

العنوان:	دوافع العمل وأثرها علي ابداع العاملين: بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج في الفترة من 2011م إلى 2016م
المؤلف الرئيسي:	محمد، باسم عبداللطيف سعيد محمد
مؤلفين آخرين:	البصير، فاطمة الزهراء محمد الامين(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2018
موقع:	الخرطوم
الصفحات:	1 - 126
رقم MD:	1034959
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة إفريقيا العالمية
الكلية:	كلية العلوم الادارية
الدولة:	السودان
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	دوافع العمل، الشخصية المبدعة، نظريات الدافعية، ابداع العاملين
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1034959

الفصل الثالث

إبداع العاملين

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للإبداع

المبحث الثاني: خصائص وسمات الشخصية المبدعة

المبحث الثالث: دوافع العمل وإبداع العاملين

الفصل الثالث

إبداع العاملين

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للإبداع:

يعتبر موضوع الإبداع من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة المعاصرة، فالإدارة الحديثة هي الظاهرة التي تهدف إلى تحقيق الفعالية في حياتنا، هذا التعريف يتضمن بالضرورة تحقيق الكفاءة بالإضافة إلى ترابط أهداف المنظمة مع أهداف المجتمع مع أهداف العاملين بالإضافة إلى الإبداع. من هنا يبرز الإبداع كمرتكز أساسي لأي إدارة ضمن أي منظمة من المنظمات التي تسعى إلى تطور في مواجهة القضايا والمشكلات والتوصل إلى حلها من خلال توظيف المنهج الإبداعي المعاصر والابتعاد عن المنهج التقليدي القائم على المداولة والخطأ في حل المشكلات. (١)

تعريف الإبداع:

الإبداع في اللغة: "أحدث شيء جديد على غير مثال سابق".

أبدعت الشيء اخترته على غير مثال سابق، "اخترته على شكل ليس مكرر أو مشابه لما قبله".

ويعرف الإبداع بأنه: "طاقة عقلية كبيرة، فطرية في أساسها، اجتماعية في نمائها، مجتمعية وإنسانية في انتهائها". (٢)

أنواع الإبداع:

عمل الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه إلى أنواع متعددة وفق منظورهم واختصاصاتهم وكذلك المجالات التي تناولوها في دراستهم وبالتالي قاد ذلك إلى تصنيفات متعددة، نورد هنا كما يلي: (٣)

(١) أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر، (الجزيرة، مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ٢٠١٤م)، ص ١٧٢.

(٢) أحمد عزمي إمام، المرجع السابق، ص ١٧٣.

٣ - إسماعيل مسعود، دور الإبداع التكنولوجي في الإدارة الاستراتيجية، (الرياض السعودية: المركز التخطيطي للدراسات مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٥م) ص ٦٥، ٦٠.

١/ تصنيف الإبداع وفقاً لبرمجته:

حيث صنف الإبداع إلى نوعين: إبداعات المبرمج (روتيني أو نمطي) عن التغييرات التي تمر بها المنظمة كالتحسينات الطفيفة على المنتج، أما النوع الثاني فهو إبداع غير مبرمج (غير نمطي)، وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإبداع لحل المشكلات.

٢/ تصنيف الإبداع وفقاً للمخرجات:

يتم اعتماد هذا التصنيف على أساس ما تغرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناءً على المدخلات التي جرت عليها عملية التحويل إلى مخرجات.

٣/ تصنيف الإبداع وفق التخصص:

صنف الإبداع وفق التخصص إلى إبداع إداري يرتبط بالجانب التيسيري داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة وإبداع فني وهو الإبداع الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج... الخ

وقد ركزت المنظمات على الإبداع الفني أكثر من الإبداع الإداري، نشأ عن ذلك فجوة ثقافية، فأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية مختلفة كثيراً عن الجوانب الفنية. وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإبداعات الإدارية في المنظمات المختلفة، ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإداري، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان أداؤها أفضل، كما اكتشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر والعكس صحيح أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع لاحق.

٤/ تصنيف الإبداع من حيث الهدف:

صنف الإبداع على أساس الهدف من تلك التغيرات التي تنتجها المنظمة لتبني الإبداع، ويتكون من إبداع وسيلي (أدائي) حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات لتمكينها من الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع، وهو الإبداع النهائي (إبداع الغاية) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف الذي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهيد للنوع الثاني.

٥/ تصنيف الإبداع من حيث القرار:

وفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا "قرارات سلطة" والإبداع الصار بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة "قرارات جماعية"، وتتم قرارات جماعية يشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت وغالباً ما تكون قرارات الإبداع من خلال الإدارة العليا.

خصائص الإبداع:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي: (١)

١. القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
٢. القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
٣. الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
٤. توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
٥. الإحجام عن الأخذ إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
٦. يعتمد الإبداع على التفكير الذي له أكثر من حل.
٧. قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
٨. قاتل للانتقال والتطبيق.

١ - أحمد عزمي إمام، المرجع السابق، ص ١٧٤.

٩. قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.

العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع:

يستخلص "دركر Druker" ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتباره محفزة للإبداع وهي: (١)

١. التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية.

٢. الحرية: حيث يعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتمكك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسماً دون تطبيق.

٣. المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف بقبل الإبداع روتيناً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام.

٤. سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل): على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه الموضوعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي

٥. التشجيع التوجيهي والإشراقي: وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخلق الإبداع فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقولون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

١ - أحمد عزمي إمام، المرجع السابق، ص ١٧٧.

