

# إدارة الابداع والابتكار



سليم بطرس جلدة  
زيد منير عبوي

# إدارة الإبداع و الابتكار

# إدارة الإبداع والإبتكار

Managing Creativity and Innovation

## تأليف

زيد منير عبوي  
ماجستير إدارة عامة  
الجامعة الأردنية

سليم بطرس جلدة  
ماجستير إدارة عامة  
الجامعة الأردنية

دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة الطبوعات و النشر (2006/3/533)  
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2006/3/507)

351,0072

عبوي ، زيد منير  
إدارة الإبداع والإبتكار  
زيد منير عبوي - عمان : دار كنوز المعرفة ، 2006.  
(184) ص.  
ر . أ : (2006/3/507).

الواصفات : الإبداعية // التفكير المبدع //

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

### حقوق النشر محفوظة للناشر

جميع الحقوق الملكية والفكرية محفوظة لدار كنوز المعرفة -  
عمان - الأردن، ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنفيذ  
الكتاب كاملاً أو جزءاً أو تسجيله على أشرطة كاسيت أو إدخاله على  
كمبيوتر أو ترجمته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً



دار كنوز المعرفة والعلمية للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - وسط البلد مجمع الفحبيص التجاري  
تلفاكس: 0096264655877 - موبايل: 0962795525494 - ص . ب 712577 عمان  
E-Mail: dar\_konoza@yahoo.com

## قائمة المحتويات

<u>رقم الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
13	- المقدمة
17	- الفصل الأول : مدخل إلى الإبداع والابتكار
19	- مفهوم الإبداع والابتكار
25	- تطور دراسات والإبداع
29	- الحاجة للإبداع
31	- نظريات الإبداع والابتكار
41	- مراحل الإبداع
45	- مستويات الإبداع
52	- أنواع الإبداع
57	- الفصل الثاني : عناصر وإستراتيجيات الإبداع والابتكار والمداخل المختلفة في دراسته
59	- المداخل المختلفة في دراسة الإبتكار والإبداع
61	- خصائص الإداريين المبدعين

63	.....	- المبتكرون والمخترعون الصناعيون الأوائل
67	.....	- مكتب الإبتكار
68	.....	- عناصر الإبداع والإبتكار
68	.....	- مصادر الإبتكار
75	.....	الفصل الثالث : العوامل المؤثرة في الإبداع والإبتكار
77	.....	- تمهيد
78	.....	- العوامل المؤثرة في الإبداع
83	.....	- مجموعة العوامل الفردية في الإبداع
83	.....	- مجموعة العوامل المجتمعة في الإبداع
89	.....	- مجموعة العوامل التنظيمية في الإبداع
94	.....	- دور العوامل الإجتماعية والثقافية في الإبداع
97	.....	- دور العوامل السياسية في الإبداع
98	.....	- دور العوامل الموضوعية في الإبداع
98	.....	- دور العوامل الإدارية في الإبداع

101	.....	- مفهوم الوقت والوقت الإبتكاري
102	.....	- المناخ المساعد للإبتكار والإبداع
104	.....	- محفزات الفكرة المتعلقة بالوقت
105	.....	- الإبداع الفردي والجماعي
108	.....	- معوقات الإبداع
111	.....	الفصل الرابع : الإتجاهات الأساسية للإبتكار في الشركات الحديثة
113	.....	- تمهيد
113	.....	أولاً : العلاقة بين التغيير والإبتكار
116	.....	- الإتجاهات الرئيسية للعلاقة بين التغيير والإبتكار
120	.....	- أثر التغيير والإبتكار على المنظمة
121	.....	ثانياً : دور التكنولوجيا في إدارة الإبتكار
121	.....	- مفهوم إدارة التكنولوجيا
122	.....	- دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الإبتكار
125	.....	- الإستراتيجيات التكنولوجية للمنظمات
127	.....	ثالثاً : التفكير الإبداعي وتطبيقاته

- 127 ..... مهارات التفكير الإبداعي -
- 128 ..... تطبيقات التفكير الإبداعي -
- 128 ..... كيف تستطيع المنظمات تعزيز الإبداع -
- 131 ..... رابعاً : منظمات التعلم والإبداع
- 132 ..... مبادئ أنظمة التعلم -
- 133 ..... حالة عملية للمنظمات المبدعة : شركة برميد
- 139 ..... الفصل الخامس : المناهج السيكلوجيا للإبداع
- 141 ..... تمهيد -
- 141 ..... الإبداع وسمات الشخصية -
- 141 ..... حياة المبدعين الذين يعملون في وظائف
- أو مهن من خلال إستراتيجيات البحوث المستخدمة
- 145 ..... الإبداع وانماط التفكير -
- 146 ..... الإبداع والذكاء -
- 147 ..... الإبداع وحالات الوعي المتغيرة -
- 150 ..... السيكلوجيا الإنسانية والإبداع -



151	.....	- مكونات الإبداع
153	.....	الفصل السادس : بعض التجارب العالمية في مجالات الإبداع والابتكار : التجربتين الأمريكية واليابانية
155	.....	- تمهيد
155	.....	- الإبتكار في التجربة الأمريكية
162	.....	- الإبتكار في التجربة اليابانية
172	.....	- الدروس المستفادة
175	.....	الفصل السابع : جوائز الإبداع في الأردن
177	.....	- جائزة الملك (عبد الله الثاني) لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والإبداع وبرنامج صندوق الإبداع والتميز
177	.....	- هدف الجائزة (جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي)
178	.....	- رؤية الجائزة
178	.....	- أسس تمييز الأداء الحكومي
178	.....	- فئات الجائزة
179	.....	- التكريم والمكافآت

179	.....	- برنامج صندوق الإبداع والتميز
180	.....	- المجالات ذات الأولوية التي تحددتها برنامج صندوق الإبداع والتميز
181	.....	- الملك يطلق جائزة سنوية لتكريم المعلم
11	.....	- قائمة الإشكال
12	.....	- قائمة الجداول
184	.....	- قائمة المراجع
5	.....	- قائمة المحتويات

## قائمة الإشكال

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>	<u>رقم الشكل</u>
28	مراحل تطور المجتمع	(1)
55	أنواع الإبداع	(2)
82	منطقة الإنجاز الذاتي	(3)
115	الإبتكار والتغيير التنظيمي	(4)

## قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>	<u>رقم الجدول</u>
107	التفكير خارج المألوف	(1)
	- بعض النتائج المثيرة والشهيرة	
107	مقارنة بين المدخل الأمريكي (الأرنب الأمريكي) والسلفاة اليابانية	(2)



## المقدمة

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائماً , وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل . ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار والإبداع والتجديد على أسس دائم ومستمر , وأن القادة المتميزين هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم والاستفادة من مواهبهم الإبداعية واستثمار مآلديهم من قدرات وطاقات متجددة.

إن الإبداع والابتكار ظاهرة قديمة تعني الرغبة العامة في استخدام ما يدرك العقل في تطبيقات عملية تبدع نتائج جديدة , وهو متعدد الجوانب وذو خصائص متنوعة , سيتم التطرق في هذا الكتاب على عدة موضع هامة على النحو التالي :-

**الفصل الأول :** ويتحدث عن المدخل إلى الإبداع والابتكار , وذلك بالتعرض على مفهوم الإبداع والابتكار والتطور الدراسي للإبداع ومن ثم عن الحاجة إليه , و ثم نظريات الإبداع والابتكار والمراحل إليه ومستوياته وأنواعه.

**الفصل الثاني :** عناصر وإستراتيجيات الإبداع والابتكار والمداخل المختلفة في دراسة , وذلك بالتعرف على المداخل المختلفة في دراسة الابتكار والإبداع , وخصائص الإداريين المبدعين والمبتكرون والمخترعون الصناعيون الأوائل , و ثم الحديث عنه مكتب الابتكار وعناصره ومصادره.

**الفصل الثالث :** العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار , وذلك بالتعرف على نبذة عن ذلك , و ثم المصادر الابتكار والإبداع لعوامل المؤثرة في

الإبداع و ثم مجموعات العوامل الفردية والمجتمعية والتنظيمية في الإبداع , و ثم دور كل من العوامل الإجتماعية والسياسية والموضوعية والإدارية في الإبداع , و ثم الحديث عن مفهوم الوقت والوقت الإبتكاري والمناخ المساعد لذلك , والمحفزات الفكرية المتعلقة بالوقت والإبداع الفردي والجماعي ومعوقات الإبداع.

**الفصل الرابع : الإتجاهات الأساسية للإبتكار في الشركة الحديثة , وذلك بالحديث عن العلاقة بين التغيير والإبتكار وما فيه من أتجاهات رئيسية لذلك وأثر التغيير والإبتكار على المنظمة .** وايضاً الحديث عن دور التكنولوجيا في إدارة الإبتكار ومفهوم إدارة التكنولوجيا ودورها في إدارة الإبتكار والإستراتيجيات التكنولوجية للمنظمات , و ثم الحديث عن التفكير الإبداعي وتطبيقاته ومهاراته وتطبيقاته وكيفية الاستطاعة للمنظمات في تعزيز الإبداع . و ثم التطرق إلى منظمات التعلم والإبداع ومبادئه ودراسة عملية التعلم والإبداع لشركة برصيد.

**الفصل الخامس : المناهج السيكلوجيا للإبداع , وذلك بالحديث عن الإبداع وسمات الشخصية , و حياة المبدعين الذين يعملون في وظائف أو مهن من خلال إستراتيجيات البحوث المستخدمة , والإبداع وأتماط التفكير والإبداع والذكاء وحالات الوعي المتغيرة , و ثم الحديث عن السيكلوجيا الإنسانية والإبداع ومكوناته.**

**الفصل السادس : بعض التجارب العالمية في مجال الإبداع والإبتكار , التجربتين الأمريكية واليابانية , وذلك بالحديث عن الإبتكار في التجربة الأمريكية كموضوع لوحدة والإبتكار في التجربة اليابانية والدروس المستفادة منهما.**

الفصل السابع : جوائز الإبداع في الأردن , وذلك بالتعرف على جائزة الملك (عبد الله الثاني) التميز الاداء الحكومي والشفافية والإبداع وبرمانج صندوق الإبداع والتميز , وهدف الجائزة (جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي) . وثم القاء رؤية على الجائزة وأسس تميز الأداء الحكومي , وفئات الجائزة والتكريم والمكافآت وبرنامج صندوق الإبداع والتميز ما يقوم به الصندوق على اعتبارات مهمة . وثم المجالات ذات الأولوية التي تحددها برنامج صندوق الإبداع والتميز , وأيضاً معرفة جائزة الملك السنوية لتكريم المعلم.





## الفصل الأول : مدخل إلى الإبداع والإبتكار

- مفهوم الإبداع والإبتكار
- تطور دراسات والإبداع
- الحاجة للإبداع
- نظريات الإبداع والإبتكار
- مراحل الإبداع
- مستويات الإبداع
- أنواع الإبداع



## مدخل إلى الإبداع والابتكار

### Entrance to Creativity & Innovation

#### مفهوم الإبداع والابتكار :

#### The Concept of Creativity & Innovation

الإبداع لغة من "بدع" وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق . ومن الأمور التقليدية أن يتم النظر إلى بداية عملية الابتكار من خلال إنطلاق شرارة الإبداع الفردي , حيث يتم تبني فكرة ذكية تتسم بالأصالة من جانب صانعي القرار في المنظمة , ثم تنفيذها في شكل تغيير جوهري في المنتجات أو الممارسات أو الإجراءات والإبداع Creativity إذن هو مصطلح عام أصبح يستخدم قريناً للابتكار Innovation أو استخدام شيء جديد , فكرة أسلوب نظرية , إختراع أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة . حيث تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق جميعها كمترادفات وتعني ولادة شيء جديد غير مألوف , أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة.

إن مفاهيم الإبداع والابتكار التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم إستخدامها من قبل علماء النفس , وبالتالي فإن وضع تعريف واحد للإبداع , الإبتكار من قبل الباحثين ليس أمراً هيناً على الإطلاق.

فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن : الإبداع = الإبتكار = الخلق = نجاح يتحقق في ظل قيود معينة . أي أن المقصود بالإبداع هو تبني فكرة جديدة موجودة . وبالتالي فمن الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة . حيث أن تبني الفكرة الجديدة هو في حد ذاته إبتكار.

والمقصود بالإبتكار هنا هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعتبر جديدة بالنسبة للفرد الذي تبناها , إذ أن التركيز ليس على درجة إختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة , ولكن التركيز على تبنيها .

إن الإبتكار قد يأخذ صوراً متعددة وأهمها :

1 - تطوير لشيء موجود حيث يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها أو محتوياتها أو طريقة وموعد تقديمها أو تنويع إستخدامها أو إطالة عمرها أو تحسين كفاءتها .

2 - فكرة لقرار ناجح يحل مشكلة معينة مثل قرار تخفيض تكاليف سلعة أن خدمة تقدمها المنظمة مع الحفاظ على مستوى جودتها.

3 - إعادة ترتيب أو جمع أو تنسيق بين العناصر والإفكار المتفرقة بهدف تكوين شيء مفيد , فمثلاً إذا أخذ أحد المديرين نظرية معينة في نظريات الإدارة وتوصل إلى طرق جديدة لتطبيقها والحصول من خلالها على النتائج التي يسعى هو إلى تحقيقها فإنه بذلك يكون مبدعاً.

كذلك فقد عرف البعض الإبتكار على أنه : "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق إستخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين , أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته . شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه".

ويعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الإزدهار في ظل بيئات مضطربة (متغيرة) وتنافسية , وقد إزدادت أهمية الإبداع عند المنظمات في ظل إزدياد حدة المنافسة فيما بينها وبخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

ويعرف **Richard Daft** الإبداع على أنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة . ومنهم من يعرفه على أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة , ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لايشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل وبما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية.

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة , ولذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة , ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

وطبقاً لقاموس بنجوين السيكولوجي *The Penguin Dictionary Psychology* يعرف الإبداع على أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار , ومفاهيم , وأشكال فنية , ونظريات , ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة *Novelty* .

وهكذا نجد بأن الإبتكار هو ترجمة لكلمة *Innovation* والذي قد يترجمه البعض بالتحديد كما في ترجمة كتاب *Innovation & Entrepreneurship* لبيتر دراكر *Peter Drucker* , مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي . في حين أن دراكر في كتابة *Innovativn* بمعنى الإبتكار بمعناه الواسع (الجزري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد.

ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل بين الإبتكار والإبداع وقد جرت الكثير من الدراسات على الجميع بينهما كمترادفين وليس أدل على ذلك من أنها تعدد صفات المبتكر بأنها الإبداع والبراعة والتفاؤل والعناد

والمثابرة وسعة الخيال . وعلى أية حال فإن الابتكار أو الإبداع هو فردي المنشأ وإجتماعي النتائج . وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي فحسب بل يتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات.

وفيما يلي بعض التوضيحات والاستخدامات التي على أضوائها نستطيع التفرقة بين مفهوم الإبداع **Crantivity** والمفاهيم الأخرى مثل الابتكار **Innovation** , والإختراع **Inventivn** وأخيراً التحسين **Improvement** .

1 - يرى البعض أن الإبداع **Creativity** يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة , في حين أن الابتكار **Innovation** هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها . وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

وإذا كان هذا التمييز بين الإبداع والابتكار كمراحل متعاقبة , مقبولاً في الماضي حين كان التوصل إلى الفكرة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة الركون قبل أن يتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة . حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالابتكار وهما :

أ - المبتكر الذي يأتي بالفكرة , ب - الجهة أو الشركة التي تطبق . وهذا التمييز لم يعد عمليا الآن وذلك لأن أغلب الإبتكارات الجديدة تتم عبر الشركات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد . وأن الشركات اصبحت تبحث عن الإبتكارات وتدفع لأصحابها بسخاء من أجل تطبيقها.

2 - إن إستخدام الإختراع والابتكار في أدبيات الابتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة

ما يرتبط بالتكنولوجيا , بل أن ميليا ولاثام Mealiea & Latham أشارا بوضوح على أن الابتكار والإبداع يمكن إستخدامها بشكل متبادل.

وفي حالات أخرى كما هو عند شاني ولاء Shani & Lan وكذلك لدى روبنيز وكولتر Robbins & Coulter تم التمييز بينهما حيث الإختراع Invention يشير إلى التوصل لفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية , بينما يعني الابتكار Innovation التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو عمل الأفكار الجديدة لكي تأتي بشيء ما جديد Something New .

وفي ذات السياق , يقدم تشيرير F.M. Scherer تمييزاً إقتصادياً فيما بين الإختراع والابتكار , مشيراً إلى أن الإختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة . حيث تكون الموارد الملموسة مثل النقود , المهندسين , والمواد أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله . أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الإقتصادية وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد . إذ أن الموارد غير الملموسة في الإختراع مثل الوقت , وصفة العبقرية , والتقدم الكلي في العلم تكون أكثر أهمية . وعلى العكس فإنه في الابتكار تكون الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجربة والخطأ هي العناصر الأكثر أهمية.

3 - إن أدبيات الابتكار تميز فيما بين الابتكار والتحسين , حيث أن التحسين Improvement هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية وبما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً في الإستخدام . أم الابتكار فله شكلان أساسيان وهما :



أ - الإبتكار الجذري (الإختراق) : ويتمثل في التوصل إلى المنتج أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وبثة إستراتيجية كبيرة في السوق , حيث أنها بمثابة تقدم كبير مفاجيء يختلف عما سبقه .

ب - الإبتكار التدريجي (التحسين) : وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها جوهرية وتراكمها يحقق إبتكاراً جذرياً . وهذا هو ما حققته شركة (3M) الأمريكية حين إبتكرت أوراق الملاحظات اللاصقة - Post it Botes بالتجريب على تحسين المواد اللاصقة التقليدية.

