاء جسيمة و كبيرة لها تأثيرها على حياة و مستقبل المنظمة .
- 2/ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات و الإجراءات: إن القوانين والتعليمات و الإجراءات هي وسائل ولا تعتبر غايات بحد ذاتها لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفاف لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة فقد تعتبر الكثير من المنظمات أن معيار تقييم عامل ما هو إلا تحديد مدى انضباطه وانتظامه في الدوام حضوراً ومغادرة، ورغم أن ذلك عنصر مهم إلا أن مجرد

<sup>1</sup> - رافده عمر الحريري ، مرجع سابق ، ص 275 .

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن ، مرجع سابق ، ص 53-55 .



الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جديدة فقد يأتي العامل و لكن يقضي يومه دون أداء عمل.

**3/عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم :** إن عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات و لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين بل قد يعمد بعضهم إلى محاولة التأثير على الأفراد المبتكرين كي لا يكتشفوا أن يلفتوا الأنظار لقدراتهم مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة ويرى بعض المديرين في ذلك تهديد لهم و لذلك يفضلون أن تعتمد المنظمة عليهم اعتمادا مطلقا رغم ما يضيفه ذلك عليهم من أعباء.

**4/سوء المناخ التنظيمي :** إنه يتمثل في العلاقات داخل الجهاز الإداري و بنمط الإشراف و أسس الترقية ونظم التقييم و الحوافز و من الغريب جدا أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان و يحجبها.

**5/عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة :** و هذا يرجع إلى عدم ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية فإنها تعتبر عاملا سلبيا و محبطا فمثلا إذا اعتقد المرؤوسين أن الرئيس وصل إلى اعتبارات غير موضوعية و إنه غير موضوعي في تقييمه للأداء فإن ذلك راجع إلى مؤهلات القيادة بعيدة عن تأهيل الإبداع فإن كان الرئيس قائد هدام في المنظمة و لا يؤهل المنظمة للبقاء.

**6/القيم الاجتماعية السائدة :** قد يتعارض الإبداع مع القيم السائدة مما يسبب أذى و مقاومة لدعاة التغيير فمعظم المخترعين تعرضوا لمقاومة مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف.

**7/الظروف الاقتصادية :** يعد الفقر و قلة الراتب من معوقات الإبداع بل إن ذلك قد يقود إلى الإبداع لمحاولة التعويض ولكن بشكل عام لا يلقي الإبداع اهتماما مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى المنظمات الإدارية فالفرد في مثل هذه الظروف يصرف كل وقته في البحث عن وسائل وطرق يمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن ، مرجع سابق ، ص ص 54-55.

8/ ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة : إن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ و أن الكسل يعاقب ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد و الخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة فكثيرا ما نجد طول اللسان و التردد على المسؤولين و إتقان مهنة التزلق هي الطريق الأقصر و الأسهل و الأكثر أمنا في العمل الجاد ففي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضا يقاوم جميع الطرق و الوسائل المتبعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن ، مرجع سابق ، ص55.

## خلاصة الفصل :

إن للإبداع الإداري أهمية كبيرة في تسيير المنظمات و خصوصا في ظل التغيرات التي تحدث و هذا ما جعل المنظمات تأخذ على عاتقها ضرورة التقدم و مواجهة العولمة و العمل على استقرارها ، و يمكن استكشاف الإبداع على مستوى المنظمات عندما نجد أنها تقدم أفكارا تخدم المجتمع ، أو تقدم لزيائنها خدمات جيدة ، كما تقدم لمنتسبيها مزايا و منافع إضافية لتوفر للعاملين بها جوا ملائما للعمل و الإبداع و لتحافظ و تنمي المهارات الإبداعية لديها، و ذلك لكي يصلوا بها إلى أهدافها و مخططاتها التي تصبوا لتحقيقها .

1

1

---



1

1

---

1

1

---