٦. الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

عناصر الإبداع الإداري:

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية: (١)

١. الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع في وحدة زمنية معينة.

٢. المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

٣. الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة.

٤. الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقع المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات في الموقف الواحد إحساساً مرهفاً.

٥. التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي يتضمن عملية انتخاب وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

٦. المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة

١ - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال، (القاهرة، مصر: بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة الترقية، ٢٠٠٠م)، ص٧.

الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

٧. الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها^١:

١. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداع خلاق لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتتميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

٢. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات تعمل على التغيير نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

٣. الإبداع على مستوى المنظمات: هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.

وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

١. الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

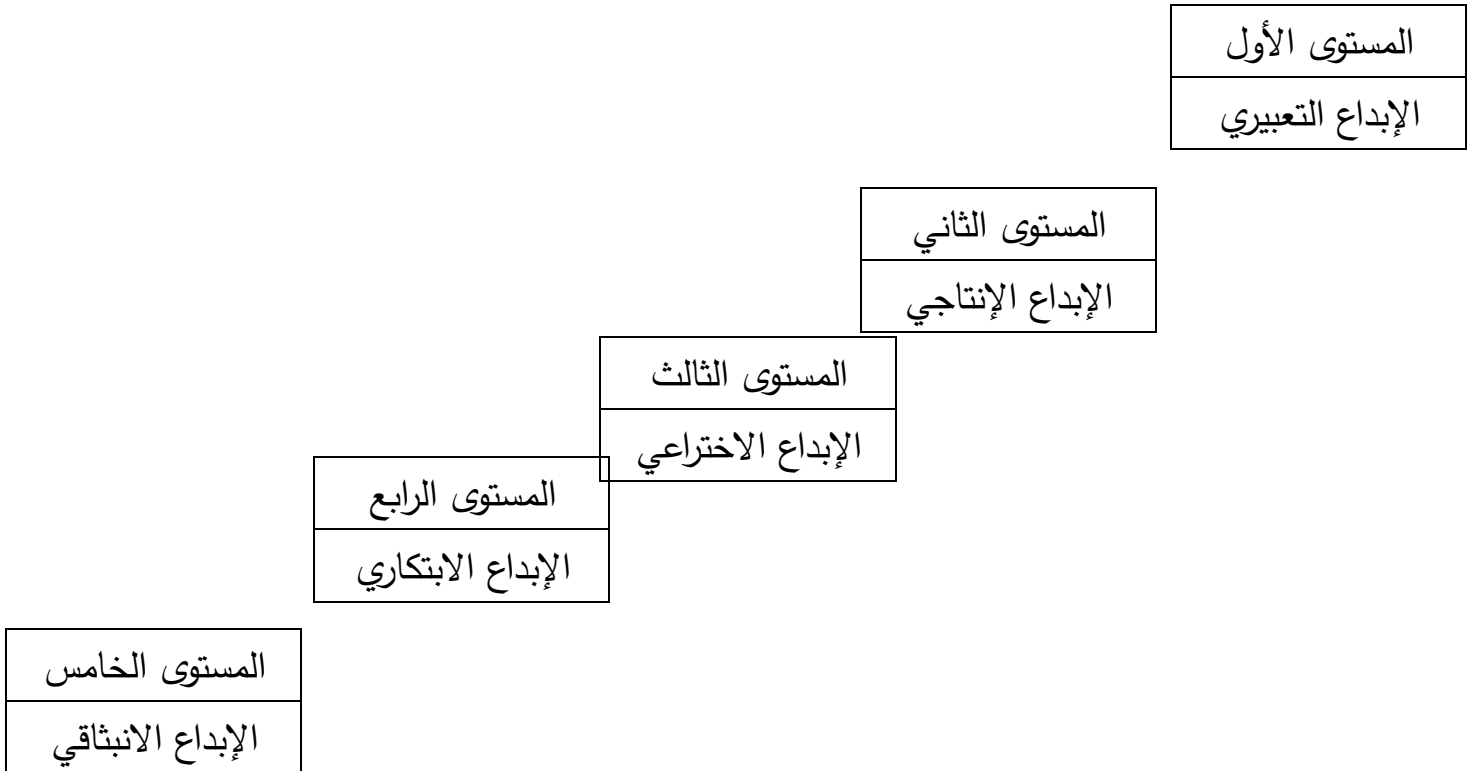
^١ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص ٨.

٢. الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قام تايلور بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:

١. الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
٢. الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
٣. الإبداع الاختراعي: ويتعلق باختراع أساليب جديدة.
٤. الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
٥. إبداع الانبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة.

شكل رقم (٣/١) يوضح مستويات الإبداع



المصدر: أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري (دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر)، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة مصر، ٢٠١٤م، ص ١٧٢.

دوافع الإبداع:

لا تكمن أهميته في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة آنية، ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة. ولقد أثبتت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية وتكون كفيلاً بتنمية وزيادة الإنتاج الإبداعي عند أصحاب القدرات الإبداعية إذاً علينا أن نتعرف على دوافع الإبداع وتؤكد عليها ونتبعها بالتدريبات المناسبة التي تحسن القدرات الإبداعية. إن كل فرد يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي.

ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي: (١)

١. ذاتية داخلية.
٢. ذاتية خارجية.
٣. مادية ومعنوية.
٤. خاصة بالعمل الإبداعي.

١/ الدوافع الذاتية الداخلية:

١. الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
٢. الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
٣. الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
٤. الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
٥. الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
٦. الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

١ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، (عمان، الأردن: دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٥م)، ص ص ١٥-١٨.