وفي الواقع فإن الإبتكارات الجذرية قليلة وتحدث على فترات متباعدة وتتطلب جهوداً عظيمة وإستثمارات ضخمة , وذلك لأن الشركات لن تستطيع أن تستمر في الإنتظار طويلاً في ضوء المنافسة الإخذه بالتسارع والأسواق سريعة التغيير , ولذلك فإن الإبتكار التحسين التدريجي يقدم بديلاً فعالاً من أجل التطوير المستمر والتنوع وملائمة الإستخدامات.

خلاصة القول , فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الإبتكار الأصيل , وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفاً , يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة , ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والإستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع , وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها.

## تطور دراسات الابتكار والإبداع :

### The Development of Innovation & Creativity Studies

إن الابتكار والإبداع يعد ظاهرة فردية جداً تعتمد على قوة ملاحظة الفرد لإمكانية تطبيق المعارف , وعلى موقفه من المخاطرة وعلى براعته في ترتيب الأشياء بطريقة جديدة , ولا يمكن التنبؤ بالابتكار والإبداع أو الأمر به . كما أنه من الصعب تحديد ماهية مقدمي الابتكار والإبداع بصورة مسبقة , ولكن بالرغم من ذلك فيمكن إستنتاج إمكانيات مجتمع ما في التنمية الإقتصادية من خلال تحليل الحرية المتوفرة للحصول على الموارد والحوافز بهدف الإقتصادية لتأمين الابتكارات والإبداعات الجديدة.

ولا يتوقف إعتداد التنمية الاقتصادية على العلاقة بين المدخرات والإستثمارات , ولا على توافر الموارد , أو على مسار التوازن فقط , بل يعتمد أيضاً وبصورة أساسية على الترتيبات التي تتخذها المنظمة والتي توفر من خلالها المناخ المناسب للابتكار والإبداع أي أن إحدي مشكلات التنمية الإقتصادية الأساسية هي وجود الحرية للبحث عن مجموعة من المنظمات الإجتماعية التي يمكن من خلالها تعزيز فرص الابتكار والحوافز المؤدية له والتكيف معها . وهكذا فإن وضع نظرية للتغيير الإقتصادي تربط بين الحرية والمنظمات , أو بين المنظمات والابتكار والإبداع , من شأنها أن تملأ فراغاً مهماً في التحليل الإقتصادي.

إن الابتكار والإبداع شكل راق للنشاط الإنساني . وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن العشرين مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول . فبعد أن حلت الآلة في إطار الثورة التقنية العلمية المعاصرة , وتكونت ظاهرة النشاط العقلي الذي يعيد العمل آلياً وروتينياً , إزداد الطلب أكثر على النشاط الإبتكاري والإبداعي الخلاق , وبات من الضروري تطوير القدرات الإبداعية عند الإنسان.

فقد تطورت وجهات النظر وتحولت تجاه الدراسات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن التاسع عشر تقريبا . وفي النصف الأول من القرن العشرين , ركزت أغلب أبحاث الإبتكار والإبداع على دراسة الإنسان الذي يتصف بالعبقرية , وإهتمت به , حيث رأت أن أي إكتشاف أو إبداع أو إيجاد لنظرية ما هو الا نوع من الإبتكار والإبداع , بينما لا يتعدى دور المجتمع في المحافظة على تقاليده . ومن ثم غالباً ما كانت تهمل أو تقلل من أهمية دور الجماعة في عملية التفاعل بين الفرد ومجتمعه.

إلا أن الأبحاث والدراسات في مجال الإبتكار والإبداع بدأت تدريجياً تعالج مختلف أنواع النشاط الإبداعي ومستوياته ودرجاته . كما بدأت مشكلة الإبتكار والإبداع منذ الثلاثينات من القرن الماضي تعالج من خلال إختبارات القدرات , وإختبار القيم والأطفال النوايح . وهكذا ما لبث الإهتمام - مع مرور الزمن - إلا أن تزايد , حيث تم التعامل والبحث في موضوعات جديدة مثل خصائص التفكير الإبداعي , والإبداع والإبتكار الفردي , والإبداع في إطار الجماعي , والكشف عن الباحثين العلميين وتكوينهم والإبداع والإبتكار التقني .. الخ , حيث أن ظاهرة الإبتكار والإبتكار ظاهرة معقدة جداً , وهي تمثل جملة من الظواهر المعقدة ذات الوجوه والأبعاد المتعددة . ولذلك نجد أن بعض العلماء والباحثين يرون في الإبتكار والإبداع ظاهرة متعددة الوجوه , أكثر من إعتبارها مفهوماً نظرياً محدد التعريف . ومن ثم أدى ذلك إلى إعتبار الإبتكار هو بمثابة الوحدة المكتملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة . وهو بمعناه الواسع العام يعني إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج والتنظيمات وغيرها إذا ما تم التوصل إليها بصورة مستقلة , وحتى وإن كانت غير جديدة على العلم والمجتمع.

كذلك يعتبر عدداً من الباحثين بأن التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات , بحيث يعتبر إبداعاً إذا ما حقق توافقاً مع أحد الشروط التالية :

أ - أنه يمثل نتاج التفكير سواء بالنسبة للفرد أو الثقافة.

ب - أنه نوع من التفكير الذي ينفي أو يغير الأفكار المقبولة مسبقاً.

ج - أنه نوع من التفكير الذي يضمن الواقعية والمثابرة والإستمرارية العالية التي تظهر في مسار العمل بشكل متقطع أو مستمر , بحيث تكمن فيه القدرة العالية على تحقيق أمر ما.

د - أنه يختص بتكوين مشكلة ما تكويناً جديداً.

من ناحية أخرى وفي ذات السياق , يحدد بيرنارد بور B. H. Boar 5 عصور تاريخية تطور فيها الابتكار والإبداع عن طريق الإنسان , وهي :

1 - العصر البدائي (Nomadic Age) : وكانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.

2 - العصر الزراعي (Agrarian Age) : وكانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض الزراعية (Farmland) , ورمزها المحراث الزراعي.

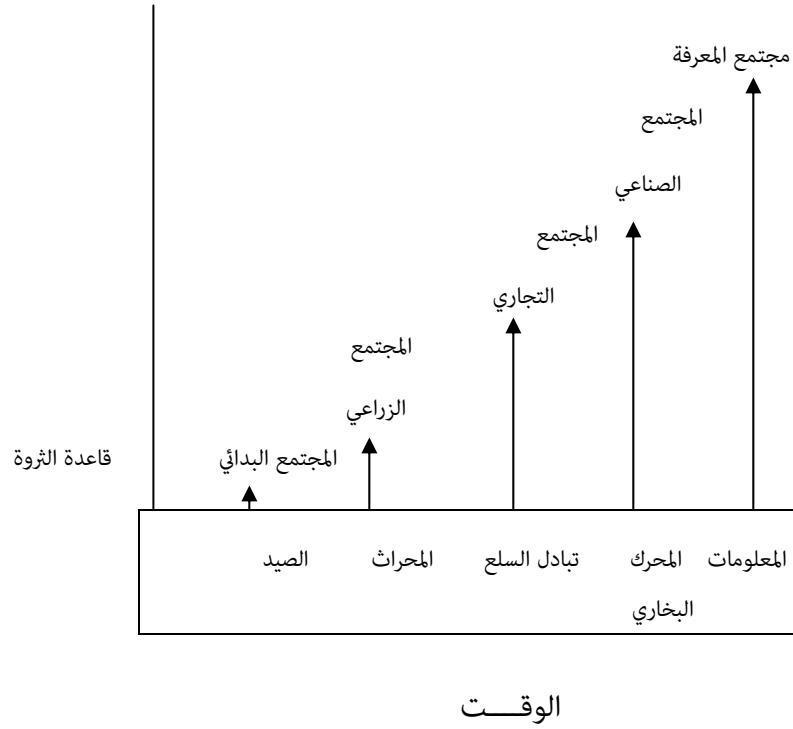
3 - العصر التجاري (Mercantile Age) : حيث كانت قاعدة الثروة فيه هي عملية تبادل السلع أو التجارة المقادة بالشركات التجارية.

4 - العصر الصناعي (Industrial Age) : حيث كانت قاعدة الثروة فيه تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال , ورمزها المحرك البخاري.

5 - عصر- المعلومات (Information Age) : وفيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها وإستخدامها بكفاءة عالية , وهذه رمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة وكثيفة المعرفة.

وفيما يلي الشكل رقم (1) والذي يوضح المراحل الخمسة في تطور المجتمع كما بينها

بور B. Boar .



Source : Figur - no (1) : Bernard Boar (1997), Strategic Thinking fo Information Technology, John Wiley & Sons, Inc, N.Y. P5.

وعليه نلاحظ على هذا التطور أنه في كل عصر- كانت تتنامى فيه قاعدة الثروة وتتنامى فيه قاعدة المعلومات المتراكمة بشكل أكبر من العصر- أو العصور التي سبقته , وهذا ما أدى إلى تنامي قدرة الإنسان على الإبتكار . كما ويلاحظ على الشركات في الوقت الحاضر هو مقدار التسارع في تحسين المنتجات الحالية وإدخال المنتجات الجديدة مما يجعل هذه الشركات تعيش فيما يشبه إنفجار المنتجات الجديدة والتزايد السريع لهذه المنتجات . ولعل السبب الرئيسي لذلك يعود إلى التطور الحاصل في رؤية الشركات إلى

الإبتكار والإستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية , فضلا عن أن الشركة التي لاتطور منتجاتها ستقوم الشركات المنافسة بذلك مما يهدد حصة تلك الشركة في السوق.

وعلى أية حال فقد أصبح الإبتكار اليوم أحد مقاييس الاداء التنافسي للشركة من أجل البقاء والنمو في السوق . كما وأن الشركات حالياً بدأت تهتم بشكل منظم ومكثف بالحاجة إلى الإبتكار والإبداع وذلك بإعطاء الأولوية لبرامج التدريب على الإبتكار . ففي مسح حديث جرى عام 2002 وقام به كلا من L. Mealiea & G. Latham وجد بأن نحو 25% من الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الإبتكار لعاملها , وهذا ما يمثل زيادة بمقدار 540% في السنوات الأربع.

وفي الواقع , فإن الأدبيات المتخصصة في دراسة الإبتكار والإبداع قد أثارت جملة من الموضوعات التي تعد وجوهاً أو أبعاداً للإبتكار والإبداع , أهمها عملية الإبتكار المبدعة , والشخصية المبدعة , والوسط أو المناخ الإجتماعي للإبتكار والإبداع , بالإضافة إلى الإبداع أو الإبتكار الجماعي أو الجماعة المبدعة.

وفي الموضوع اللاحق سيتم التحدث عن مدى حاجة المنظمات في الوقت الحاضر إلى الإبداع والإبتكار . ومن ثم تنتقل إلى أهم نظريات الإبداع والإبتكار التي ناقشها العلماء.

### **The Need for Imovayion : الحاجة للإبداع**

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها ن قبل , ولذلك 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 وآراء جديدة تمكن المنظمات من الإستمرار والنمو . ويتزايد الأهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة

والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية بشأن إتفاقية التجارة الحرة وغيرها . وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين - كما ذكرنا - على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على أن 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.

هذا وقد إستجابت المنظمات للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الإهتمام والعناية , فالبعض تبنى سياسات شاملة للإبداع إلى مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة , وقام البعض الآخر بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير , الإبداع وتنمية مثل وحدات التطوير الإداري والتطوير التنظيمي , والبحوث والتطوير وغيرها . وكذلك فقد قامت منظمات عديدة بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي , وأخذت المنظمات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع وتنظر إليه بإعتباره ميزة تنافسية , وهذه المنافسة الحادة تؤدي بدورها إلى ظهور إبداعات كثيرة أكثر حدة , مما لا يسمح بالإستفادة من الإبداع لفترة طويلة , وبالتالي ينخفض مردود الإستثمار في الإبداع وتزايد تكاليفه مع مرور الزمن.

أما في الوطن العربي , فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات , وفي شتى المجالات والميادين بهدف تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها , وللصمود في مواجهة التحديات الكبيرة , الداخلية منها والخارجية , ولتمكينه من صنع حضارة جديدة تعيد له مكانة الصدارة بين حضارات الامم , إذ يوجد هناك قصور واضح في مجال الإبداع والإبتكار بين الأفراد والمنظمات في الوطن العربي حالياً.

## نظريات الإبداع والابتكار : Theories of Creativity & Innvation

لقد تعددت نظريات الإبداع والابتكار , وذلك وفقاً لإختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس , حيث أن اغلب بحوث الابتكار والإبداع قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم . وسوء الخط فإن القليل فقط من هذه الدراسات كان قد حدد التأثير لدراسات الابتكار والإبداع على الهياكل والمستويات التنظيمية . وبالرغم من هذه الحقيقة فقد توصلت إحدى الهيئات الضخمة للبحوث إلى العديد من النتائج , ولكن هذه النتائج لم تبرهن الفائدة الكبيرة للمحترفين والمدراء. وهناك أيضاً عدداً من الدراسات القليلة والتي حددت العديد من العمليات المبدئية والتي تسهل عملية الابتكار والإبداع . وقد ساعدت هذه العمليات على إيجاد معظم العوامل التي يمكن أن تحدد كمساعدات للإبداع والابتكار التنظيمي وهي تتعلق بالتحفيز وليس بالقدرة . ومن أهم النظريات في ميدان الابتكار والابتكار هي مايلي :-

أ - النظرية الترابطية للإبداع والابتكار.

ب - النظرية الكشالتية في الإبداع والابتكار.

ج - النظرية السلوكية في الإبداع والابتكار.

د - نظريات التحليل النفسي للإبداع والابتكار.

هـ - نظرية كليفورد D. Clifford في الابتكار والإبداع.

و - نظرية الشخصية في الإبداع والابتكار.

ويبدو أن رعد الصريف يرى أن هذه النظريات والاتجاهات إنما يفسر كل منها جانباً واحداً للابتكار والإبداع , ومن ثم يستفاد من كل هذه النظريات (وفق نظرة توفيقه) لتتكامل مع بعضها البعض.



وبالرغم من أن علم النفس يحتل مكان الصدارة في دراسة الابتكار والإبداع إلا أن هناك علوماً أخرى كعلم الاجتماع والتربية ، والتاريخ ، والثقافة والتكنولوجيا وغيرها من العلوم والمعارف وجميعها تساهم في دراسة الابتكار والإبداع من هذا الجانب أو ذاك. وفي الواقع فإن التعاون العلمي والتداخل فيما بين العلوم مع بعضها لا ينطبقان على دراسة المشكلة الأساسية للابتكار والإبداع العلمي فحسب ، بل أيضاً على الابتكار والإبداع في مختلف مجالات النشاط الإنساني.

لقد قام عدداً من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم ، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ، كما إستعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة . ومن أهم النظريات التي تمت على الإبداع في مجال الإدارة كما يطرحها رعد الصرف مايلي :-

أ - نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق B. Waterman & T. Peters حيث يخلص بيترز وترمان في كتابهما : في البحث عن التفوق In search of Excellence بعد دراسة تحليلية لنحو (40) من المنظمات الأمريكية المتفوقة إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي :-

- 1 - الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسيقية دائماً للفعل والشروع في الإداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل ، وفي الإجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- 2 - تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة (أي العملاء أو الزبائن) ، وذلك بهدف التعرف عليهم والإستفادة من مقترحاتهم.

- 3 - إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- 4 - تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده , علماً بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة , أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
- 5 - تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها , وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
- 6 - خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
- 7 - إستمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز , والحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة بها معرفة أو خبرة.
- 8 - العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة وممتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.
- ب - نظرية كليفورد وكافيني والأداء الفائز R. Cavangh & D. Clifford حيث توصل كلا من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) The Winning Performonce إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي :

1 - وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمنظمة , ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

2 - من الضروري أن يتم تركيز الإهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

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

4 - تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

5 - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة , وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبتكار والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

6 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ومن خلال مطالعة وتحليل القائمتين الأولى التي توصل إليها بيترز ووترمان , والثانية التي وضعها كليفورد وكافيتي يظهر لنا بوضوح تام أن كلتا القائمتين متماثلتين في المفاهيم والمبادئ.

وأن هذا التماثل يدعم نتائج الدراسين , وبالتالي فهو يؤكد على أهمية المفاهيم والمبادئ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح إلى التفوق وتأصيل الإبتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي . ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة , وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل . ومن هنا تبرز ضرورة التفكير بهدف إكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم.

جـ - نظرية إدوارد دي بونو **Edward de Bono** والتفكير الإبتكاري:

يعد أسم دي بونو إسماً مشهوراً في دنيا الإدارة والصناعة , وهو كذلك مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة **IBM** وهيوز للسلاح ودييون وغيرها من الاسماء الشهيرة في عالم الأعمال . و(دي بونو) درس علم النفس وأعقبهما بدراسة مستفيضة للعلوم الرياضية والكمبيوتر . وهو أمريكي من أصل إيطالي , وقد برز إسمه في أواخر الستينات من القرن العشرين بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه بالتفكير الإبداعي.

وقد أصدر (دي بونو) عدة كتب وأهمها : ميكانيكية العقل , وقبعات التفكير الست , وأحذية العمل الستة وغيرها . ويسمى أسلوب (دي بونو) في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست . وقد إستخف بها الكثيرون في البداية , ولكن بعد فترة حازت الإعجاب ومن ثم الإقتناع والتطبيق والإستخدام في الكثير من المنظمات والشركات العالمية حتى أن بعضها قد أنشأ مراكز للتفكير الإبتكاري والإبداعي.

وهذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي , أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

حيث أن القبعات تفيد في الإجتماعات الإبتكارية إذ تساعد على التفكير الجمعي المتوازي والذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير.

وقد قسم دي بونو **De Bono** ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

1 - القبعة البيضاء : وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي , وما

يحيط به من مشاكل وملابسات , أي النظرة الموضوعية للأمور.

2 - القبعة الحمراء : وهي خاصة بالمشاعر , أي أن الشخص الذي يرتبها إنها يقول فقط ما يشعر به اتجاه إقتراح ما من دون إبداء الأسباب , فهي خاصة بالإنفعال والحدس والتفكير الفطري.

3 - القبعة الخضراء : وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والإحتمالات , وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الإقتراحات , إذ إنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

4 - القبعة الزرقاء : ومهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج , أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.