٢/ الدوافع البيئية الخارجية:

الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة: ثم تسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرسامين، كما أن هناك إقرار بإبداع العالم الكيميائي والفيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهماً إلى حد بعيد فهو يقترن بالشعارات الدعائية، ولا يعتبر المدير العادي نفسه مبدعاً كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك، هذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور إبداع مراكز أو (مستودعات) التفكير وما صاحبها من دعاية.

الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:

تأتي المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضروري بالطبع لإدارة أي مشروع فالحيوية والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة، وعملياً فإن كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.

التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع:

إن الإبداع ضرورة للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما أنه مهم كذلك في الهندسة والإنتاج إذ نتأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والتنوعية، وفي شؤون الموظفين لدى الاختبار، وفي التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبقة.

إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية: يقول (ادوارد دي بونو) وهو من أبرز رواد تعليم التفكير الإبداعي أنه اقتنع منذ زمن طويل أن مجال الحياة العملية يستخدم التفكير أكثر مما يستخدمه الآخرون، فالإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير وتحتاجه لصنع الأحداث.

فعلى الدوام أمور ينبغي القيام بها ومشكلات تطلب الحل، وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها، ومشاريع يتعين تنظيمها وتنبؤات ينبغي القيام بها

وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن ذلك التفكير المألوف في العالم الأكاديمي أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاعطاً والنفقات يسيرة.

إن التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية:

التفكير الإبداعي ليس حديثاً، فلقد وجد المبدعون منذ آلاف السنين لكن التقدم الذي حصل منذ بداية هذا القرن في المجالات المختلفة للإلكترونيات والكمبيوتر والراديو والتلفون والصواريخ وعلوم الفضاء يبين هذا أن القرن يعج بالمبدعين الذين يقدمون ومضة الأفكار الجديدة، وعلى الرغم من السخرية التي تحيط أحياناً بالمبدعين إلا أن هؤلاء يواظبون على طرح أفكارهم التي تبدو مستحيلة، ففي بداية ستينات القرن الماضي كانت الشكوك تحيط بأفكار من تنبأ بوصل الإنسان للقمر ولكنه وصل.

فعلينا إلا نتهيب من طرح أفكارنا الإبداعية مهما تشكك فيها الآخرون، فللمبدعين عزائم وطموحات تتعدى هذه الأمور.

٤/ دوافع مادية ومعنوية:

- أ. الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- ب. الحصول على مكافآت مالية.
- ج. الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- د. الحصول على مرتبة عالمية مرموقة.
- هـ. الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- و. الحصول على قبول الناس ورضاهم.
- ز. خدمة الأمة أو الوطن.

٤/ دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول "شارلي شابلن":

على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي مشهد غروب الشمس إلى الإلهام بفكرة جديدة.

التقط أي موضوع يثير اهتمامك ثم طوره وعالج تفاصيله فإذا وصلت به إلى مرحلة تعجز عن التقدم بعدها اطرحه جانباً والتقط موضوعاً آخر، فغربة الأشياء المتراكمة والتخلص من بعضها هو العملية التي تقودك إلى العثور على ما تريد.

عند ولادة فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتتشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للإحباط أو خيبة أمل ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع لدى الشخص وتكبر هذه الرغبة وهذا الإبداع كلما تقدم الفرد في عمله.

نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعريف فيما بعد بنظريات الإبداع، وقدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (١)

١. نظرية (Marsh & Simon ١٩٥٨):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي

١ - عمرو حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، (مصر: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٧م)، ص ص ١٣٥-١٣٨.

وبدائل ثم إبداع. حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرت في البيئة الخارجية) أو داخلية.

٢. نظرية (Stalker & Burn ١٩٦١):

وكانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

٣. نظرية (Wilson):

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

٤/ نظرية (Harvery & Mill ١٩٧٠):

قد استفاد مما قدمه كل من أصحاب النظريتين (١،٢) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية- الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتهما أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار

الحل (انتقاء البديل الأنسب) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها مسبقاً بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها.

٥/ نظرية (Hage & Aiken):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

١. مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

٢. مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

٣. مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

٤. الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

٦/ نظرية (Zaltman & others):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي:

العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.

وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

مرحلة البدء:

- أ. مرحلة ثانوية للمعرفة.
- ب. مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.
- ج. مرحلة ثانوية للقرار.
- د. مرحلة التطبيق:
 - i. تطبيق تجريبي.
 - ii. تطبيق متواصل.

المبحث الثاني: خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

لقد وقف علماء السلوك كثيرا أمام التعرف على خصائص وقدرات الأفراد المبدعين والتعرف على أهم القدرات التي يتمتعون بها والخصائص التي تميزهم عن باقي أفراد المجتمع وكيفية تنمية هذه الخصائص والقدرات.

يعتبر إيجاد الفرد المبدع والمبادر والحفاظ عليه وتنميته هو رأس المال الحقيقي الذي لمنظمات الأعمال تحقيق ميزة تنافسية مستمرة يصعب تقليدها أو محاكاتها.

وبالطبع وكسائر القضايا في العلوم الاجتماعية ليس هناك اتفاق وإجماع حاسم حول هذه الخصائص والقدرات، ومع ذلك سوف نتعرض لأهم ما حاول العلماء التوصل إليه في ذلك.

لقد استطاع علماء النفس من خلال تطور حركة القياس النفسي أن يحددوا على وجه الدقة مجموعة من الخصائص والقدرات التي يتميز بها المبادرون المبدعون كالاتي: (١)

١. الإحساس بوجود مشكلة.
٢. قدرة عالية لاكتشاف الحلول المناسبة.
٣. القدرة على وضع تصورات أو صياغات جديدة تتصف بالأصالة والابتكار، وتثبيت فعاليتها وكفاءتها.
٤. القدرة على مقاومة الجمود والتصلب في التفكير.
٥. المثابرة في متابعة الجهد العقلي رغم كل المشتقات.
٦. عوامل شخصية ومزاجية أخرى ميزت المبدعين عن غيرهم من الناس مثل:
٧. دافعية قوية وطاقة عالية على المثابرة في العمل الجاد.
٨. ميل واسع للاطلاع والمعرفة والمعلومات.
٩. اندفاع قوي للإنجاز والعمل.

١ - عمرو حامد، المرجع السابق، ص ٧٦.

١٠. رغبة قوية في اقتحام المجهول الغامض والخوض في المسائل الصعبة غير المطروقة دون وجل.

ومن خصائص الشخصية المبدعة أيضا: (١)

١. الذكاء.
٢. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
٣. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
٤. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
٥. القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
٦. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
٧. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الأنانية.
٨. غالبا ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.
٩. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم عرضها من قبل.
١٠. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
١١. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

١ - عمرو حامد، المرجع السابق، ص ١٣٨.

مداخل الإدارة في التعامل مع القوة الذهنية كأساس للإبداع:

تنقسم المداخل إلى ثلاثة أقسام هي^(١):

١. المدخل التقليدي: ويعتبر الإنسان مجرد آلة تتحرك حسب ما تريد الإدارة ويكفيه الحصول على الأجر العادل لعمله. وليس عليه إلا تنفيذ ما تفكر به الإدارة، غير مطلوب منه التفكير، فهذه مهمة الإدارة وهذا المدخل يعطل ويكبت قدرات الإنسان الذهنية والإبداعية ويصيبه بالتبذ والخمول، ويحرم المنظمة من الطاقات الإنسانية التي تقوم بالمبادرة والإبداع.

٢. المدخل الحديث: ويعتبر قوة الإنسان الحقيقية في عقله، ويسعى إلى تنمية قدراته الذهنية، ويسعى إلى توفير المناخ المناسب كي تنطلق، وتبدع وتشارك في حل المشكلات وإحداث التطوير.

ولكل من هذين المدخلين آليات عمله التي تترجم في شكل نظم وبرامج وسياسات عمل يمكن توضيح أهم ملامحها والفروق فيما بينها كالآتي:

آليات المدخل التقليدي:

١. التركيز على الحوافز المادية.
٢. الإجراءات والتوصيف الدقيق.
٣. هيكل تنظيمي بيروقراطي جامد.
٤. نظم رقابة لصيقة ودقيقة.
٥. تهيئة المناخ المادي لمكان العمل.
٦. تشجيع التميز الفردي وإثارة التنافس الفردي.
٧. تحديد معدلات أداء فردية.
٨. نظم معلومات واتصالات مغلقة.

١ - مبروك الهواري، السلوك التنظيمي، طه (مصر: دار الثقافة العربية للنشر، ٢٠٠٦م)، ص ١٠٢.

٩. قيادة مركزية متسلطة.

آليات المدخل الحديث:

١. التركيز على الحوافز المعنوية.
٢. نظم الإدارة بالأهداف والنتائج.
٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتكيفة.
٤. نظم المشاركة والعمل الجماعي.
٥. تهيئة المناخ الفكري لمكان العمل.
٦. تشجيع التميز الجماعي.
٧. تحديد أهداف جماعية.
٨. نظم معلومات واتصالات مفتوحة.
٩. قيادة لا مركزية تشاورية.

دورة الإدارة في تنمية روح المبادرة:

١. الشرط الأول لكي يكون للإدارة دور في تنمية التفكير الخلاق هو أن تكون رغبة في ذلك. ومدركة لأهمية وضرورة أن يسهم الأفراد بأفكارهم المبدعة في أعمال المنشأة. التفكير الخلاق هو ما يؤدي إلى الخلق والإيجاد والإنجاز والإنتاج سواء كان ذلك مادياً أو فكرياً.^(١)
٢. على الإدارة تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدي إلى ابتكار حقيقي.
٣. يجب تشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل.

١ - على السلمي، السلوك التنظيمي، ط٣ (عمان، الأردن: دار غريب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م)، ص٩٤.

شكل رقم (٣/٢)

دور الإدارة في تنمية روح الإبداع



المصدر: على السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٩م، ص ٩٤.

معوقات الإبداع:

هناك الكثير من معوقات الإبداع سواء ما كان منها فردياً وتنظيمياً أو اجتماعياً، وسوف نحاول فيما يلي الوقوف على أهم هذه المعوقات كي تكون إي إدارة استراتيجية واعية بها وحريصة على تلافيتها.^(١)

١/ المعوقات الشخصية:

- أ. الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس.
- ب. الخوف من النقد وخشية الإرهاب الفكري.
- ج. مفاهيم النجاح الخاطئة.

١ - المهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس ٢٠٠٥، جامعة ورقة، ص ٢٦٠.

د. الحاجة إلى الهدوء والبعد عن المشاكل.

هـ. السلبية.

و. الخوف من الوحدة.

ز. الإقامة في الماضي والمبالغة في الثقة بالنفس نتيجة انتصارات قديمة في الماضي.

ح. التعجل بالحل السريع.