5 - القبعة الصفراء : وهذه تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء , إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.

6 - القبعة السوداء : وهي قبعة التشاؤم والحذر , ويتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه , فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

وقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولاً واسعاً وذلك نظراً لسهولة تطبيقه . إذ إنه يغير طريقة التفكير السائدة في الإجتماعات , قبولاً من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط .. فالقبعات الإفتراضية ذات ألوان مختلفة ومهام متنوعة . وكما سبقت الإشارة , فإنه بإمكان أي مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة وأن يخلعها , ويمكن لكافة المشاركين في إجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في نفس الوقت , وهو ما يعني بأن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.

ويبدو مثل هذه الأمر سهلاً وساذجاً نوعاً ما , إلا أن قوته - رغم ذلك - تكمن في سهولة تطبيقه , حيث أنه أسلوب عملي لأنه تجر

المشاركين على اللعب والتفكير . إن من مميزات هذه الطريقة (القبعات الست) في

التفكير كما يراها مبتكرها (دي بونو) مايلي :

1 - سهولة التعلم والإستخدام والتأثير الفوري.

2 - توفير الوقت للجهد الإبتكاري المنظم.

3 - تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.

4 - تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت , بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت

وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.

5 - أنها توفر أسلوباً للإنتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء

الآخرين أو جرح مشاعرهم.

6 - أنها تجربنا على إستخدام كل القبعات بدلاً من الإنصياع إلى نمط واحد في

التفكير.

7 - توفر أسلوباً عملياً في إستخدام أمط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.

8 - أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار , وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون

على الكشف والإبتكار.

9 - تؤدي إلى إجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.

10 - يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقديم

البدائل , وعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبرن على إستخدام فكرة

معينة , كما أنه لا يتخذ القرار.

لقد ذاعت نظرية وأسلوب دي بونو في العالم لدرجة أنه قد تم إنشاء مجمع للتفكير الإبداعي برأس مال قدرة نحو 250 مليار دولار تشارك فيه أكبر الشركات والمنظمات في العالم , وهو مخصص بكامله للتفكير الإبتكاري.

وبالإضافة لهذه النظريات الثلاث في الإبداع , يضيف علماء آخرون نظريات أخرى في الإبداع سميت كذلك بأسماء أصحابها , ومن أهمها:

#### 1 - نظرية مارش وسامون (March & Simon, 1958) :

وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات , إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به - أي بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون - فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل , حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء , عدم رضاء , بحث ووعي , وبدائل, ومن ثم إبداع حيث عزي كلا من مارش وسامون الفجوة الادائية إلى عوامل خارجية (كالتغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) , وعوامل داخلية.

#### 2 - نظرية برنز وستولكر (Burns & Stalker, 1961) :

حيث كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة , فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي (الميكانيكي) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة , والنمط أو التنظيم العضوي (الحيوي) الذي يلائم البيئات سريعة التغيير , كما وأن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم بإتخاذ القرارات , إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

#### 3 - نظرية ولسون (Wilson, 1966) :

وقد بين ولسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي : إدراك التغيير , إقتراح التغيير, وتبني التغيير وتطبيقه , ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها , فإفترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل ومنها : التعقيد في المهام (البيروقراطية) , وتنوع نظام الحفظ , وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما إزدادت المهام غير الروتينية مما يسهل على إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات , كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وهي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4 - نظرية هارفي وميل (Harvey & Mill, 1970) :

وقد استفاد مما قدمه كلا من (Marey & Simon) و (Burn & Staljer) فأُنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) , فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الافعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل , إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينيه لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقاً (أي الخبرات السابقة) بينما تسعى لإستحضر حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

فضلاً عن ذلك , فإن **Harvey & Mill** تناولوا كذلك العوامل التي تؤثر في الحلول

الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها , ودرجة



المنافسة , ودرجة التغير التكنولوجي , ودرجة الرسمية في الإتصالات , حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5 - نظرية هييج وإيكن (Hage & Aiken, 1970) :

وتعد من أكثر النظريات شمولية , إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه , كما فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة . وهي حددت مراحل الإبداع كالآتي :

أ - مرحلة الإعداد : أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي .  
ب - مرحلة التطبيق : البدء بإتمام الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.  
ج - مرحلة التقييم : أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه . (وهذا ما جاء به مارش وسامون).

د - الروتينية : سلوكيات ومعتقدات تنظيمية .

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة ومعقدة جداً ومنها :

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

- المركزية.

- الرسمية .

- الإنتاج .

- الكفاءة والرضا عن العمل .

6 - نظرية زالتمان وآخرون (Zaltman & Others, 1973) :

حيث تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين وهما : مرحلة البدء , ومرحلة التطبيق . ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة

أو ممارسة جديدة لوحدة التبني , ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية . كما إعتمدوا على نظرية (Hage & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي : العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

كذلك فهم حددوا مراحل تفصيلية للإبداع وهي :

- مرحلة البدء : وهذه تشمل.

\* مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

\* مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

\* مرحلة ثانوية للقرار.

- مرحلة التطبيق.

- تطبيق تجريبي .

- تطبيق متواصل.

وسيتم التحدث في الموضوع التالي بشكل أكثر تفصيلي عن المراحل المختلفة للإبداع.

### مراحل الإبداع Steps of Creativity

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني , وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع , وحتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة , فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الإستفادة منه بقدر المستطاع , خاصة إذا ما إستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته.

وهناك العديد من النجاح التي إقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات

عملية الإبداع , تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة.

ويقترح الكابيتانان كراينز وكينيكي (Kreitner & Knicki) أن عملية الإبداع تتضمن

المراحل الخمس التالية :-

1 - الإعداد **Preparation** : وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل , وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها , وذلك ليتمكن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.

2 - التركيز **Concentration** : وفي هذه المرحلة يركز الفرد إهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة .

3 - الإحتضان **Incubation** : وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات . أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع . ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.

4 - الشروق/الإلهام **Illumination** : حيث أنه بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل أيضاً على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء, حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة إكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

5 - الإثبات/التحقق **Verification** : وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفطرة أو تعديلها أو تجربتها , أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر , سلوك , إستجابة) يخضع للإختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

أما عالم النفس الأمريكي والاس (Wallace) فهو يحدد مراحل الإبداع بما يلي :-

1 - الإهتمام **Interest** : تبدأ عملية الإبداع بالإهتمام أو الشعور بالحاجة , إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه .

2 - الإعداد **Preperation** : وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور إهتمام المبدع , وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

3 - الإحتضان **Incubation** : تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها , وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان , كما وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة , أو موضوع البحث والحلول المناسبة , وبإختصار فإنها مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث , ومرحلة توالد الحلول الممكنة , وبعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس والبدئية.

4 - البزوغ/الشروق **Illumination** : وفيها تنبثق بشكل مفاجيء الفكرة الجوهرية , أو العمل النموذجي , إنها الحالة التي يتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره وبها يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

5 - التحقق **Verification** : وتشمل عملية التبصر- بالعقل الظاهر , وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق , وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها , وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبه لذلك . وفي ذات السياق , يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وإنما هو نتيجة لأربعة مراحل أساسية هي :

أ - مرحلة التشبع :

وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها , والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها .

ب - التفكير العميق :

وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار  
والإفتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة .

ج- التأمل :

ويمثل أختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض .

د - التحقق :

وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملائمتها لخصائص  
المشكلة وتكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ  
رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

ومن المحاولات أيضاً في إتجاه المراحل تقسيم هاريس (Harris) الذي يتكون من 6

خطوات لعملية الإبداع وهي :

1 - وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.

2 - جمع المعلومات .

3 - التفكير في المشكلة .

4 - تصور الحلول .

5 - تحقيق الحلول , أي إثباتها تجريبياً.

6 - تنفيذ الأفكار.

وإن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع  
والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب والباحثون , فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية  
الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات ،

كما أنها ليست دائماً بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المنظمة , ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة .

وشتاين (Stien) مثلاً من الذين يرون أن مراحل العملية الإبداعية لاتحدث بطريقة منظمة ومرتبطة فهي تتداخل وتمتزج معاً خلال فترة زمنية معينة , لذا فهو يقترح 3 مراحل وهي :

1 - تكوين الفرض : وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

2 - إختبار الفرض : وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها .

3 - الإتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي.

### مستويات الإبداع :

يظهر الإبداع في العديد من المستويات , ويمكن التمييز - عموماً - بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات , وهي :

1 - الإبداع على مستوى الفرد .

2 - الإبداع على مستوى الجماعة.

3 - الإبداع على مستوى المنظمة .

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض , وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة , وستناقش الأنواع الثلاثة بإختصار.

1 - الإبداع على مستوى الفرد Individual Imovation :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية , لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة ,

وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من الشخصيات , كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات , ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات وإستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لاتتوافر في الشخص غير المبدع .

ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية :

أ - المعرفة : حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

ب - التعليم : وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

ج - الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء , ولكنه يتمتع بالقدرات

التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

د - الشخصية : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة , وهو مستقل ومثابر, وعالي

الدافعية , ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة , وقادر على التسامح مع العزله , ولديه

إحساس كبير بالفكاهة .

هـ - الطفولة : طفولته إتسمت بالتنوع , ومن المألوف أن يكون قد واجه

إضطرابات عائلية وأوضاع إقتصادية صعبة.

و - العادات الإجتماعية : الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه , بل إنه يميل إلى

التفاعل , وتبادل الآراء مع الآخرين.

أما الكاتب روبي (Robey) فيشير إلى السمات التالية التي يتميز بها الإنسان المبدع :

- الميل نحو الفضول وحب الإستطلاع , وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

- الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.

- التلقائية (العفوية) والمرونة.

- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي .
- الأصاله , أي التحرر من النزعة التقليديه والتصورات الشائعه والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
- شفافية تجاه المشكلات .
- وضوح الرؤية .

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع , الا أن هناك إتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات , وهي : حب الإستطلاع , والمثابرة , والثقة بالنفس , والإستقلالية في الحكم, وتأكيد الذات والتلقائية والتنافس , وعدم الكذب , وتحمل الغموض , والقدرة على تحمل المخاطرة , والمرونة , وعدم الإنصياع أو المجاراة . ومثل هذه السمات يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته .

من جهة أخرى فقد بنيت عدة دراسات بوجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات بما يلي :

أ - معوقات إدراكية : وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلتها عن سياقها , أو تضيق نطاقها, أو لصعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها .

ب - معوقات وجدانية وشخصية : وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ , والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع .

ج - معوقات ثقافية أو إجتماعية : وهي تعود إلى الضغوط الإجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني إتجاهات المجاراة لما هو شائع .

## 2 - الإبداع على مستوى الجماعة : Group Innovation



وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم , أو إدارة أو لجنة , ... الخ) , وإعتماداً على خاصية التداؤب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء , وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها . والتحديات الكبيرة التي يواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة .

هذا ويتأثر إبداع الجماعة , كما ونوعاً , بالعوامل الرئيسية التالية :

- الرؤية (Vision) : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم , وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .
  - المشاركة الآمنة (Safety Participative) : إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون إتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح .
  - الإلتزام بالتميز في الاداء : فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر .
  - دعم ومؤازرة الإبداع : فحتى يتحقق الإبداع , يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير , ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة .
- كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة :
- جنس الجماعة : حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس .

- تنوع الجماعة : حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل , وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة : حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر إستعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .
- إنسجام الجماعة : حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها إنسجام .
- عمر الجماعة : فالجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .
- حجم الجماعة : يزداد الإبداع مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

### 3 - الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation :

حيث لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة , على اختلاف أنواعها , لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً , وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً , ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار , وعليها أن تجعل أسلوب عملها وممارساتها اليومية , ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي إقترحها الكاتب هارولد لافيت (Harold Leavitt) :

- أ - ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق .
- أي أنهم ذات علاقة بالمفاهيم , ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة , ولديهم الرغبة في الإستطلاع , ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ب - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving) , وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة , بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات , وذلك لكي يخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية .

ج - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding) : وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لإكتشاف المشكلات وهو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وماهو غير مألوف

د - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات (Creative Problem Macing) :

وذلك من العدم والعمل على حلها , فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها , ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل .

ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها .

وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة , إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية :

- الإتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.

- الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل العمل .
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يدركها الجميع ويتمسكون بإحترامها وتطبيقها .
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الجمع بين الشدة واللين معاً , فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة , وفي نفس الوقت هناك إستقلالية وتفويض للسلطة (رقابة فضفاضة Loose Control ) في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع .

### أنواع الإبداع : Types of Creativity

يصنف الإبداع إلى أنواع عديدة ومنها :

1 - الإبداع المتعلق بالإختراع والتصميم والإستنباط ويشمل :

أ - الإبداع العلمي : وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص وإنما يكون نتاج كوسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجياً . وهذا النوع من الإبداع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بواسطة أو بالمحيط الذي يوجد فيه مستهدفاً تحقيق نتاج جيد ومناسب وأنه يضيف على هذا النتاج أسلوبه الخاص , ومن الأمثلة على الإبداع العلمي هو إبداع الباحثين في مجال الفيزياء والهندسة والصناعة والطب وغيرها ... الخ .

ب - الإبداع الفني : وهو التعبير عن الحاجات الداخلية كالدوافع والإدراكات وفي هذا المجال فإن المبدع يظهر ما يداخله إلى الخارج مثل الرسام والنحات والموسيقي.

ج- الإبداع المتعلق بالتأليف : وذلك مثل الإبداع المتعلق بالشعر والنثر .

2 - الإبداع المتعلق بالتخطيط : ويشمل الإداري الذي يتمثل في :-

أ - إبداع وتخطيط في إنتاج السلع والخدمات.

ب - إبداع في عملية الإنتاج .

ج- إبداع في الهيكل التنظيمي .

د - إبداع في هندسة العلاقات بين الناس .

3 - الإبداع في نشاط معين مثل الإبداع السياسي , الإبداع العسكري, والإبداع الكروي

4 - الإبداع العام والخاص : ويقصد بالإبداع العام هو الإبداع الجماعي مثل فرق

البحوث الطبية , أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي.

5 - الإبداع متعدد الجوانب والشخصية متعددة الوجوه : وهو أن يكون الشخص

مبدعاً في أكثر من مجال كأن يكون رساماً ومهندساً ورياضياً وميكانيكياً في آن واحد.

وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين في الإبداع على مستوى

المنظمات وهما :

1 - الإبداع الفني : بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات , ويتعلق أيضاً

بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

2 - الإبداع الإداري : وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في

المنظمة , وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

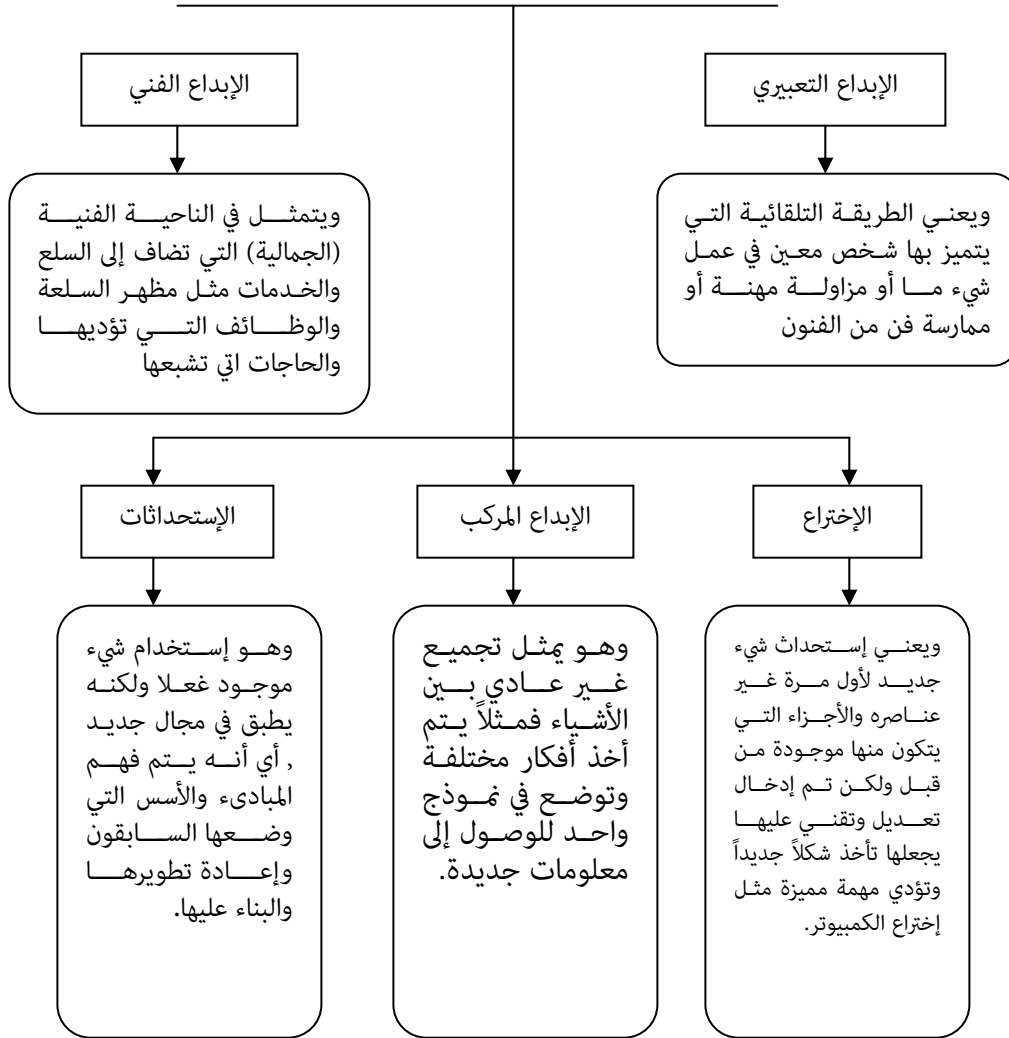
- هذا وقد قسم فريدريك تايلور F. Taylor الإبداع إلى مستويات مختلفة وهي :-
- 1 - الإبداع التعبيري : (Expressive Creativity) وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
  - 2 - الإبداع الإنتاجي : (Productive Creativity) وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
  - 3 - الإبداع الإختراعي : (Inventive Creativity) وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.
  - 4 - الإبداع الإبتكاري : (Innovative Creativity) يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه إكتساب مهارات جديدة.
  - 5 - إبداع الإنبثاق : (Emergence Creativity) وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وإفراضات جديدة كل الجدة.