ط. انعدام روح الإقدام وعدم المبادأة وعدم الطموح لأن الجهود التي تتسم بفتور الهمة لا

تضع صاحبها أبداً في القمة فالفرد عديم الهمة لا يتميز بروح الإقدام وليس لديه أي

استعداد للمبادرة فهو إنسان هامشي لا يقدم أي جديد، بل هو إنسان نمطي تقليدي، لا

يؤثر في الآخرين بل يتأثر بهم فحسب بل يمارس عمله بالحد الذي يعفيه من تحمل

أي مسؤولية، ولا يبدي أي رأي لا يوافق عليه المدير أو الرئيس.

٢ / المعوقات الاجتماعية والثقافية:

أ. الوقوع في أسر العادات والمألوفات.

ب. مواجهة الأفكار الجديدة: نلاحظ أن أصحاب الأفكار الجديدة هم الذين يدفعون دائماً ثمن

التقدم بالرغم من أن التقدم معناه التخلي عن القديم الذي يثبت العلم عدم جدواه اعتناق

الأفكار الجديدة تدفع المجتمع إلى الأمام.

ج. الشعور بالتفوق وإغفال رأي الخبراء والمستشارين: كثير من القادة يرفضون فكرة مبتكرة

ويحاربونها لسبب أنها من قبل موظف لديهم. وهم في ذلك يعتبرون أن كل فكرة جديدة

يجب أن تكون من نتاج أفكارهم وتطلعاتهم.

د. فقدان الوقت الكافي: إن الموظفين وخاصة الاستراتيجيين منهم عادة ما يقضون أوقاتهم

في أعمال روتينية تمنع عنهم أوقات الفراغ الضرورية لكل عمل مبدع. فهم يقومون بأعمال

مكتبية بعيدة كل البعد عن العمل الخلاق ولا نترك لهم الفرصة المناسبة لأي تفكير أو

لأي فكرة جديدة، إن فقدان هذا الوقت يعني بكل بساطة فقدان عمليات خلق متعددة كان

يمكن أن يقوم بها عدد كبير من أفراد المجتمع.

هـ. قتل التفكير الإبداعي في الطفولة: فالكبار من حول الطفل لا ينظرون تربوياً إليه إلا من زاوية واحدة هي زاوية التلقين، فهم يعتقدون أن الطفل عليه حفظ ما يلقي عليه وترديده متى طلب منه ذلك مما يعمل على قهر الميول الإبداعية لديه منذ الصغر. إن كبت الحاجات التعليمية أثناء التعليم يعمل على كبت الميل الطبيعي للتعليم لدى الأطفال وهذا يؤدي إلى قتل الإبداع لأن النظام التعليمي يركز على تربية العقول الحافظة لا العقول الإبداعية الخلاقة التي تسعى إلى التعرف على جوانب المشكلة واكتشاف الثغرات فيها والعلاقات بين عناصرها.

٣/ المعوقات الإدراكية:

وهي التي تتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة من حولنا وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك:

- أ. خطأ في الإدراك.
- ب. خداع في الإدراك.
- ج. ضيق الإدراك.
- د. الصعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية.
- هـ. إضافة محددات صناعية من جانب الفرد.
- و. افتراضات زائدة إلى المشكلة.
- ز. عدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة حيث يعتبر تحديد المشكلات التي يعاني منها المجتمع وتحديد الأبعاد الأساسية لكل مشكلة من المشكلات الخطوة الأولى في مواجهتها، لذلك عند تحديدها يجب مراعاة الآتي:
 - أ. ترتيب هذه المشكلات بحسب أولوياتها.
 - ب. تحديد حجم كل مشكلة وعمق ومساحة انتشارها على واقع المجتمع.
 - ج. تحديد زاوية أو مدخل الاقتراب الأكثر ملائمة لمواجهة هذه المشكلة.

د. تحديد المشكلة الفرعية المتصلة بهذه المشكلة والآثار الجانبية التي قد تظهر حين مواجهة ي من هذه المشكلات الفرعية.

٤/ المعوقات التنظيمية:

أ. النمط الإداري:

ليس هناك شك أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة يحد ويعيق الإبداع، ولا شك أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد الماضي وأن القادة والمديرين الموجودين على قمة الهرم الإداري هو الأكثر تمسكا بالماضي وهو أيضا المسئول عن التخطيط وإدارة المستقبل، والإصلاح الإداري هو السبيل الأساسي لتنمية الإبداع لأن مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا تهيء الفرصة لممارسة الإبداع.

ب. سوء الصحة التنظيمية:

يظهر سوء الصحة التنظيمية واضحا في الجهاز الإداري والذي يعاني من المشكلات الآتية:

١. عدم الاستقرار التنظيمي.
٢. الازدواجية والتكرار في التخصصات.
٣. تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي بالوحدة.
٤. عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية.

ج. إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل:

لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل هي:

- i. انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له، بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت.
- ii. تجاهل وجود الشكوى العامة.

iii. الخوف من تحمل المسؤولية.

iv. الميل لقصر التفكير الإبداعي على المشاكل المعقدة، لأن المشاكل البسيطة بجانب أنها تمثل الجزء الأكبر من المشاكل فإن تطبيق التفكير الإبداعي في الاتجاه الصحيح لها يأتي بنتائج مذهلة.

د. سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات.

هـ. تنازل السلطات وانعدام روح الفريق.^(١)

الظروف التنظيمية الدافعة للإبداع:

وهي الظروف التي يسهل من خلالها انتشار التفكير والإبداع كآلاتي:^(٢)

أ. الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

ب. متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

ج. تبسيط المستويات الإدارية.

د. خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح.

١- محمد الطعمنة وآخرون، الإبداع ومقوماته: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، مجموعة مقالات بعنوان: التحديات المعاصرة للإدارة العربية، (الشارقة الإمارات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦م)، ص ٩٣ ٩٥.

٢- بسام مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، ص ٣٧-

ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيماً اجتماعية تقوم علي أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

أهمية الإبداع وحاجة المنظمة إليه:

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية يتحتم علي المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها أو ستكون نهايتها الفشل والاندثار لا محالة، وبذلك أصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات، وقد أشار ريتشارد بيكهار إلي أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، وهي إشارة ضمنية إلي أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير، فقد تم الربط بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه، كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هنالك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب تحقيقه، مما يحثهم على تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.^(١)

ومن الظروف التي تخلق الحاجة الي الإبداع وتفرضها التغيرات في بيئة المنظمة نجد مثلاً التغيرات التكنولوجية وتغيير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك من خلال الإبداع، ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط استجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتبين طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها يجب علي المنظمات العقلانية أن تراقب

١ - سليم إبراهيم الحسنية، إدارة المنظمات، (دمشق، سوريا: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م)، ص ٥٠.

بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث ونقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

كذلك تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية:

١. تطوير قدرة الفرد علي استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.

٢. يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.

٣. يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل .

٤. يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

٥. يؤدي إلي الانفتاح علي الأفكار الجديدة والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

٦. يسهم في تحفيز البيئات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل علي تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

أسباب تبني الإبداع في المنظمات:

يمكن إيجاز هذه الأسباب بما يلي^(١):

١- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم علي المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

٢- يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها علي المنظمات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في

١ - سليم إبراهيم الحسنية، المرجع السابق، ص ٧١.

هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها علي المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

مقدمات ومحددات الإبداع في المنظمات:

وإن للإبداع في المنظمات مقدمات ومحددات يجب علي الإدارة الإستراتيجية أن تعمل علي توفيرها، ومن أهم المحددات أو المقدمات ما يلي:

١- وجود رسالة للمنظمة وأن يتحقق لكل فرد بالمنظمة الفهم التام والواضح لها ولغاياتها الإستراتيجية والافتناع بها والاستعداد للتضحية بأي شئ لتحقيقها بحيث تتحول إلي منظمة ذات رسالة.

٢- وجود رؤية إستراتيجية واضحة للقيادة الإستراتيجية تخترق آفاق المستقبل وتتخطي الواقع.

٣- أن تعمل الإدارة على توصيل تلك الرؤية لكافة العاملين وإقناعهم بها، فإن القائد الفذ هو ذلك الذي لا يكتفي فقط ببناء قصور في الهواء وإنما يعمل أيضا علي جعل كل من معه يشعر أنه يعيش بداخلها.

٤- توفير مناخ إبداعي يتيح لكل فرد أن يبدع في أداء دوره بأقصى درجة من التميز والإلتقان والتجديد لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ مهما طال الزمن.

٥- تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة والارتقاء بإنسانية الأفراد واحترام إراداتهم وفكرهم ومشاعرهم.

٦- إعلاء شأن المشاركة واعتبار كل فرد ليس مجرد منفذ وإنما مشارك في اتخاذ القرارات ووضع الخطط.

٧- شيوع روح الإحساس بالمسؤولية في كافة أرجاء التنظيم، وتحول كل فرد في هذا الإحساس وكأنه المسئول الأول عن المنظمة حتى وإن كان في أدنى درجات السلم الإداري.

٨- البعد عن البيروقراطية والجمود في الهياكل التنظيمية، واعتبارها وسيلة وليست غاية، وتمتعها بالمرونة بما يتيح للأفراد أكبر قدر من حرية الحركة نحو الإبداع دون وضعهم في قوالب الجمود.

٩- تمكين الأفراد بصورة حقيقية وليست مجرد شعار، خاصة وأن التمكين أصبح من ضمن المفردات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

١٠- اتباع نمط قيادي إنساني تشاوري يتبني العمل بروح الإبداع ويحسن تهيئة الظروف المختلفة لذلك.

١١- تبني نمط القيادة المعرفية التي تسعى إلى جلب المعرفة ونشرها وإتاحتها لكافة الأفراد بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب.

١٢- إحساس كل فرد داخل منظمته بالأمن والاستقرار، والتحرر من الخوف، فالإنسان الخائف غير الآمن علي نفسه وأهله وماله، لا يمكنه أن يفكر أو يبدع.

١٣- خلق مناخ إبداعي يقوم على كل ما سبق ويدعمه ويحافظ عليه بشكل دائم ومستمر بحيث يتمكن الفرد بمجرد التواجد فيه من ممارسه عمله بأعلى درجات الإبداع.

المبحث الثالث: دوافع العمل وإبداع العاملين:

تلعب دوافع العمل دوراً كبيراً في خلق وتنمية الإبداع لدى الأفراد سنتعرض فيما يلي لماهية القدرات الإبداعية والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الجانب الإبداعي.

الإبداع والقدرات الإبداعية:

الإبداع هو العملية التفكيرية التي تساعدنا على توليد الأفكار فقد عرفه البعض على أنه: العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى. في هذا المجال نرى من الضرورة بمكان أهمية التفرقة أو التمييز بين الإبداع والتغير والاختراع.