والشكل رقم (2) التالي يوضح أنواع الإبداع كما قسمها تايلور.

خلاصة القول , يمكن أن نقول بأن الإبداع أو الإبتكار يعني - بصورة مبسطة - إستحداث شيء جديد أو أسلوب جديد غير مألوف لإدارة المنظمة. والإبداع قد تطور مع مرور الزمن وتعاقب الحضارات . وأصبح ركناً أساسياً للمنظمات التي تسعى إلى التمييز وتبوأ مركز الصدارة عن نظيراتها في العالم حالياً , وكنتيجة لذلك فقد ظهرت العديد من النظريات في ميدان الإبداع والإبتكار . كذلك فإن عملية الإبداع تمر بمراحل عديدة : الامداد , والتركيز , والإحتضان , والإلهام , وأخيراً التحقق . كما أن الإبداع يظهر في العديد من المستويات فقد يكون إما على المستوى الفردي , أو على مستوى الجماعات , أو على مستوى المنظمات . وأخيراً فإن للإبداع أنواع عديدة ولعل أبرزها : الإبداع الفردي والإبداع الإداري.

## أنواع الإبداع

عين تايلور خمسة أنواع من الإبداع هي



شكل رقم (2) : أنواع الإبداع - المصدر : محمد الصيرفي , الإدارة الرائدة , عمان : دار صفاء , ط 1 ,

2003

## الفصل الثاني : عناصر وإستراتيجيات الإبداع والإبتكار والمداخل المختلفة في دراسته

- المداخل المختلفة في دراسة الإبتكار والإبداع

- خصائص الإداريين المبدعين

- المبتكرون والمخترعون الصناعيون الأوائل

- مكتب الإبتكار

- عناصر الإبداع والإبتكار

- إستراتيجيات الإبداع التنظيمي





## الفصل الثاني : عناصر وإستراتيجيات الإبداع والإبتكار والمداخل المختلفة في دراسته :

إن للإبداع أو الإبتكار مداخل متعددة للتعريف به أثناء دراسته , كذلك فإن هناك عناصر وإستراتيجيات عديدة يمكن للمنظمات أن تتبناها في سبيل تحقيق الإبداع . وفيما يلي سيتم تقديم شرحاً مختصراً لهذه الأمور والموضوعات التي لها علاقة بها.

### المداخل المختلفة لدراسة الإبتكار والإبداع :

#### Differbt Approaches to Studying Innovativn & Creativity

يمكن أن تتمثل المداخل المختلفة لدراسة الإبتكار والإبداع بالمداخل الرئيسية الآتية

:-

أ - التركيز على العملية الإبتكارية والإبداعية أو آلية الإبتكار والإبداع : حيث تبدأ عملية الإبتكار والإبداع بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن . وهذا ما يقوده إلى البحث عن حلاً لهذه المشكلة بشكل يعيد له التوازن . وكما ذكرنا , فإن هذه العملية تمر بعدة مراحل هي : مرحلة الإعداد Preperation , ومرحلة الحضانة Incnbation , ومرحلة الإضاءة Illuminativn , ومن ثم مرحلة التحقق من الحل . Verification .

ب - التركيز على الناتج الإبداعي والإبتكاري :

حيث يتمثل الإبتكار والإبداع من وجهة النظر هذه بالناتج الإبتكاري والإبداعي , وهو ما يتمثل بمقدار الإنتاجية Prodnctivity والبراعة Ingenuity في الأداء , فيتم الحكم على المحصلة أكثر من الآلية أو العملية التي تحكم العمل.

جـ - التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين والمبتكرين :

حيث تتمثل صفات الإبداع بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والإستقلالية والمثابرة والإنفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية.

وبشكل أكثر تحديداً فإن من الصفات التي ذكرنا , بأنه يشار إليها بأنها إبداعية ما

يلي :

1 - يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

2 - الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار Fluency .

3 - التلقائية والمرونة Flexibility & Dpontaneity .

4 - تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.

5 - الأصالة Originality : حيث أن المبدعون يتميزون بالتححرر من النزعة

التقليدية والتصورات الشائعة فهم يخرجون عن المألوف في التفكير والتعبير.

6 - القدرة على تفهم المشكلات : Sensitivity to Problems .

7 - وضوح الرؤيا Maintenance of direction .

د - الإمكانيات الإبتكارية والإبداعية عند الفرد :

حيث أن القيم الإبتكارية والإبداعية تتمحور في التالي :-

1 - الإصلاح Reform :

وتترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة وصعوبة المشكلات كما

لو كان هو المسؤول عن حلها وإحساس بقدرة واثقة وإلتزام عميق في حل هذه المشكلات

حتى ولو إستلزم ذلك خسارة له .

2 - الإستقلال Independence :

حيث أن الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً , فهو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة , كما وأنه قد لا يكون نظامياً , وتؤدي هذه بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وإمكانات تغييره في وقت لا يثير فيه الآخرين.

### 3 - الصدق والبحث عن الحقيقة : Search for Answers

حيث أن الأشخاص والأفراد المبدعين ليسوا منافقين , بل أنهم يرفضون موارد (إخفاء) الحقيقة.

### 4 - الحاجة للإنجاز Need for Achievement

حيث أن العمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين , وذلك نظراً لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم , وحتى يتنازعون الإعتراف من المجتمع بجهودهم أيضاً.

### 5 - الرؤية ونفاذ البصيرة : Sense of Vision

حيث أن الشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره , كما تنظر دائماً للأمام - للسبق ولا تجعل من الماضي قيوداً عليها. ومن هذا المنطلق , فإن للإداريين المبدعين خصائص أخرى تميزهم عن غيرهم من الناس.

### خصائص الإداريين المبدعين :

يعتبر الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس , الذين يكرهون التغيير ويفضلون الإستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل , ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل هو ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة أو شاذة , والمبدع في مجال الإدارة هو

في الغالب شخص يجب المخاطرة ويسعى إلى معرفة المجهول ودخول مجالات إستثمار غير معروفة من قبل . وهو يحاول دائماً التفكير بطرق جديدة للعمل. ويتميز الشخص المبدع عموماً بالخصائص التالية :

#### 1 - البصيرة الخلاقة : Creative Insight

ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها , وبالتالي فليس من المستغرب أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يميل في تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

2 - الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة , فالمبدع لا يستسلم بسهولة, حيث أن الفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع إلا أن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

3 - القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير , فالمبدع بإمكانه التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الرغبة في البحث عن الحلول وهو أحد أركان الإبداع.

4 - القدرة على التكيف والتجريب والتجديد , وهو يشكل بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس من المسلمات , وقد يصل الأمر به إلى أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ أنه يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

5 - الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات , وتنعكس هذه الجرأة في القدرة على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا , وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات من دون تفكير , وذلك طمعاً في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم.

6 - يتميز الإداري المبدع بإستقلالية فردية , حيث أن الفرد المبدع لايجب أن تفرض عليه سلطة الغير كما أنه لايجب أن يفرض سلطته على الآخرين . وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدر تثبيط للروح المعنوية للعاملين والذين يشكلون الغالبية العظمي في أي تنظيم.

وفي الواقع فإن التاريخ الإقتصادي غني بأسماء المخترعين والمبتكرين (المبدعين) الصناعيين الذين أضافوا قوة دافعة في العالم وهذا ما سيتم بحثه في الموضوع التالي.

### المبتكرون والمخترعون الصناعيون الأوائل :

#### Early Industrial Inventors & Innovators

لقد ظهرت تغيرات إقتصادية وإجتماعية كبيرة أدت إلى ظهور إختراعات وإبتكارات عديدة غيرت وجه الصناعة تغييراً جذرياً بين عامي 1764 و 1785 . ولعل من أهم هذه الإختراعات والإبتكارات كان إبتكار الآلة البخارية.

إن مبدأ الآلة التجارية يقوم على أن النار المشتعلة تحت مرجل ترفع الماء إلى درجة الغليان وتحوله إلى بخار حيث يساق هذا البخار بواسطة شبكة من الأقنية إلى نهاية إسطوانة يتحرك فيها مكبس.

وفي حوالي عام 1700 توسعت بريطانيا في تجارة المنسوجات القطنية والصوفية وقد صدرتها إلى مختلف أنحاء العالم , وكانت تستخدم لهذه التجارة آلات الغزل والنسيج اليدوية . ولكن بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح فقد شجع أصحاب هذه الصناعة المبتكرين والمخترعين على إختراع وإبتكار آلات ميكانيكية للغزل والنسيج . ونتجة لذلك فقد قدم جيمس هاركرينز **James Hargreaves** عام 1764 آلة للغزل تنتج عدة خيوط في وقت واحد , ثم أدخل ريتشارد اركرايت **Richard Arkwright** عام

1769 عدة تعديلات لزيادة سرعتها . وفي عام 1779 قدم صموئيل كرمبتون

**Samuel Crampton** آلة للغزل . وعام 1785 قدم آدمون كارترين **Edmon**

**Cartwright** آلة ميكانيكية للنسيج.

الا أن التقدم الكبير في آلات الغزل والنسيج لم يكن البداية الحقيقية للثورة الصناعية وتقديم الإبتكارات الهائلة . ولم يقدم جيمس واط James Watt أول آلة تدار بالبخار إلا في عام 1769 وبذلك فقد حلت مصادر الطاقة محل قوة العضلات في الصناعة.

ثم حدث تقدم كبير في الآلات البخارية , إذ إبتكر تريفتيك Trevithick عام 1802

آلة بخارية تسير على العجلات ومن ثم قدم سيتفتسون Stephenson قاطرة بخارية.

ويمكن إيجاز أهم الأختراعات والإبتكارات التي حدثت منذ مايزيد عن مائة عام

وحتى عام (2000) بما يلي :

1 - منذ ما يزيد عن مائة عام تم إبتكار مايلي :

أ - إستخدام المطهرات في الجراحة.

ب - إكتشاف البطاريات الكهربائية.

ج - إكتشاف الديناميت (الفرد نوبل).

د - إستخدام البترول في الاغراض المنزلية.

هـ - إختراع المحرك البخاري ذي الدولاب.

و - إختراع الهاتف (جراهام بل).

ز - إستخدام الحديد والصلب في الإنشاءات والأبنية.

ح - إبتكار محركات الإحتراق الداخلي.

ط - إكتشاف الكيماويات الصناعية.

2- منذ ما يزيد عن 90 عاماً : تم إبتكار ما يلي :

أ - المولد الكهربائي.

ب - المصاعد (أليشا أوتيس).

ج- تسجيل وإسترجاع الصوت.

3 - منذ ما يزيد عن 75 عاماً : تم إبتكار ما يلي :

أ - الضوء الكهربائي (توماس أديسون).

ب - المحرك الكهربائي .

ج- المدفع الرشاش (مكسيم).

د - صناعة السفن من الصلب.

هـ - الألمنيوم.

و - الغواصات.

ز - السيارات (مايياخ داملر).

4 - منذ ما يزيد عن 65 عاماً : تم إبتكار مايلي :

أ - الأدوية الصناعية .

ب - البلاستيك والألياف الصناعية.

ج- الراديو (جوماركوني).

5 - منذ ما يزيد عن 50 عاماً : تم إبتكار مايلي :

أ - الطائرة.

ب - المحرك الصاروخي والقنبلة الذرية (أوبنهايمر).

6 - منذ ما يزيد عن 40 عاماً : تم إبتكار مايلي :

أ - الأسمدة الكيماوية.



- ب - البذور المهجنة .  
ج - أجهزة التكييف (جيمس كاريير).  
د - التصوير الجاف.  
7 - منذ ما يزيد عن 30 عاماً تم إبتكار مايلي :

- أ - الميكروسكوب الإلكتروني.  
ب - الرادار (واطسون وات).  
ج - المضادات الحيوية.  
د - التقليل الصناعي.  
هـ - التلفزيون (جيمس بيرد).  
و - القذائف ذاتية الدفع.  
ز - الحاسب الالكتروني (هوارد إيكن).  
ح - الترانزستور (جون باردين).

- 8 - منذ ما يزيد عن 20 عاماً , تم إبتكار مايلي :

- أ - التربينات الغازية.  
ب - المحرك النفاث.  
ج - إبتكار وإستخدام الأقمار الصناعية للأغراض العلمية (كابيتزا).

- 9 - في العقدين الأخيرين من القرن العشرين (حتى عام 2000) تم إبتكار :-

- أ - جهاز لفحص المخ.  
ب - الستالايت لإستقبال الإشارات الفضائية.  
ج - القنوات التلفزيونية الفضائية.  
د - شبكة الإنترنت للمعلومات.

هـ - البريد الإلكتروني.

و - نظم الإتصالات اللاسلكية.

ز - أجهزة الهاتف المحمول (شركة إريكسون السويدية).

هذا ولا تزال تتوالى الإبتكارات والإختراعات في كافة المجالات حتى الآن .

### مكتب الإبتكار : Office of Innovation (OI)

يمثل مكتب الإبتكار (OI) نموذج إدارة الإبتكار المطور من قبل شركة إيست مان كوداك Eastman Kodak Co. في أواخر السبعينات من القرن الماضي (العشرين) . وقد طبق هذا النموذج بشكل ناجح وفعال في الكثير من المنظمات الأمريكية والكندية , وهو يمثل شبكة لا مركزية لمكاتب الأفراد تقع في مناطق متنوعة للزبائن . حيث يكون موظفو هذه المكاتب مسؤولين عن البحث من الأفراد الذين يلعبون أدواراً هامة ضمن عملية الإبتكار أو الإبداع سواء أكانوا مخترعين أو مستشارين أو ضامين (كفلاء) وغير ذلك . وذلك يتم ربطهم بعملية تطوير الفكرة , وإن عملية تطوير الفكرة في مكتب الإبتكار هذا تحدد على مدخل منتظم يتألف من المراحل الرئيسية التالية :-

1 - توليد الفكرة.

2 - القيود المبدئية التي تعترض الفكرة.

3 - البحث عن كفلاء وضامين لها.

5 - الإلتزام بالعمل.

6 - المتاجرة بالفكرة.

وعلى الرغم من أن هناك 4% فقط لتبني الأفكار وتطبيقها , فإن مكتب الإبتكار (OI) يقدم مستوى عالي لرضا المشاركين.

هذا ويرى الباحثين في مجال الإدارة أن هناك عنصرين رئيسين للإبداع, وهذا ما سيتم التحدث عنه في الموضوع التالي.

### عناصر الإبداع والإبتكار :

يرى من إهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الإستراتيجي Strategic Thinking , بالإضافة إلى القدرة على بناء ثقافة في المنظمة Culture Building , وفيما يلي تعريفا بكل منهما :

#### 1 - التفكير الإستراتيجي : Strategic Thuking

يتصل التفكير الإستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها . ففي الأردن مثلاً , فإن المنظمة تهتم بإختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم , وهي تعتبر ذلك إستثماراً لها.

بالإضافة لذلك فإن الثقافة التنظيمية تهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة فيما بين العاملين وهو بالأمر ليس من السهل تحقيقه , وقليلاً ما يوجد في الدول النامية ومنظماتها , حيث أن جهود العاملين عادة ما تكون مبعثرة وذلك نتيجة لإنعدام المناخ التنظيمي الصحي , حيث أنه قليلاً ما نجد المنظمات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ الصحي , حتى أن عدداً من المديرين لا يستطيع تصور أو تخيل وجود مناخ العائلة (الأسرة الواحدة) في المنظمة , بل والأمر يزيد عن ذلك , إذ يرى أن إستمراره كمدير مرهون بوجود التنازعات أو التنافس غير النزيه , لأن ذلك - حسب إعتقاده - سيضمن له الإستمرارية وعلى إحكام قبضته على المنظمة , وذلك نظراً لعدم وجود التوافق والإنسجام والتعاون الحقيقي بين أعضائها.

ويرى بعض هؤلاء يرون أن إنسجام العاملين مع بعض يهدد سلطاتهم ومراكزهم , وذلك يدعوهم للتفكير في أساليب خلخلة مثل هذا التوافق والإنسجام إذا وجد , وبشكل يجعل سلطته ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من إستتاب الأمن وضمان عدم تفجير الصراعات في المنظمة.

ويبدو أن محمد القريوتي يرى بأن ذلك سبباً من أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموماً والعربية بشكل خاص , إذ أنه يرى أن المشكلة في التخلف الإداري لاتكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فقط - وهذا ما تركز عليه جهود الإصلاح الإداري في دول عربية عدة - بل هي تتمثل كذلك في تبعثر الجهود وتشتتها , واللامؤسسية , وعدم وجود إنتماء مؤسسي يجعل العاملين يعطون إهتماماً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

من هذا المنطلق فلو أن الجهود الإدارية كانت قد تركزت على الجوانب السلوكية التي تهدف إلى خلق وتكوين الثقافة التنظيمية المشتركة لأمكن بالتالي إنجاز خطوات مهمة على طريق الإصلاح والتطوير.

## 2 - بناء الثقافة التنظيمية : Culture Building

وتعني إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على إحتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة , وتوفير قدر من الإحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية والتي إستطاعت أن تصبح القوة الإقتصادية الأولى في العالم . حيث تعتبر المنظمة الإدارية في

اليابان مثل أسرة واحدة يمكن للمسؤول عنها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر إضافي إذ ينظر العاملين لأنفسهم هناك كأعضاء في أسرة واحدة يكون المسؤول عنها رب تلك الأسرة العادل بطبعة. ولذلك وبالمقارنة مع الدول الأخرى فليس هناك إضرابات عمالية كثيرة أو مطالبات بزيادة الأجور.

في المقابل فإن تلك المنظمات تتحمل العاملين في فترات الهبوط الإقتصادي حيث أنها لا تفصل العاملين لديها بل تبقئهم جميعاً وإن إستلزم الأمر تخفيض أجور الإداري , حيث أن جهود الإداري تستهل إستهداف الجوانب الهيكلية والتنظيمية مثل إعادة التنظيم , ووصف الوظائف وتصنيفها وهي تعتبر ذلك أحد أهم المرتكزات.

وفي الواقع , فإن جهود التطوير الإداري يمكن أن تكون أكثر فائدة فيما لو تم إتباع طريق أو أسلوب التطوير السلوكي , وتحسين العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل , إذ أن العلة أو السبب لا تتمثل في التشريعات أو في الهياكل التنظيمية الموجودة بدرجة كبيرة كما يتصور البعض, بل أن الأساس هو في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية . فإذا كانوا هم غير معنيين بالتطوير فإن ذلك يعني صعوبة تحقيق التطوير الإداري المنشود والملائم.

وفي جهة أخرى , يرى موس اللوزي أن هناك عدة عناصر يؤثر توافرها من عدمه على التفكير الإبداعي في التنظيمات وهذه العناصر هي:-

أ - المبدع سواء الأفراد أم الجماعات.

ب - بيئة المبدع الخاصة من حيث التربية الإجتماعية والتنشئة.

ج - بيئة التنظيمات من حيث الإمكانيات والقدرات المادية والمعنوية.

د - البيئة العامة وما تتضمنه من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية.  
وأن إعتقاد الإبداع ودراسته من قبل التنظيمات يعد من المفاهيم الهامة والتي لها دور كبير في حياة وإستراتيجية التنظيمات خاصة في الوقت الحاضر, حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري , وذلك على إعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الإبداع والذي ليس له مصدر إلا الإنسان.  
إن المثالية في التنظيم يمكن أن تشمل إتباع نظام الإدارة بالإهداف , وإسلوب التطوير التنظيمية , والعمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة , بالإضافة إلى توافر دائرة لمراقبة النوعية والجودة.

### إستراتيجية الإبداع التنظيمي : Strategies of Creativity

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة , حتى تساعد في تحقيق الإبتكار والإبداع والتي تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة . ويقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة . ومن هذه الإستراتيجيات :

#### 1 - نموذج الإدارة بالإهداف :

#### Management by Objectives Model (MBO)

تعرف الإدارة بالإهداف (MBO) على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة إلتزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها.  
يركز نظام الإدارة بالإهداف على الرؤساء والمرؤوسين , وذلك لإن الإنسان هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات , حيث يزود النظام

المديرين (الرؤساء) بالمعلومات عن الموظفين (المرووسين) وطريقة أدائهم وذلك بشكل دوري ومستمر , ومن خلال تحديد الفرد للأهداف يصبح الرئيس في موقف أفضل لتقويم أداء المرؤوسين . كما ويساعد النظام المدراء (الرؤساء) على إتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات . ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي , فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنجاز , ويتم قياس هذا الأداء عن طريق ربطة بالنتائج , وهكذا تتوفر الفرصة للإبتكار والإبداع.

## 2 - التطوير التنظيمي (OD) : Oranizational Development

التطوير التنظيمي (OD) عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى والمستواه بشكل عام من العلوم السلوكية , والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها . ومن الأمثلة على هذه الطرق , جمع البيانات , تشخيص المنظمة , تدريب الحساسية , تطوير فرق العمل , وإستخدام وكلاء التغيير . وهي بشكل عام تكون موجهة نحو المحددات السلوكية كقييم الأفراد , ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد . وهناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب , ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

كذلك , فإن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي , إذ إنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي , وهو يساعد أيضاً على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع . ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة وذلك بهدف ضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع . ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالإهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.

### 3 - التخصص الوظيفي : Functional Specialization

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية , مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. وبالإمكان أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية . وكذلك , فإن التخصص الوظيفي تعتبر الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

### 4 - الدورية : Periodicity

وهي القدرة على إستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية هو إستخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين وذلك لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الإنتهاء من المشروع ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. كذلك فمن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة , التعيين الدوري لموظفين جدد ذات خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية , والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفسي- للمشكلة أو المشكلات المشابهة. ويوجد هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الإبداع والإبتكار ومدى فعاليته , وذلك مثل العوامل الشخصية والإجتماعية والإدارية , وغيرها .





## الفصل الثالث : العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار

- تمهيد
- مصادر الابتكار والإبداع
- العوامل المؤثرة في الإبداع
- مجموعة العوامل الفردية في الإبداع
- مجموعة العوامل المجتمعية في الإبداع
- مجموعة العوامل التنظيمية في الإبداع
- دور العوامل الإجتماعية والثقافية في الإبداع
- دور العوامل السياسية في الإبداع
- دور العوامل الموضوعية في الإبداع
- دور العوامل الإدارية في الإبداع
- مفهوم الوقت والوقت الابتكاري
- المناخ المساعد للابتكار والإبداع
- محفزات الفكرة المتعلقة بالوقت
- الإبداع الفردي والجماعي
- معوقات الإبداع



## الفصل الثالث : العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار :

- تمهيد

إن النشاط الإبداعي أو الابتكاري ظاهرة معقدة , وذلك يعني أن هناك تمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره . ومما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري هو أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة بينما لا تكون كذلك في ظروف أخرى , وقد تكون فعالة أيضاً في حل المشكلات التي تواجه الأفراد أو الشركات ولا تكون كذلك في التوصل إلى الجديد غير المألوف . وبالرغم من ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي قد درست الابتكار والنشاط الابتكاري قد أسهمت في تجديد الكثير من العوامل المؤثرة في الابتكار.

وعلى الجانب الآخر فإن هنالك عدداً من المصادر المختلفة للابتكار والتي سيتم التحدث عنها فيما يلي :

### المصادر السبعة للابتكار :

لقد أشار بيتر دراكر (P.F. Drucker) إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطاً منظماً ورشيداً , وهذه المصادر هي :-

أولاً : المصدر الفجائي أو غير المتوقع : ويشمل هذا المصدر على مايلي : النجاح الفجائي , الفشل غير المتوقع , والحدث الخارجي الفجائي.

ثانياً : مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون : إذ أن هذا التعارض يؤشر على أن هناك فرصة للابتكار.

ويضم هذا المصدر ما يلي : الوقائع الإقتصادية المتعارضة (مثل تعارض الطلب به , التعارض بين قبيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية , والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها .

ثالثاً : الإبتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة إلى طريقة) حيث أن الحاجة أم الإختراع وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للإبتكار.

رابعاً : بنية الصناعة والسوق : حيث لابد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في إحتياجات وتوقعات الزبائن , وهذا التغيير يعتبر فرصة إبتكارية عظيمة , ويضم هذا المصدر : الإستجابة السريعة للتغير , التنبؤ بالفرصة , ومؤشرات تغير الصناعة.

خامساً : العوامل السكانية : وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل . وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصاً من أجل الإبتكار والأسواق وقطاعات سوقية جديدة.

سادساً : تبدل الإدراك والرؤية : حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصاً عظيمة للإبتكار . كما أن توقيت ذلك التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين الصرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

سابعاً : المعرفة الجديدة : حيث أن الإبتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والإجتماعية يمثل مصدراً عظيماً للإتيان بالإفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

أما بالنسبة لأهم العوامل المؤثرة في الإبداع والإبتكار فذلك هو الموضوع التالي :

**العوامل المؤثرة في الإبداع : Factors That Affects on Creativity**

وضمن نظرة شمولية إلى الموضوع فإنه من الممكن تحديد العوامل المؤثرة على

الإبداع بما يلي :

1 - دور العوامل الفردية أو الشخصية في الإبداع :

إن المبتكر هو نقطة البدء وخصائصه المهمة ذات العلاقة بالإبتكار هي التي كانت موضوع الإهتمام في السابق . حيث كان المدبرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتميزون عالي الذكاء ليعولوا عليهم في حل المشكلات ولإلتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات الشركة . وقد ركزت العديد من الدراسات على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها , وهي على الوجه العموم : النظرة إلى المصالح الأوسع , الإنجذاب إلى التعقيد , الحدس , الحساسية الجمالية , السماح بالغموض أو الرغبة فيه , والإعتماد على الذات.

كذلك يحدد شاني ولاءو (Dhani & Lan) مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر وهي : مستوى عالي من الطاقة , عادات عمل مكرسة وفعالة , مستوى عالي من المثابرة والفضول , الإهتمام بالتفكير التأملي , الرابطة المحدودة نسبياً بالواقع , مستوى منخفض من النزعة الإجتماعية , التقييم الملزامي غير الإعتيادي , الميل إلى المغامرة , الحاجة إلى التغيير , السماح بالغموض , الإنطواء , الحاجة القوية إلى الإستقلال , التوجه الذاتي , والشخصية المندفعة . وهذا ويلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلاً وفق هذه الخصائص وذلك لأن الكثير من الأفراد حتى غير المبتكرين منهم قد يظهرون هذه الخصائص.

ويمكن في هذا السياق أن يتم الإشارة إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات

كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالإبتكار وهي :

أ - الميل إلى التعقيد : حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة والتي يستطيع كل فرد القيام بها . وفي حقيقة الأمر فإن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تدخلاً متزايداً في العديد من الأنظمة والإختصاصات والوظائف . هذا إلى جانب أن الابتكار - يجد ذاته - يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي به , والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعاقف معه من قبل.

ب - حالة الشك : وهذه ترتبط بالفقرة الأولى , حيث أن المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق وبعيدة عن المؤلف . وهذه التساؤلات قد تطال حتى البديهيات . إنها مثل سمة (تفاحة نيوتن) في تساؤله : لماذا لم تسقط إلى الأعلى خلافاً للمألوف في سقوطها إلى الأسفل . إذ أن حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تصنع على كاهله الإلتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة لابد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظاهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر الا في تساؤلاته : لماذا يكون هذا ؟ ولماذا لا يكون مثلاً ذلك بدلاً منه؟

ج - الحدس : حيث أن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات , غير أن التعمق في تصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء , يتطلب معه الحدس (Intuition) . وإذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات , فإن الحدس هو الإستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقاتها الموضوعية المتينة . ويمكن توصيف الحدس كما ذكر الكثير من العلماء الذين إبتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جمع المعلومات وبحث المشكلة

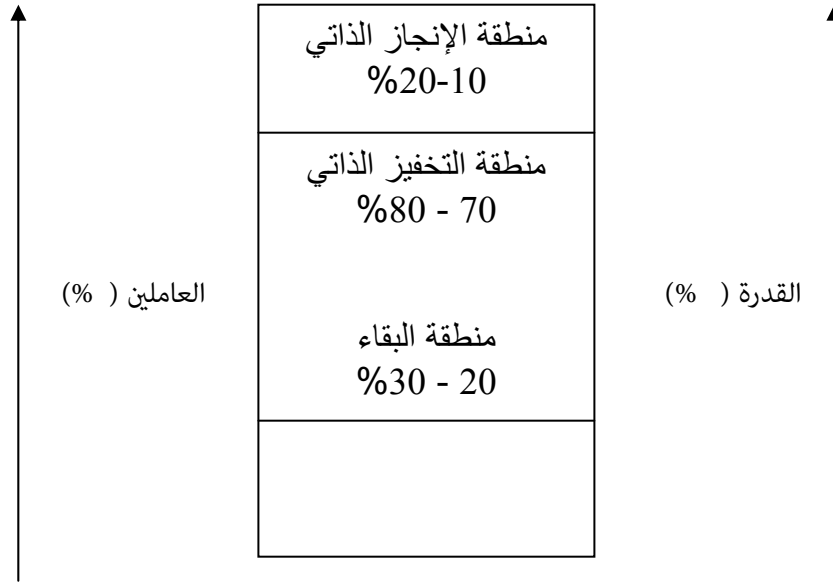
من جميع جوانبها , تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة من حيث أنه لا يوجد مخرج بالطريقة المنطقية المنهجية الواعية , ولكن سرعان ما تهبط الأفكار الجديد كما يهبط الوحي في أوقات عادة ما تكون غير أوقات العمل الشاق . إنه ومضة الإبتكار عندما لاتعود المعلومات نفسها مهما زادت لا تعوض بشيء.

د - الإنجاز الذاتي : حيث أن المبتكر يتسم عادة بأنه محفز بالإنجاز الذاتي (Self Achievement) , فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه , بل هو المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً يحددها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي.

إن الإنجاز الذاتي يقترن عادة بتحقيق الذاتي (Self - Actualization) في مدرج ماسلو (سلم الحاجات لماسلو A.F. Maslow) . وحب العمل الذي يقوم به والإنجاز الذاتي هو أقرب إلى التسامي (Sublimation) منه إلى إبراز الذات على الآخرين . مع العلم بأن ذلك يتم على المستوى الفردي ولكن حين يكون المبتكر في الشركة ويخضع لتأثيرات العلم التطبيقي المهني من جهة وقواعد اللعبة في الأعمال من جهة أخرى فإنه يربط إنجازه الذاتي آنذاك بالتفوق على الآخرين . وهذا ما يجعله ضمن فئة الأفراد الذين يكونون خارج تأثير التحفيز الخارجي المادي والمعنوي.

والشكل رقم (3) التالي يوضح ذلك.





شكل رقم (3) : منطقة الإنجاز الذاتي - المصدر : نجم عبود نجم , إدارة الابتكار

عمان : دار وائل للنشر , ط 1 , 2003

هذا ويلاحظ من الشكل بأن التحفيز الخارجي والذي يتمثل في المزايا المالية والعينية والمعنوية تؤثر في فئة واسعة من الأفراد , غير أن قسماً من العاملين لا يتأثرون بهذا التحفيز , وهذه تكون فئة تحقيق الذات الذين يتحفزون بالإنجاز الذاتي (أي إنجاز من أجل الإنجاز والمهمة من أجل المهمة).

هـ - النفور من المحددات والقيود : حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقاً وامتسعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء ولذلك فهو ينفر ويتبعه من المحددات , والقيود , ومن الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من إنطلاقه أيضاً . وربما ذلك يفسر سبب أن الكثيرين من المبتكرين كانوا لا يعترفون سابقاً بالحدود الإختصاصية والمهنية التي تقيد مجالسهم المعرفي.

وعلى أية حال فإن هذه الخصائص أو السمات يمكن أن تكون فطرية أو مكتسبة أو كليهما , وذلك سيعتمد على الحالة الخاصة التي يتشكل في مناخها الفرد , فالإستعدادات العقلية تتوفر لدى كل إنسان ولكن مدى صقلها وتطويرها لما يرتقي إلى درجة الإبداع يعتمد على العوامل المحيطة بالفرد , وهذا هو ما يفسر الفوراق في نتائج إختبارات الذكاء التي تعتمد درجة تمثيل نتائجها للشركة الاجتماعية التي تجرى بها على أصالة الأدوات التعبيرية أي مدى إستخدام الألفاظ والأشياء الخاصة بالبيئة .. وهو ما يفسر- أيضاً أسباب التحيز في دراسات الذكاء المقارنة بين المجموعات البشرية والتي حاولت رسم خارطة ذكاء لشعوب العالم على أسس غير علمية . ولعل الأهم في موضوع الوصول بالإستعدادات أو الخصائص الذاتية للأفراد إلى درجة الإبداع هو البيئة المحيطة بهم.

## 2 - مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع :

كما يمثل الدماغ العامل الفسيولوجي الذي يمد الإبداع بالأساس فإن العامل البيئي يجهز الإبداع بالمحتوى . وإن أهمية البيئة العامة في المجتمع بالعلاقة مع الإبتكار لاتقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة (Novelty) فحسب , وإنما أهميتها تتمثل وبأسبقية معينة في النزاعات الوطنية والإستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الإبتكارات وعكس ذلك في القبول بالحالة القائمة وإستمرارها ومقاومة تغييرها , إذ أن الأفراد المبتكرون ينشأون في المجتمع ويتربون على تقاليده وتعاليمه وتطلعاته وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى , وبالتالي فإنهم يعملون في إطار وسياق إجتماعي - ثقافي , كما يتأثرون بطريقة

التفكير وعمل الأشياء ونوع الإستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع . فكل الأفراد هم تلاميذ وطلبة ثقافتهم العامة في المجتمع , ولاشك في أن الابتكار يعتبر من الأحداث الكبيرة والمهمة لدى الأفراد والشركات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة. وفيما يلي أهم العوامل البيئية العامة التي يمكن أن تؤثر في إبتكار الأفراد والشركات.

أولاً: الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع حيث أن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الإجتماعي الذي يتكون ويمر من جيل سابق إلى جيل لاحق بما هو أفضل في أعمال وتجارب جماعة معينة . فالمجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمها وفي العوامل المؤثرة في خياراتها ومواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الإبتكاري .وإذا ما نظرنا إلى المجالات الأربعة الرئيسية التي إقترحها هوفسييتد (G. Hofstade) التي تميز المجتمعات عن بعضها في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة . حيث يمكن أن نلاحظ تأثيرها بالعلاقة مع الإبتكار وذلك كما يلي :-

#### أ - مسافة السلطة أو القوة : (Power Distance)

وهي التي تقيس علاقة الأفراد في الحياة والعمل . حيث أن في بعض المجتمعات تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعة (هرمية طويلة أو قوية) , بينما في مجتمعات أخرى تكون السلطة ضيقة . إذ نجد بأن الهرمية الإجتماعية عندما تكون السلطة واسعة تكون مهمة وقوية مما يدفع إلى إحترام التسلسل والسن والأقدمية والمحافظة على الحالة القائمة (Status Quo) . وبالتالي يكون الإبتكار التدريجي (التحسين) هو الأكثر قبولاً في حين يكون الإبتكار الجذري (الإختراق) الذي يأتي بتغييرات كبيرة هو الأقل قبولاً لدى هذه الفئة . وتفسير ذلك يكمن في أن الإبتكار حين تكون السلطة واسعة يتأهل مع إعتبرات عديدة من خارجة لابد من مراعاتها , في حين أن الإبتكار

بالسلطة الضيقة يخضع لإعتبارات فنية ومهنية متخصصة أكثر . لذا يضعف الإندفاع نحو الابتكار الجذري في المجتمعات التي تتسم بتباعد مسافة السلطة وبالتالي يكون الابتكار التدريجي أكثر ملائمة لها , بينما يزداد الإندفاع في المجتمعات التي تتسم بمحدودية مسافة وتباعد السلطة نحو الابتكار الجذري كما تكون أقل ميلاً نحو الابتكار (التحسين) التدريجي.