التغير:

سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية، من تم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون باهظة في الإبداع وبالتالي فهما مكملات لبعضهما. (١)

الاختراع:

ابتكار مقصود هادف خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ. (٢)

دوافع العمل وتحقيق إبداع العاملين:

تبدل المنظمات المعاصرة المزيد من الجهود من أجل إيجاد طرق وأساليب جديدة لإثارة دوافع العمل لدى العاملين من أجل الوصول بالعمل إلى حد الإبداع ومن هذا المنطلق سنحاول التركيز على بعض منها:

١ - بشرى هشام وآخرون، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي لدوري الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، ٢٦-٢٧ إبريل ٢٠٠٤م، جامعة الزيتونة، ص ٢٣.

٢ - إسماعيل زكي محمد، الإبداع والبناء الثقافي الاجتماعي، دراسات أنثروبولوجية (الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٩م) ص ٤.

١. بيئة العمل.

٢. الحوافز.

٣. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

١/ بيئة العمل:

وهي إطار وعائى تمثل كل ما يحيط بالفرد في مجال عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.^(١)

فيما يتعلق بتأثير بيئة العمل بالمنظمة فإن مصلحة المنظمة تقتضي ضرورة حصر وتلافي العوامل السلبية لكي لا تكون متحكمة في سلوك العاملين ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العامل في المنظمة والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهاً بعيداً عن المعايير المطلوبة للأداء.^(٢)

إن البيئة المحيطة بالعمل تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على أداء العامل سلباً وإيجاباً، فمن الممكن أن تعمل على الحد من المجهود البدني والذهني أثناء العمل خاصة إذا كان العامل يعمل لساعات طويلة وفي بيئة غير مناسبة حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء واتسامه بالتأخير والتسويق.^(٣)

فهي إذا تؤثر على سلوك وتصرفات الجماعات والأفراد وذلك من خلال عواملها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كما لها تأثير على السلوك الإداري والنفسي على العاملين بالمنظمات المختلفة وتعد مؤشراً على القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة كذلك يمكن أن تسهم المنظمات في تغيير العديد من العادات والتقاليد وأنماط السلوك من خلال تعاملها مع العاملين وتعويدهم على الالتزام بالمواعيد واحترام الوقت والمحافظة على الهدوء والنظام واحترام حقوق

١ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط٢، (مصر: دار مطابع الشروق، ١٩٨٦م)، ص٢٠٥.

٢ - الشريف بلقيس ناصر على، الاتجاهات النفسية والسلوكيات الإيجابية في بيئة العمل الإداري، ط١ (الرياض، السعودية: دار المطابع الرياض، ١٤١٦هـ)، ص١٣١.

٣ - عوض سعيد الأسمرى، أثر بيئة العمل على الموظف، مجلة الخدمة المدنية، العدد ١٥٣، الرياض، ذو القعدة ١٤١١.

الأخرين والحرص على الملكية العامة والتضحية بالمصالح الخاصة إذا اقتضى الأمر، وتساعد بيئة العمل في تكريس الوقت والجهد وتوجيه وحصر الفكر في الإنجاز الدقيق وما يتخلله من تنسيق وتنظيم وإبداع.^(١)

وتؤدي معرفة العامل لطبيعة عمله وأهميته إلى معرفة مناخ العمل والعلاقات الإنسانية فيه كما تسهم في فهم بيئة العمل التي من خلالها يتم تأديته لمهام وظيفته ويولد هذا الشعور كلما كانت الوظيفة غنية ومتحدية لقدرات العاملين بقدر يؤدي إلى استنفار قدرات الإبداع والابتكار لديهم لممارسة أدوارهم الوظيفية.

والعلاقات السائدة داخل المنظمة تتيح المجال لاستخدام القدرات العقلية والابتكارات وتقديم فرص الإبداع والشعور ومكاناً مناسباً للتنافس الشريف بين الأفراد العاملين ضمن بيئة عمل ملائمة. ومن خلال العلاقات الإنسانية والوظيفية بالمنظمة يحقق العامل حاجة الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضو في جماعات عمل مستمر بعلاقات متبادلة كما أن احترام الفرد لذاته واستغلال المواهب والوصول إلى أعلى مركز من خلال أفكاره وجهوده يقود إلى توفير بيئة توجه العلاقات الإنسانية في التنظيم باتجاه سليم يتيح المجال لإشباع حاجات الأفراد.^(٢)

٢ / الحوافز:

ترتبط العلاقات الإنسانية في الأداء بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل، وتعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات فالحوافز لها الأثر الكبير في تشجيع الموظفين على الأداء الإبداعي والتجديد وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء حيث يعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الأفراد

١ - الشريف بلقيس ناصر على، المرجع السابق، ص ١٢٩.

٢ - عبد العزيز إبراهيم التويجري، البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٧م، ص ٢٥.

على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم كأحد معوقات الأداء الإبداعي.^(١)

والحوافز لها دور في تشجيع الموظفين على الإبداع وبذل الجهد وتطوير مستوى الأداء. وقد أثبتت الدراسات في مختلف المنظمات الإنتاجية والخدمية أن التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع وتشجعه.

وقلة الحوافز المادية تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الاهتمام بالعمل الإبداعي أما قلة الحوافز المعنوية تحبطه وتثبط استعداداته النفسية.

ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هناك مقاييس عادلة موضوعية لقياس الإبداع مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً وتشجع الحوافز المادية والمعنوية على إبداع العاملين فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فسيصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.^(٢) يتضح مما سبق أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي تعد من أهم الوسائل التي تتصل بالأداء الإبداعي، ويظهر ذلك من خلال ما تسهم به الحوافز في دفع العاملين للأداء الأفضل وترغيبهم في البقاء والاستمرار في العمل في منظماتهم وفي توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية العمل الإبداعي.