#### ب - الذكورة - الأنوثة (Femininity - Masculinity) :

إن المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقات والتشارك وتأكيد الأبعاد الإجتماعية وهي أقرب إلى إعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل وإلى التعاون بينهم . وهذا ما يجعلها أكثر ميلاً إلى الابتكار التدريجي الذي يراعي الظروف الإجتماعية والآخرين. في المقابل فإن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد الذات والتنافس وإلى أولوية العمل على الأفراد في الغالب , وهي بذلك تكون أقرب إلى المغامرة , ومنها ما يتعلق بالابتكار الجذري وذلك لأنه يبدو أقرب إلى إبراز الذات والذي يتم أحياناً على حساب المجتمع وعلاقاته وعلى حساب الآخرين في التنافس.

#### ج - الجماعية - الفردية (Individualism - Collectivism) :

فإذا كانت الجماعية تؤكد على العلاقات وأهمية الإنسجام معها ومراعاة الفريق والتوافق في الأداء بين أعضائه , فإن ذلك كله يعمل لصالح الابتكار التدريجي والذي يكون أكثر قبولاً من قبل الجماعة (المجتمع , العائلة, الشركة) من أجل الحصول على التقدير الجماعي والإجتماعي والإحساس العالي بالإنتماء إلى الآخرين الذين يهتموننا. في المقابل فإن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى التأكيد على الإنجاز الذاتي والتفرد في العمل والقرار والمغامرة من أجل الحصول على التقدير

المهني أحياناً والذاتي التصرف في أغلب الأحيان . ولذلك فإن الإبتكار الجذري يكون هو الأقرب إلى تأكيد الفردية وطموحها اللامحدود وتطرفها من أجل البروز على الآخرين.

#### د - تجنب عدم التأكيد : **Uncertainty Avoidance**

حيث أن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التأكيد تكون أكثر ميلاً لتجنب الكوارث وما يمكن أن يأتي به المستقبل , ولهذا فإنهم لا يميلون إلى التغيير إلا في الحدود الذي يحمل معه قدرًا ملائمًا من اليقين ويزيل الغموض الكبير , وذلك من دون أن يعني هذا عدم قبول الغموض وعدم التأكيد في حدود معينة مادام ذلك ضرورياً في العلاقات والإعمال . ولذلك فإن هذه المجتمعات تكون أقرب إلى الإبتكار - التحسين التدريجي الذي قد يكون مرتبطاً بما هو معروف (الإبتكار السابق) مما يزيل عدم التأكيد ويقدم قدرًا ملائمًا من اليقين . وخلاف ذلك فإن المجتمعات الأكثر قبولاً لعدم التأكيد والأقل حاجة إلى اليقين , فإنه لا يمثل بالدرجة الأولى إلى تجنب الكوارث بقدر ميلها إلى التحكم في المستقبل . ولذلك فإنها تكون أكثر ميلاً إلى الإبتكار الجذري الذي هو نفسه يمثل حالة عدم التأكيد الملائم ولكن في إطار واضح من التخطيط كأسلوب للتحكم في المستقبل.

ثانياً : القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع :

إن المجتمعات الموجهة نحو الإبتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الإبتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والشركات الإبتكارية . يمكن في هذا المجال الإشارة إلى بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة وهي :

أ - مراكز البحث والتطوير والجامعات :

وهي التي توجد تقاليد رضية للبحث الأساسي ومساهماته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي ومساهماته في تطوير رصيد المجتمع من إبتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتج . وفي الواقع فإن مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تسهم في إيجاد الخصائص الراقية للمهنية (Professionatism) ومعايير رضية في مجال البحث والتطوير. كما توجد حوافزها وجوائزها ومصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

#### ب - نظام البراءة :

حيث أن نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة (Patent System) يلعب دوراً فعالاً في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الإبتكارية . وعلى الرغم من أن هذا النظام قد يحد من إنتشار الإبتكارات والإختراعات , وذلك لأن البراءة هي الإحتكار المحمي بالقانون أو هي تخويل بالإحتكار القانوني المصمم لحماية المبتكرين من راكبي الموجه ومن المفكرين الناسخين (المقلدين) من جهة , ويدفع الأفراد والشركات إلى الإعتماد على هذه الحماية كضمانة لإستمرار التفوق في السوق من دون مواصلة الإبتكارات وإستمرارها كضمانة للتفوق من جهة أخرى أيضاً , فإن مثل هذا النظام يكون ضرورياً لغاية منع التقليد للإبتكار بدون أي مقابل أو تفويض عادل لهؤلاء المبتكرين وذلك من أجل أن يكون هذا التعويض حافظاً قوياً للإبتكار . إذ أن الكثير من الشركات قد إستمرت لمدة طويلة تحصل على الجمالات (Royalties) : وهي المالكة لها من الشركات الأخرى التي تستخدم براءاتها وتراخيصها.

#### ج - قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث :

حيث أن مجتمع المعلومات اليوم هو أشبه ما يكون بمجتمع منتظم من أجل نشر- وتوزيع وتقاسم المعلومات بكفاءة . وقنوات التقاسم والتشارك هذه هي التسهيلات والمكتبات الحديثة التي تقوم بجمع ومعالجة وتوزيع المعلومات والخدمات المختلفة المرتبطة بالنشر- العلمي بكل أنواعها : الكتب , الدوريات , الرسوم , البيانات , والطبعات الزرقاء والصفراء وكذلك في ظل الثورة الرقمية, المكتبات الإلكترونية , وكتاب الويب Web Book .. الخ. ومع تطور الإنترنت الذي كان بالأصل لأغراض البحث العلمي كشبكة حواسيب ضخمة خاصة بالجامعات الأمريكية الكبرى , وهيئات أخرى مثل وزارة الدفاع الأمريكية , فإنه أصبح القناة الأكثر أهمية وفعالية ليس في الحصول على المعلومات من أجل إعداد البحوث العلمية فحسب , بل أيضاً في تبادلها وتقاسمها وإنشائها والتحاور حولها على صعيد البلد والإقليم والعالم.

وفي الواقع , فإن الإنترنت لا يمثل مجرد آلات وبرمجيات , بل هو فعلياً ملايين الأفراد الذين يستخدمونها بكل ما لديهم من إهتمامات ومعلومات ومعارف ومشروعات بحوث وأفكار جديدة . ولذلك فإنها يمكن أن تصبح متاحة للجميع بكل مزايا الإنترنت كخدمات متاحة على مدار الساعة , وبسرعة فائقة على غرابة المعلومات , وإمكانية أكبر لتقاسم المعلومات مع الآخرين.

ثالثاً : أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة.

حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي ومجتمع (دع ألف زهرة وزهرة تفتح) بكل ما يعنيه وهذا التنوع من إثراء للنشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة , وحس التفاؤل والذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة على القيام بالكثير من أجل خدمة

التطور الإنساني عموماً ومجتمعهم بشكل خاص ، وذلك من خلال تزويده بالأفكار  
والمفاهيم والعملية (التكنولوجيا) والمنتجات الجديدة.

ومن البديهي فإن كل مجتمع يسعى للحفاظ على الحالة القائمة ومزاياها الحالية  
لفن يفتقر إلى ما نسميهم بمحطمي الإبتكار (Innovation Wreckers) , تذكيراً بحركة  
اللوديت (Luddite) . أو محطمي الآلات التي بدأت عام (1811) كردة فعل على إدخال  
الآت النسيج الجديدة التي هددت أعمالهم . ولذلك فإن أجواء الحرية هي التي تساعد  
الجميع على إستمرار التطورات والإبتكارات النافعة في المستقبل.

### 3 - مجموعة العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع :

إن الشركات تمثل هيكلًا أو إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد ,  
حيث أن الأفراد لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي وخاصة إذا كان هذا  
المحيط يتسم بالبحود والقيود أي بكثرة الروتين والقواعد التي تحدد كل شيء وتكفيء  
داخل الهيكل التنظيمي وتعاقب من هو خارجة . ولقد كشفت دراسات عديدة على أن  
الشركات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي  
تتنافر على أساس الإبتكار . حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق  
تدفق الجهد الإبتكاري في الشركات وتعمل على إبقاء الحالة القائمة وإستمرارها.  
ويمثل الإبتكار الشيء الجديد في مقابل الحالة القائمة , التغيير مقابل الإستقرار ,  
والتفكير خارج الهيكل التنظيمي . لذلك فإن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة  
الأساسية تشكل ضرورة من ضرورات الإبتكار على صعيد الفرد المبتكر الذي قد يبدو بأنه  
يفكر خارج السرب ويواجه مختلف



أشكال الإعاقَة التنظيمية في الشركات ذات النمط البيروقراطي أو النمط الميكانيكي الذي لا يكون ملائماً في الوقت الحاضر إلا في حدود ضيقة حين تكون البيئة الداخلية (الإنتاج الواسع والنمطي وإستراتيجية قيادة التكلفة حيث لا تتغير العمليات الإنتاجية ولا المنتج الا في فترات طويلة) مستقرة , وتكون البيئة الخارجية (عدم تغيير الطلب في السوق الا في المدى المتوسط أو الطويل) مستقرة كذلك.

إلا أن ذلك لا يبدو ملائماً للشركات القائمة على الإبتكار أو الإبداع ومط التنظيم العضوي , حيث أن البيئة الداخلية تكون سريعة التغيير (الإنتاج حسب الطلب وإستراتيجية التمييز في المنتجات) , وكذلك تكون البيئة الخارجية سريعة التغيير أيضاً (بيئة المنافسة الشديدة التي تشهدها أسواق غالبية المنتجات) . وإذا كان الأفراد المبتكرون موجودون في كل شركة , فليس كل شركة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخ جديداً ومناسباً لمساندة الإبتكار وتطوره . ولهذا فلا بد من مراعاة العوامل التنظيمية وأثرها على تعزيز أو إعاقَة الجهد الإبتكاري للأفراد ذوي الخصائص الإبتكارية , وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في الإبتكار :

#### أ - إستراتيجية الشركة :

حيث أن إستراتيجية الشركة يمكن أن تكون قائمة على الإبتكار أي أنها تجعل من الإبتكار مصدراً لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي في السوق , أو أن تكون إستراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية . وفي الحالة الأولى هنا تستطيع الشركة إستقطاب المبتكرين والبحث عنهم , وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الإبتكارات . أما في الحالة الثانية - حين تكون إستراتيجية الشركة موجهة

نحو التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية - فإنها ستوجه حتى النشاط  
الإبتكاري من أجل إدامة وإستمرارية النظام الحالي والميزة الحالية ومنافعها.

#### ب - القيادة وأسلوب الإدارة :

إن القيادة تلعب دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الإبتكار . حيث أن القيادات  
الإبتكارية في الشركة تشجع أجواء الإبتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل  
والسياسات (إبتكار تنظيمي) والمنتجات (إبتكار فني) وأساليب العمل في السوق (إبتكار  
تسويقي) .. الخ.

في المقابل فإن في القيادة البيروقراطية المحافظة يكون التغيير هو الخطر الذي ينشر-  
الغرض ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها الشركة أو المنظمة , وإذا كان نمط  
القيادة الأول (القيادة الإبتكارية) يتسم بالأسلوب الديمقراطي , التفويضي- , المرنة ,  
والتحرك من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد , والميل إلى فرق العمل - أي عمل الفريق  
الواحد - والوحدات المستقلة الأكثر ملاءمة للإبتكار , والاتصالات في كل إتجاه (أي النمط  
الشبكة) . فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية , عدم المرونة , الهرمية , القواعد  
والروتينات القوية , وإتصالات أعلى أسفل (إتصالات نازلة) .. الخ.

#### ج - الفريق :

لقد أصبحت الشركات تشجع على إستخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتياً ,  
وذلك بهدف معالجة خطرين أساسيين : الأول : هو خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد  
وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل الشركة مما يفقد الشركة وحدة  
الحركة وتكامل الجهود.

أما الثاني فهو : تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة  
من أجل إستمرار العمل وضمان تدفقاً للموارد داخل الشركة.

حيث أن الابتكارات في الشركة الحديثة قد أصبحت أكثر تعقيداً وتتطلب تداخل النظم والإختصاصات والوظائف , كذلك فإن إشاعة الفرق في الشركة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملاءمة من أجل تعزيز ودعم الابتكار وزيادة فعالية العمل الفكري والمهني للباحثين.

#### د - ثقافة الشركة :

إن ثقافة الشركة هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية والتي تعطي الشركة تميزاً معنياً في عمل الأشياء . وبما أن الظروف والأشياء تتغير فلا بد أن تتغير ثقافة الشركة كذلك.

وبشكل عام فإن الشركات القائمة على أساس الابتكار يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية والمنتج , كما أنها يفترض أن تتسم أيضاً بقدرة عالية على الابتكار الثقافي (Cultural Innovation) والذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي . وعلى العكس من ذلك , فإن الشركات ذات النمط البيروقراطي يمثل إلى الحفاظ على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير ملاءمة مع الابتكار وما ينتج عنه من مفاهيم وتقاليد وطقوس جديدة.

#### هـ - العامل المؤثر :

إن الابتكار في الشركة يتأثر تأثيراً عميقاً بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه . وبما أن الابتكار يؤثر تأثيراً عميقاً في هذا الجانب أو ذاك في المنظمة (كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين) , لهذا فلا بد إذن من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار وذلك بهدف ضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار , وفيما يلي نعرض لعدد من الأمثلة عن العامل المؤثر في كل حالة من حالات الابتكار :-

1 - إذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل , فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.

2 - إذا كان الابتكار يؤدي بشكل أساسي إلى إحلال الآلة محل العامل (بطالة تكنولوجيا) , فإن العامل المؤثر سيكون سمعة الشركة أو السياسات التعويضية.

3 - إذا كان الابتكار يؤدي إلى تغييرات في المواد فإن العامل المؤثر سيكون العلاقة مع الموردين.

4 - إذا كان الابتكار يغير في عمليات الإنتاج فإن العامل المؤثر هو الإستثمار.

5 - إذا كان الابتكار يغير من أنماط حياة الناس فإن العامل المؤثر هو ثقافة المجتمع وتنوعه.

6 - إذا كان الابتكار يؤثر في الزبون (العميل) فإن العامل المؤثر هو القيمة - أي حدود المقارنة بين التكلفة وما يحصل عليه الزبون.

7 - إذا كان الابتكار يؤثر في الميزة التنافسية فإن العامل المؤثر هو حدود المنافسة وشدتها.

8 - إذا كان الابتكار يؤثر في الأبعاد غير الملموسة للمنظمة فإن حقوق الملكية الفكرية وحمايتها هو ما يمثل العامل المؤثر.

#### و - الإتصالات :

حيث أن الإتصالات (Commnications) تعمل في الشركات القائمة على الابتكار على تسهيل عملية تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام الشركة . وهذا هو ما يمكن أن تقوم به الإتصالات الشبكية (الإتصالات الآنية في جميع الإتجاهات) والتي تحول الشركة إلى التفاعلات الآنية الفورية كأداة لتسريع عملية تبادل المعلومات

والمعارف , ومن ثم تسريع عملية تحصي الموارد وإتخاذ القرارات . وعلى العكس من ذلك هو الذي يسود في الشركات التي تكون بها الإتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات , مما يؤدي إلى خلق حالة من العزلة بين الوظائف والأفراد , كما أنه يحد من فرصة تقاسم المعلومات والمعارف . فيؤدي بالتالي إلى الحد من قدرة الشركة على الإبتكار الذي يكون غير مرغوب فيه أصلاً إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.

#### 4 - دور العوامل الإجتماعية والثقافية في الإبداعية :

وفيما يلي أهم هذه العوامل :

##### أ - دور الأسرة :

حيث أن صياغة وتطوير شخصية الفرد وإستعداداته ودفعه إلى تحقيق أعلى درجات التمييز السلوكي في منظمته هي عملية إجتماعية - ثقافية بالدرجة الأولى : إذ أن المواهب الفطرية هي كالنبته التي تتوفر فيها عناصر النمو والعطاء وبالتالي تزدهر وتنمو وتعطي وإلا فإنها ستقف عن النمو وتموت .. وتبدأ عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع في أحضان الأسرة التي يتعلم من خلالها دروسه الأولى وتتشكل في خلاياها عناصر شخصيته ويتعلم أن يكون تقليدياً أو مبدعاً , سويماً أو منحرفاً .. إلى آخر سلسلة الأهماط السلوكية المعروفة . ويعتبر دور الأسرة في تكوين شخصية الفرد والتأثير عليه حقيقة علمية لا إختلاف بشأنها بالنسبة لجميع المجتمعات البشرية . ولكن الأسرة في المجتمع العربي - عموماً - تفرض أهمية خاصة بالنسبة للموضوع, حيث أن القيم الروحية والإجتماعية تتميز بالتركيز وتعميق أهمية الأسرة العربية للفرد . وقد أجمع أغلب الباحثون المختصون في مجال علم الإجتماع وعلم التنفس على تميز الأسرة العربية . ومن ثم تميز العلاقة

التأثيرية بين الأسرة - والفرد - والإبداع , حيث أن هذه الأسرة العربية متجانسة في أغلب خصائصها .