١ - رضا حاتم على حسن، الإبداع الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، ٢٠٠٣م، ص ٩٢.

٢ - هيكل محمد، أثر الحوافز على فعالية الإدارة والإنتاج، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ١٦.

٣/ الهيكل التنظيمي:

يشمل الهيكل التنظيمي حجم المنظمة ونمط السلطة واتخاذ القرارات، ويحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، وينظم العلاقات داخل المنظمة ويحدد المسؤوليات، والهيكل التنظيمي المرن عادة ينتج للعاملين فرص المشاركة والإبداع.

الهيكل لتنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.^(١)

وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً وهو يوفر الإطار الذي يترك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس.^(٢)

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار إدارة قادرة على تحفيز الأفراد ودفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام لا بد أن يتسم بالخصائص التالية:^(٣)

أ. التوازن: يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأمور الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

١ - العلق بشير، الغدرة الحديثة نظريات ومفاهيم، (الأردن: دار اليازوري، ٢٠٠٨م) ص ٢٠١.

٢ - كريم، حسين محمود، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، (عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م)، ص ٤٦٦.

٣ - خضير كاظم، السلوك التنظيمي، (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م)، ص ١٧٠.

ب. **المرونة:** تتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.

ج. **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

يتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي المرن يتيح للعاملين طرح الأفكار والتواصل الفعال والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين وتشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة وأداء مميز.

أساليب تحسين تنمية الأفكار الإبداعية:

١/ **العصف الذهني:** يقصد بالعصف الذهني استخدام العقل البشري في حل مشكلة ما حلاً جذرياً ويستخدم هذا الأسلوب اليوم كأحد أساليب التدريب لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين وتعتمد هذه الطريقة على عرض مشكلة ما على مجموعة من الأفراد ثم يطلب منهم أن يدلوا بأكبر قدر ممكن من الأفراد بشأن حلها ويتم تكليف أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المطروحة حتى تتم مناقشتها وتقييمها بعد انتهاء جلسات العصف الذهني. وقد أثبتت التجارب عند استخدام هذه الطريقة أن الأشخاص أصبحوا أكثر إبداعاً وقدرة على التوصل إلى أفكار جديدة، وربما أنتجت جلسة واحدة مجموعة من الأفكار تزيد عن المائة.

وتنحصر لميزة الأساسية لهذه الطريقة أنها تتحو بالأشخاص عن الروتين في التفكير والعادات وتحركهم نحو المرونة والتفكير المتجدد إلا أن التقييم يجعل الأشخاص يركزون على الدفاع عن أفكارهم بدلاً من خلق الأفكار.

٢ / أسلوب دلفي "Delphi Technique": يتخلص هذا الأسلوب في اجتماع عدد من المديرين لاتخاذ قرار بشأن مشكلة معينة ثم التوصل إلى قرار بعد اتفاق الأعضاء وإجماعهم عليه إلا أن أهم ما يميز هذه الطريقة أنه ليس هنالك اتصال شخصي بين الأعضاء إذ يجري العمل بينهم على الوجه التالي:^(١)

- أ. يكتب كل عضو في ورقة مستقلة- دون مناقشة مع زملائه- تعليقه على المشكلة واقتراحاته والحلول التي يراها.
- ب. ترسل هذه الأوراق إلى مراكز تجميع حيث يتم تصنيفها وإعادة ترتيبها وإخراجها في ورقة واحدة.
- ج. يستلم كل عضو بعد ذلك نسخة من الورقة المجمعة التي تحتوي على الأفكار المكتوبة.
- د. يقوم كل عضو بتقديم رأيه فيكتب أفكاره الجديدة التي حركتها أفكار الآخرين ويرسلها مرة أخرى إلى مراكز التجميع.
- هـ. تكرر الخطوات ج، د حتى يتم الوصول إلى اتفاق أو إجماع على حل المشكلة.

٣ / أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية:

وقد أوجد (دلييك وفان دوفان) وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقة بين أفراد المجموعة وأن الهدف الأساسي منه هو التحقيق من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ومن أهم الخطوات المتبعة:^(٢)

- أ. أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- ب. ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

١ - عمرو حامد، المرجع السابق، ص ٧٩.

٢ - عمرو حامد، المرجع السابق، ص ١٨٠.

ج. يتم فتح النقاش ويمنع النقد.

د. بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

٤/ إدارة الجودة الكلية "Total Quality Management":

مبادئ الإبداع: لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع وحتى تكون المنظمة نامية وأساليبها مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:^(١)

أ. إفساح المجال لأي فكرة أن تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيه فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين لذلك يجب أن يعطي الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتثب في الأهداف الأهم.

ب. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

ج. احترام الأفراد وتشجيعهم وتميمتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة وذلك كفيل بأن يبذلوا قصاري جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

د. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

١ - عمرو حامد، المرجع السابق، ص ١٨١.

هـ. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح.

و. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله فالعمل ليس وظيفة الفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً وأن 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 خلاقة.

ز. التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

ح. ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات فالمنظمات وفق الإستراتيجية الإبداعية 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.

ط. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفنقذ إلى آليات التنفيذ بل نضعها في البال وبين أونة وأخرى نتعرضها 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.

ي. يجب إعطاء التعليم 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

مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير والإبداع بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة كما أنها ستجعلهم في محطة الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.