وعلى أية حال فإن الأسرة تظل الرقم الأهم في المعادلة الحياتية بالنسبة للفرد . فالدراسات النفسية التي أجريت على عدد من الدول العربية أثبتت على أن أساسيات الخصائص الذاتية للفرد كالذكاء, والقدرات الإبداعية , تتأثر سلباً أو إيجابياً بالتربية وبالعلاقات الأسرية. فالأسرة التي تعتمد على حرية التعبير والعلاقات الأسرية المتينة والمتوازنة , والثقة بقدرات الطفل وحسن إختياره الموجه وحب القراءة وتكرار المحاولات رغم الفشل هي الأسرة التي تضمن لأطفالها نمو إيجابياً في القدرات الإبتكارية الإبداعية.

ب - دور المنظمات الإجتماعية الأخرى في الإبداع :

حيث تلعب المنظمات الإجتماعية - الثقافية الأخرى دوراً كبيراً في دفع أفراد المجتمع إلى الإهتمام بالإبداع والإبتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز التي تمنحها لتحفيزهم نحو التنافس والإبداع . ويأتي في مقدمة هذه المنظمات التعليمية بمختلف مراحلها , أجهزة ووسائل الإعلام , والمنظمات البحثية والثقافية والمهنية في المجتمع الرسمي منها وغير الرسمي كذلك . ويمكن قياس مدى تعدد أوجه الإبداع ومدى كثافته في أي مجتمع بمدى تقدم مثل هذه المنظمات وإهتمامها بالتطور والإبداع وإلتزامها لبرامج واقعية وطموحة تقوم بإستكشاف وتوجيه وتبني المواهب الفردية والعمل على صقلها.. ويأتي ضمن سلسلة مسؤولياتها الأخرى كذلك حماية حقوق المبدعين, والمساعدة على تحقيقها باعتبارها قيمة وطنية : معنوية ومادية.

وعليه فإنه يمكن القول على أن هناك علاقة طردية بين مستويات الإبداع وحجمه في أي بلد من جهة ومدى تنظيم أعمال هذه المنظمات ومدى إلتزامها بالأبعاد التنموية الحقيقية والأصلية من جهة أخرى .

### جـ - دور المجتمع ككل في الإبداع :

حيث أن للمناخ الإجتماعي العام دوراً أساسياً في تكوين شخصية الفرد المبدع وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشأة نشأة سليمة وإستمرار تنمية قدراته ومواهبه الذاتية . والفرد هو أصلاً عضو إجتماعي يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات وبمستوى الطموحات الإجتماعية التي تحيط به , وذلك من خلال علاقته بأسرته الخاصة وبالمؤسسات الإجتماعية الأخرى كالمهنة أو القرية أو الحي والتي في مجموعها تكون الإطار المطلق أو المقيد لنشاطه وتفاعلاته بين خصائصه الذاتية ومجمل المحصلات التراثية والفكرية السائدة في المجتمع إبتداءً من القيود التي يفرضها عليه إلى الحرية التي يعطيها آياه.

والإبداع - أساساً - هو عمل نوعي يتطلب توافر ظروف وقيم إجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع , كما وأن حالات الإبداع القليلة التي تحدث في بنية تتسم بالركود أو التسلط تكون عادة عرضية تنتج عن إختراقات فردية يرجع سببها إلى إعتبارات شخصية غير مألوفة لدى المجتمع , بمعنى أن إعاقه الإبداع قد تكون إجتماعية أو ثقافية أو تنظيمية أو سياسية أو جميعها . ولابد في مرحلة ما من خلق مناخ إبداعي لمحاولة تحييد هذه المعوقات ومن ثم محاولة توجيهها إلى قوى إيجابية تدعم الإبداع . وهناك من يرى بأن تحييد صعوبات التنمية أو الإبداع هي عمل إبداعي بحد ذاته.

كذلك , فإن هنالك تساؤلات أخرى تدور حول علاقة الإبداع بالوضع الإقتصادي للمجتمع ككل أو لفئاته , وأن الإبداع يكون أكثر في الطبقي الوسطى عنه في الطبقتين العليا والدنيا . وهذا طرح علمي خطير يتطلب معه المزيد من الدراسات التطبيقية في المجتمع العربي.

ويبدو أن ناصر الصايغ يرى أنه على الرغم من أن "المجتمع العربي عموماً والذي يمتلك وعاءً بشرياً كبيراً يضم من الأفراد عالي الذكاء (في حدود 5% من أية شريحة عمرية) وأن هؤلاء بدورهم يمثلون مادة خام كبيرة للإبداع في شتى مجالاته".

ولكنه يرى أيضاً بأن الأسرة العربية بشكلها وبوظائفها التقليدية هي تمثل في معظم سماتها وأساليبها التنشئية عامل مصادرة كبيرة للإبداع في شتى مجالاته . وبأن معظم المنظمات الإجتماعية الأخرى (غير الأسرة) بوضعها الحالي هي أيضاً عامل مصادرة وإهدار لمعظم ما يتسرب إليها من عناصر بشرية ذات قدرات إبداعية , وأن هناك قلة فقط من ذوي القدرات الإبداعية - رغم ذلك - يتسربون من الشبكة المجتمعية التي تصادر نحو أصحاب هذه القدرات. وهذه القلة تتوجه أغلبيتها إلى مجالات الإبداع الأدبي والفني حيث لا تتطلب هذه المجالات إطارات منظرية خارقة للعادة.

#### 5 - دور العوامل السياسية في الإبداع :

حيث أن توافر الإرادة والدعم السياسي كفيلاً بنقل عمليات الإبداع من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة أو المجتمع وبتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في داخل المجتمع أيضاً.

والإبداع لابد من أن يكون كذلك أحد ركائز الإستراتيجيات الوطنية, ولذلك وحدت المنظمات والبرامج البحثية في مختلف المجالات ويصبح أحد أهداف المناهج التعليمية والتربوية وتوضع الحوافز المادية والمعنوية اللازمة.



## 6 - دور العوامل الموضوعية في الإبداع :

حيث أن مساحة الإبداع تغطي مختلف جوانب الحياة الفنية والعلمية والإدارية والصناعية والزراعية . وهذه الجوانب تقع جميعها ضمن دائرة الممكن إبداعياً وإن اختلفت درجة السهولة وفقاً للطبيعة الموضوعية والإمكانات العقلية والتنظيمية والمادية.

وهناك ظروف موضوعية قد تلعب بنفسها دوراً محركاً للإبداع كما في الأزمات الإقتصادية أو السياسية حيث يصعب على الوسائل التقليدية التي تكونت في ظل ظروف عادية أن ترتقي إلى مستوى متطلبات الأزمة ذات الطبيعة غير المألوفة من حيث العامل الزمني والعوامل التنظيمية والمادية والسلوكية المطلوبة كذلك . وقد تكون الأزمة ذات طابع تنموي إيجابي كما حصل في الطفرة البترولية العربية , أو قد تكون ذات طبيعة سلبية كالكوارث الطبيعية أو الجفاف أو النزاعات السياسية المحلية والخارجية مثل أزمات الخليج وغيرها.

ولكي تتم الاستفادة من هذه القاعدة في مجال خلق حركة إبداعية عربية تتناسب مع الأهداف التنموية الطموحة للدول العربية وفقاً لإمكاناتها النسبية بشرياً ومادياً و فإنه من المفيد هنا أن تصنع كل دولة عربية خارطة موضوعية لمجالات الإبداع فيها ومن ثم وضع خطة أو خطط مرحلية لتغطيتها وفقاً لنظام أولويات خاص.

## 7 - دور العوامل الإدارية في الإبداع :

إن أهمية الإدارة في عملية الإبداع تأتي ليس من دورها الإضافي في إدارة الإبداع فحسب , بل من واقع دورها في إدارة الشؤون السياسية والإقتصادية والإجتماعية في العالم وفي دول العالم العربي بشكل خاص

وذلك لإعتبارات عدة منها : مركزية الحكم , ومسؤولية الإدارة العامة عن وضع الخطط الإنمائية الوطنية وتنفيذها كذلك . ومرحلة التنفيذ هي النقطة الأكثر أهمية في معادلة التحديث الإقتصادي والإجتماعي . وبالتالي فإن الإبداع هو أحد العناصر الهامة التي تؤثر في عملية التنمية وذلك بسبب دور الإدارة الشمولي في هذا المجال.

كذلك , فإن السياسات والتنظيمات والأنظمة والإجراءات التنفيذية والرقابية والكفاية الإدارية والوظيفية هي عوامل أساسية ليس في مجال الإدارة اليومية للشؤون العامة والخاصة وإدارة التطور فقط , ولكنها تحديداً , في مجال الإبداع . فإما أن تكون الإدارة إبداعية المنهج والتفكير والأساليب وإما أن تكون عناصرها أداة إعاقه فعالة في وجه أية محاولات أو مبادرات لإحداث التغيير . وحتى عندما يصبح الإبداع هدافاً سياسياً فإن تحقيقه هو عمل إداري , وهو بالتالي إما أن يضيع في خضم البيروقراطية والعقلية المعارضة للتغيير لأنها تخافه أو تجهله أو غير قادرة على التعامل معه , وإما أن يتحول إلى نهج بنيوي في العقل الإداري والممارسات الإدارية.

هذا ويترسخ دور الإدارة في الإبداع في مرحلتين أساسيتين :

1 - إدخال التقنية الإدارية الحديثة وتكييفها للظروف الموضوعية عملاً تمهيداً لتهيئة الإدارة تنظيمياً وأسلوباً وسلوكاً لدخول المرحلة الثانية الأهم وهي:

2 - إدارة الإبداع في المجالات الوطنية المختلفة وذلك إنطلاقاً من دورها الأكثر أهمية في إدارة وتوجيه وتنفيذ السياسات والبرامج الوطنية.

إن قدرة الأجهزة الإدارية في أية دولة على تحقيق درجة عالية من الموازنة والتوازن بين السياسات والبرامج الإنمائية من جهة , وبين الوسائل المادية والبشرية المتاحة من جهة أخرى هو عبارة عن عمل إبداعي مرحلي مطلوب . وتحقيق هذا الهدف يتطلب إحداث تغيير في البنيات التنظيمية

الإدارية والإجرائية , وأيضاً في الأنماط السلوكية التي تشكلت في ظل ظروف ووظائف تقليدية , ويندرج تحت ذلك عمليات إعادة التنظيم والتدريب وإدخال التقنية الإدارية الحديثة , والأخذ بالإفتراس على أن قدرة القيادات الإدارية على إحداث التغيير البنيوي الأكبر يقوم على أساس أن طبقة المديرين في دول العالم النامي ومنها الدول العربية تحديداً غالباً ما تكون أكثر تفوقاً ذهنياً وعلمياً في بقية الشرائح الإجتماعية الأخرى , وهذا يحمل في طياته بالتالي مسؤولية أولية عليها في مجال الإبداع وإدارته.

وفي البيئة التنظيمية لأية دولة سواء في القطاع العام أو الخاص , تكمن المفاتيح إلى بداية الإبداع , وذلك بسبب الوسائل المتاحة لها كالسلطة . والإمكانيات والوسائل المادية والبشرية , وهذه وسائل غير متاحة بنفس القدر لدى أي منظمة إجتماعية أخرى . غير أن مدى فعالية هذا الدور في ظل الواقع العربي الراهن يعتمد على الظروف السياسية والإجتماعية والمادية في كل بلد , ويمكن أن تصنف في هذا المجال إلى بيئات تقع بين حالة الجمود النسبي وبين النهج الروتيني أو التعامل التقليدي مع الواقع وذلك نظراً لكونها تابعة له ولا تؤثر فيه . وتقع في نقطة الوسط البيئة الإدارية التي تمارس مهمة إدارة التنمية ولكن وفقاً للأنماط التنظيمية والسلوكية المألوفة.

وإن تحويل الإدارة العربية إلى إدارة إبداع يعتمد على توفر العديد من العوامل بدءاً بالقرار السياسي وإنهاءً بتطوير السلوك الفردي بما يلائم هذا التوجه مروراً بإعادة التنظيم والتدريب وإدخال التقنية الحديثة والدعم المالي وخلق مناخ إجتماع عام يساعد على تحقيق الإستجابة اللازمة من المجتمع أفراداً ومنظمات , ولكن دور القيادة الإدارية يأتي مركزياً في هذه العملية وذلك تعتمد امكانية التحول النوعي للإدارة على مدى نوعيتهم وإلتزامهم بالتغيير والقيام به .

وهكذا نجد مما تقدم بأن الإبداع الإداري يتأثر بالعديد من العوامل : الفردية , البيئية , التنظيمية , الإجتماعية , السياسية , الموضوعية والإدارية . وبالإضافة لذلك فإنه توجد هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على عملية الابتكار والإبداع ومنها عامل "الوقت" وفيما يلي شرحاً مختصراً لهذا العامل.

### مفهوم الوقت والوقت الإبداعي :

#### Concept of Time & The Innovative & Creative Time

من الصعوبة يمكن تقديم تعريف دقيق للوقت , ولكن بصفة عامة يمكن القول بأن الوقت يتجسد في العلاقة المنطقية لإرتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر , ويعبر عنه بصفة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

أما إدارة الوقت Thime Management فيمكن أن تعرف بأنها : "العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة وذلك يهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد" وبذلك يتكون وقت العمل من وقت فعال "منتج" ووقت آخر غير فعال "ضائع".

أما بالنسبة للوقت الإبداعي والإبتكاري فهو : "الوقت الذي يخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي بالإضافة إلى تنظيم العمل وتقويم مستوى أداء وإنجاز هذا العمل".

ويلاحظ بأن هناك الكثير من النشاطات الإدارية التي تمارس , بالإضافة - إلى المشكلات الإدارية التي تظهر في هذا النوع من الوقت . وبالتالي ينبغي توجيه الرعاية والاهتمام الكافي لهذا الوقت إذ أنه يساهم في تقديم وخلق الأفكار ذات التفكير والخيال المبدع بسرعة أكبر وأفضل , وذلك يعبر عن قوة الرؤية الناجعة بالمستقبل.

## المناخ المساعد للإبتكار والإبداع :

إن الكثير من الأفراد يكونوا مبدعين في المنظمات التي تشجع ذلك , كما أننا قد نجد بأن هناك بعض الأفراد المبدعين في منظمات قد لاتشجع ذلك . وقد عرفنا في السابق , بأن البيئات والمنظمات التي توفر الأوضاع المناسبة للعمل والمناخ الثقافي للتفكير الخلاق تهتم بما يلي :

1 - تخصيص وقت مناسب للتفكير : وذلك يجعل العديد من المنظمات وقت التفكير نوعاً من سياسة مكتوبة ضمن خطة المنظمة. لذا فإن أغلب المنظمات تشجع أفرادها للإستفادة من أوقات الفراغ , لأنه عامل أساسي في الحث على إبتكار أفكار جديدة.

2 - المشاركة الحقيقية : إذ تظهر دراسات عديدة أن الأفراد في المنظمات الإبتكارية يعتبرون أنفسهم أجزاء مهمة من نظام متكامل , فهم يعرفون أن أفكارهم ستؤخذ بصورة جدية.

3 - التسامح أثناء الإخفاق : إذ أن ذلك يساعد الأفراد على السعي والبحث لإكتشاف الفرص .

لذلك , فإنه كلما زاد الإلمام بالطرق المختلفة لمساعدة الأفراد على تقبل الإبتكار والتغيير , كلما زادت القدرة على تقبل التغيير والإبتكار . ومن الطرق التي تساعد في ذلك مايلي :

أ - فهم الحاضر :

إن الفرص الخاصة بالإبتكار والإبداع لايمكن أن تتواجد إلا في الوقت الحاضر , وذلك يعني أن أفضل وأهم الأشياء هي قبول الموقف الذي نعيشه, وبذلك فإن الشرط الأول من أجل تحقيق إبتكار فعال هو أن ترى بوضوح أين تتواجد الآن بحيث لاتخفي نفسك بعيداً عن الحقيقة الراهنة , فإذا كانت هناك بعض المظاهر السيئة فمن الممكن أن تتخلص منها , ويجب عليك أن

تضع خطة لكيفية التخلص منها . وبالتالي نجد بأن إمكانية تغيير المستقبل لا يمكن أن تتواجد إلا في الطرف الحالي.

ب - عدم الإنشغال بالماضي :

فمن الخطأ أن نسمح للماضي بأن يكون سجنًا لنا , إذ لم يعد بالإمكان تغيير الأمس , لذا ينبغي أن نمضي بخفة بعيداً عن الماضي , وضرورة إعتبار الماضي بمثابة بنك للمعلومات يمكن أن نتعلم منه , لكن ليس بالشكل الذي لايمكننا التخلص منه .. وكما يقول ديل كارينجي , الندم - على أخطاء الماضي - حماقة مثل حماقة عض الكلب للحجر!

ج - الشك في المستقبل :

حيث ينبغي أن نتقبل ما هو غير مؤكد بالنسبة لنا , إلا أن من أهم المشاكل التي قد تصادفنا هي صعوبة التنبؤ بالمستقبل , فالكثير منه يقع خارج سيطرتنا , وما هو غير متوقع يشكل أمراً يمكن حدوثه بشكل دائم , ولكي يتم تحقيق إبتكار وتغير مثمراً لنا فإننا نحتاج إلى أن نترك مساحة للمجهول المشكوك فيه , كما أننا بحاجة إلى موقف من الصراحة والثقة للمستقبل والماضي أيضاً .

وعلى الرغم من الطرق السابقة إلا أن الكثير من المنظمات وبخاصة في الدول العربية تعد مقصرة لعدم تشجيعها عملية الإبتكار والإبداع فيها , وقد يحدث هذا الوضع بشكل غير متعمد , إما بسبب حاجة ملحة للتوافق مع الآخرين , أو الخضوع للنمط التقليدي من التفكير المتوارث.

كما قد يتجلي ذلك في : عملية تمرير الأفكار (بشكل خاطيء) , الحواجز الإقليمية , الإقطاعات المستقلة , التسامح بالتأخيرات , والأطراف غير الحقيقية للوقت .

## محفزات الفكرة المتعلقة بالوقت :

عندما يقرر الفرد القيام بالابتكار والإبداع يجب عليه الإنتظار حتى إكتمال الفكرة بشكل جيد , وبالرغم من الفوائد التي تتحقق من عملية إكتمال الفكرة في العقل , إلا أن هذه الطريقة تعتبر بطيئة ويفضل الإستفادة في ذلك من الطرق والتقنيات ذات القيمة والمجربة في معظم المنظمات , والتي تسعى لتنشيط الفكر والذاكرة . غير أنه في بعض الأحيان قد يبدو الوقت وكأنه كتلة من الهموم التي تشتت الإنتباه والتفكير , وحين يفقد الفرد الصبر من العملية الإبتكارية والإبداعية يمكنه إستخدام الطرق والمحفزات التالية , والتي سيتم عرضها بإختصار.

1 - إيجاد الوقت الملائم خلال اليوم : Creating Suhtable Time During the

Day وهو الوقت الذي يشعر الفرد فيه بأنه أكثر إبداعاً حين تكون طاقته في قمته وأوجها.

2 - وضع جدول للاعمال Put Schednale for Jobs وذلك لمرة واحدة في الأسبوع

مثلاً مما يزيد المهارات والثقة لديه.

3 - إستخدام صيغة يوم - بيومين Use form of day - fevo days فعندما يضيق

بنا الوقت يمكن أن نترك المشكلة جانبا طيلة اليوم , ومن ثم نجتهد بحلها في اليوم التالي .

ومن الضروري هنا إستخدام طرائق تنشيط وتحسين الذاكرة.

4 - توقع هدر الوقت : Expect waste of time فعند القيام بعملية البحث عن

الأفكار يجب قبول حقيقتين هامتين وهما أن الأفكار لا تتدفق دائماً بسهولة ويسر- , وأن

العديد منها سيكون عديم الفائدة.

## وقت إقناع الآخرين بالفطرة :

حيث أنه ومهما كان مدى حاجة المنظمة لفكرة ما , فنادرًا ما تقبل الفكرة من الوهلة الأولى , ففي أغلب الأحيان لابد من بذل الجهد لإقناع الآخرين بها سواء المديرين أو الزملاء . وقد تساعد في تحقيق ذلك الأمور التالية :

1 - توقع ردود سلبية Expect Negative Reactions.

2 - التأكيد على المنافع Emphasis on Benefits .

3 - إجعل كلمة (نعم) سهلة Make word (yes) easy ز

في الموضوع التالي سيتم التحدث عن أهم أركان الإبداع لدى الأفراد وفرق العمل أي المهارات المرتبطة بها.

## الإبداع الفردي والجماعي :

إن للإبداع لدى كل من الأفراد وفرق العمل ثلاثة عناصر أساسية هي: المهارات المتعلقة بالقدرات الأساسية , والمهارات المرتبطة بالإبداع , والحوافز الدخلية الموجودة بالنشاط . وفيما يلي شرحاً مختصراً لهذه المهارات.

1 - المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية :

أيًا كان الوضع فإن مهارة استخدام الأصابع المطلوبة للعب البيانو أو استخدام لوحة مفاتيح الكمبيوتر تعتبر مهارات خاصة وقدرات ضرورية لابد منها لأداء تلك الأعمال وفي الحقيقة فإن الواقع يؤكد لنا بأن أي نشاط يتطلب مواهب معينة , ومعارف ومهارات خاصة , وتشكل القدرات والمهارات المادة الخام للإبداع , وبدون وجود المواهب الأساسية المطلوبة لأداء عمل معين عند المستوى الأدنى , فلا يوجد أي أمل في تحقيق الإبداع في أداء أي نشاط , فعلى سبيل المثال , من الضروري قبل أن يقوم السائق بإعمال فذه في مجال قيادة السيارات أن تتوفر لديه القدرات الأساسية المرتبطة



بإستخدام اليد , والتنسيق بين الرؤية وحركات اليد التي تعتبر قدرات أساسية لقيادة السيارات.

## 2 - المهارات المرتبطة بالإبداع :

إن الإبداع يتطلب أيضاً قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة , وبالتحديد فإنه من المفيد القيام بالأمر التالي عند محاولة تشجيع ونشر الإبداع :

- أفهم التعقيدات : بدلاً من التبسيط الزائد للأشياء فكر في طرق معقدة يكون بينها وبين الأفكار علاقات متبادلة.

- لاتغلق الباب أمام مزيد من الخيارات , وإبتعد عن الأحكام المتسرفة : يفكر المبدعون في كل الخيارات , وحتى يتسنى لهم ذلك فإنهم يتمخضون جميع الزوايا , ويتجنبون القفز إلى النتائج.

- إستخدام مدخل النسيان المنتج : يقتل الإبداع أحيانا بسبب عدم قدرتنا على النسيان . ولذلك فقد يكون من المفيد التدريب على أسلوب النسيان المنتج , وهو يعني ببساطة القدرة على نسيان الأفكار غير المنتجة , وتنمية المشاكل المستعصية على الحل جانبا مؤقتاً وذلك حتى يمكن التفكير في مداخل جديدة لحلها.

- إتبع مدخل التعلم عن طريق الإكتشاف الإبداعي , قد يتبع الناس أحيانا الإستراتيجية التي يطلق عليها الإكتشاف الإبداعي **Creativity Heuristics** لمساعدتهم على الإبتان بأفكار جديدة ويساعد إتباع هذه القواعد العاملين على أن يصلوا إلى حلول جديدة للمشاكل التي يواجهونها, وقد تستخدم هنا أساليب مثل : الإدراك العكسي **Counterintuitive** والتنظير .

إن بعض الأفكار الإبداعية تأتي من الناس الذين ينظرون إلى الأنشطة العادية نظرة جديدة . والجدول رقم (1) التالي يبين عدداً من الأمثلة على أسلوب الإكتشاف الإبداعي.

مصدر الإلهام Inspiration	المنتج (الإختراع)	إسم المخترع
- رؤيته للأطفال الذين يرسلون إشارات إلى بعضهم عن طريق الطرق على الأخشاب.	السماعة الطبية Stethoscope	1 - دكتور رينيه لونيك Dr. Rene Laennec
- رؤيته الأعمدة الموجودة في عجلة قيادة السفينة.	المسدس الذي يضرب , طلقات Six-Shooter Revoles	2 - ساموئيل كولا Samuel Colt
- خراطيم مياه الحرائق	إطارات السيارات (لعجلات) Rubber Tires	3 - جون دنلوب John Dunlop
- رؤيته الهواء المكثف على جوانب الكوب الزجاجي	مكيفات الهواء Air Conditioner	4 - جيمس كاريير James Carier
- تحرك طلبة المياه	التلغراف Telegraph	5 - توماس أديسون Thomas Edison
- رؤيته لزوجته تبخ نفسها ببخاخة العطر.	رشاشات الكاربوريكتور Spray Injection Carburetor	6 - تشارليس دوريا Charless Duryea

الجدول (1) : التفكير خارج المألوف - بعض النتائج المثيرة والشهيرة

وحتى تنمي المنظمات مهارة الإبداع لدى العاملين لديها - أفراداً وجماعات , فإنها تدعوهم إلى المشاركة في تدريبات خاصة لهذا الغرض.

3 - الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط :

وجدنا أن العنصران السابقان من عناصر أو اركان الإبداع يركزان أساساً على المهارات الأساسية المتصلة بعملية الإبداع , وهي على ما "يستطيع" الناس

القيام به . أما العنصر الثالث : الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط , فإنه يركز على ما "يرغب" الناس في القيام به . والقاعدة هنا أنه لكي تكون مبدعاً , فلا بد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بالنشاط . وفي النهاية فإن الشخص الذي يتمتع بالقدرة على الإبداع , ولكنه لا يتمتع بالحوافز الذي يدفعه لبذل ما يحتاجه للوصول إلى الإبداع , لا يمكن إعتبره مبدعاً , لأن العبرة دائماً بالنتائج.

وتميل الحوافز الموجودة بالعمل نفسه لأن تكون قوية في ظل عدداً من الظروف من بينها مثلاً وجود إهتمام شخصي- بالعمل لدى الموظف , إذ أن الإهتمام الشخصي- يدفع العامل إلى أداء النشاط , وقد يكون ذلك بطريقة إبتكارية . وبالتأكيد فإن أي شخص لا يؤدي عملاً هاماً بالنسبة له فإنه لن يقوم بذلك العمل فترة طويلة يصل خلالها إلى أفكار إبداعية , وكنتيجة لذلك , فإن الحوافز الداخلية في النشاط تكون قوية عندما يدرك العامل بأن لديه أسباباً شخصية لأداء ذلك العمل , وعليه فإن من يؤدون الأعمال لأسباب خارجية مثل الأجور المرتفعة أو ضغوط الرؤساء لن يجدوا في ذلك النشاط أية إثارة أو حوافز , ولذلك فمن غير المتوقع بالتالي أن يقوموا بأي إبداع عندما يؤدونه.

وهناك مجموعة من العوامل والتي تحد من الإبداع الإداري وتحول دون تنمية وتمنع إستفادة المنظمات المختلفة منه , وهو ما سيتم التحدث عنه في الموضوع التالي.

### معوقات الإبداع :

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف عدداً من الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير أيضاً , ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة تتاح لهم إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم , وذلك يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقاً عما يسمى

بهجرة الأذفة Brain Drain كأحد عوامل التخلف , ومن أهم معوقات الإبداع مايلي

:

- 1 - الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له , وتفضيل حالة الإستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2 - إنشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية , ورفض الأفكار الجديدة وإعتبارها مضيعه للوقت.
- 3 - الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات , والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4 - مركزية الإدارة , وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين .
- 5 - عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 6 - نبذ الزملاء , حيث أن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل , يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه , والتهكم على آراء والكيد له أو الإبتعاد عنه وعزله.
- 7 - قلة الحوافز المادية والمعنوية , وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النكد والمحاربة والعوز.
- 8 - عدم وجود قيادة إدارية كفؤه (مؤهلة) , حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية , وخلق التعاون , وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة , فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة , كانت مثبّطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- 9 - الفواصل الرئاسية , أو عدم سهولة الإتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

10 - معوقات تنظيمية : وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية , أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لاتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة, وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع , وصغرت دائرته , فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لايتترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

11 - معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

12 - ضعف الولاء التنظيمي : حيث يؤدي ولاء وإنتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الإكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكوله إليه , ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

13 - التفكير غير المتعمق : إذ كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة حيث أن التعامل مع الأفكار دون تعمق وإعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

خلاصة القول نجد بأن تزايد حاجة المنظمات إلى الإبتكار - في الوقت الحاضر - بوصفه مصدراً للمفاهيم , المنتجات , العمليات , والأساليب الجديدة يتطلب معه وضع الحلول والخطط اللازمة التي تعالج المعوقات التي تحد من الإبداع , وتعمل على فهم العوامل التي تؤثر في الإبداع وتعمل على تنميته داخل المنظمة . وقد بدأت المنظمات الحديثة التي تسعى للتميز تسلك منهجاً حديثاً بالفعل في هذا المجال.

## الفصل الرابع : الإتجاهات الأساسية للإبتكار

### في الشركات الحديثة

- تمهيد
- أولاً : العلاقة بين التغيير والإبتكار
- الإتجاهات الرئيسية للعلاقة بين التغيير والإبتكار
- أثر التغيير والإبتكار على المنظمة
- ثانياً : دور التكنولوجيا في إدارة الإبتكار
- مفهوم إدارة التكنولوجيا
- دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الإبتكار
- الإستراتيجيات التكنولوجية للمنظمات
- ثالثاً : التفكير الإبداعي وتطبيقاته
- مهارات التفكير الإبداعي
- تطبيقات التفكير الإبداعي
- كيف تستطيع المنظمات تعزيز الإبداع
- رابعاً منظمات التعلم والإبداع
- مبادئ أنظمة التعلم
- حالة عملية للمنظمات المبدعة : شركة برميد



## الفصل الرابع : الإتجاهات الأساسية للإبتكار في المنظمات الحديثة

### Major Trends of Innovation in Modern Organizations

- تمهيد :

إن المنافسة الشديدة في مجال الإبتكار والإبداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة وإختفاء المنتجات والخدمات القديمة وظهور أسواق جديدة , إضمحلال أسواق أخرى , أدت إلى بروز إتجاهات أساسية أصبحت سمات بارزة مهمة من سمات زيادة كفاءة وفعالية الإبتكار في منظمات وشركات الأعمال الحديثة.

وفي هذا الفصل سيتم التحدث من الموضوعات الرئيسية التالية :

1 - العلاقة بين التغيير والإبتكار.

2 - دور التكنولوجيا في إدارة الإبتكار والإبداع.

3 - تطبيقات التفكير الإبداعي.

4 - منظمات التعلم والإبداع .

وفيما يلي شرحاً لهذه الأمور والموضوعات التي ترتبط بها:

### أولاً : العلاقة بين التغيير والإبتكار

#### Relationship Between Changing & Innovation

التمييز بين التغيير والإبتكار :

تراجع مفاهيم الإبتكار والتغيير معاً , وقد يسمى التغيير في المنظمات بإعادة الهيكلة أو التحويل أو مصطلحات أخرى كثيرة . وقد تشبه هذه الظاهرة التخطيط أو إعادة التوجيه أو الإبتكار , ويمكن القول أيضاً بأن الإبتكار والتغيير متممين لبعضهما , ولكن توجد بعض الإختلافات فيما بينهما.



إن التغيير في المنظمات يتطلب إستراتيجيات وأمور متنوعه يهدف تطبيق الإستراتيجية , وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات ونظم الحوافز والمشاركة والإختيار والثقافة.

ويقدم كلا من نورمان Normann وليندبلوم Lindblom هياكل ومفاهيم التغيير الإستراتيجي التي تتمثل في الطبيعة الإضافية والتدرجية , ويقارن Normann التغيير المجرد Mere Variation مع إعادة التوجيه الإستراتيجي , بينما يحدد Linbdlom التعبير المشهور : (علم التشويش الذهني من جانب إلى آخر) The Science of Muddeling . Thronfh

ويمكن أن يعتبر الابتكار على أنه أحد فروع التغيير , ويعمل عدد من المنظمات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهود الإبتكارية مع المنظمات الأخرى . وأن المقدرة الإدارية على الإبداع وتصميم منظمات مبدعه سيزداد أهمية كلما زادت وثيرة التغيير إن أغلب المنظمات المبدعة والإبتكارية يكون لديها إتجاه داخلي للتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر أجزاء رئيسية وهي :

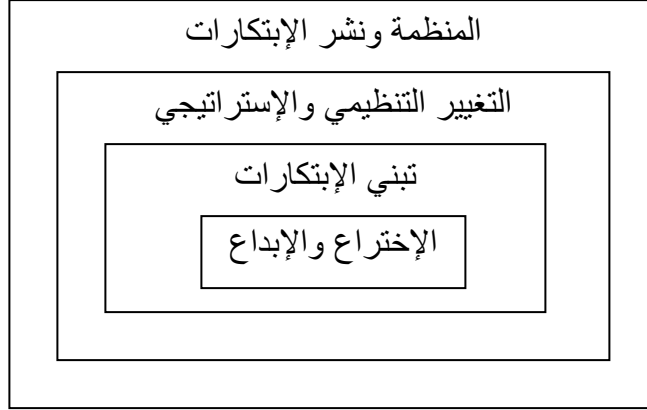
1 - مراجعات التغيير والإبتكار في المواقع الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي.

2 - فحص التغيير والمراجعات للإتجاهات الأربعة الرئيسية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وإدارة المنظمة والعملة.

3 - الإهتمام بالإبتكار وتوضيح العلاقة بين نشر الإبتكار وتبني الإبتكار.

ويمكن أن يتواجد الإبتكار والتغيير معاً من خلال عوامل متعددة . ويمكن أن يقدمنا من خلال الأعمال الإنسانية أو يحدثا عن طريق ظروف باطنية النحو كالنزاع الأفقي والعمودي والتتابع التنفيذي ومؤيدي الفكرة , أو العوامل الخارجية مثال التدخلات الحكومية وأعمال المنافسين ،أو

أولويات وأفضليات الزبائن والشكل رقم (4) التالي يبين العلاقة أو التمييز بين الإبتكار والتغيير التنظيمي.



شكل رقم (4) : الإبتكار والتغيير التنظيمي - المصدر : رعد الصرف , إدارة الإبتكار والإبداع , دمشق : دار الرضا للنشر , ط 1 , 2000

وفي ذات السياق يمكن أن تعرف إدارة التغيير بأنها : تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي , وتجنب أو تقلل من عوامل التغيير السلبي بمعنى أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرق كفاءة وفعالية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن القول بأن جميع الإبتكارات تشير للتغيير , ولكن ليس جميع التغييرات إبتكارات , وذلك بإعتبار أن التغييرات يمكن أن لا تتطلب أفكاراً جديدة أو تقود إلى تحسينات هامة . والقوى المؤثرة في الإبتكار والتغيير تتنوع, فبعضها ينشأ عن عوامل خارجية والبعض الآخر عن عوامل داخلية أي تنشأ من داخل المنظمة , كما وقد توجد أوقات أفضل من غيرها لإحداث التغيير والإبتكار.

## الإتجاهات الرئيسية للعلاقة بين التغيير والإبتكار :

يمكن تحديد 4 ميادين وإتجاهات عامة للعلاقة بين التغيير والإبتكار , ويمكن أن تحدد هذه الإتجاهات كأمتلة مرادفه للمنظمات المعاصرة , وهي :

أ - تكنولوجيا المعلومات.

ب - الموارد البشرية.

ج - إدارة المنظمة.

د - العولمة.

وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الإتجاهات.

### أ - تكنولوجيا المعلومات : Information Technology

تعرف تكنولوجيا المعلومات (IT) بأنها : "البرمجيات والأجهزة والإتصالات الإسلكية وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات الأخرى المستحله في نظم المعلومات المحددة بالحاسوب".

وتعود أهمية تكنولوجيا المعلومات , ودورها في الإبتكار والتغيير إلى النقاط الرئيسية

التالية :-

1 - تزايد إنتشار المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة وتزايد فنون

العاملين في هذه المنظمات.

2 - تنمية وتطوير شبكات الإتصالات والمعالجات الدقيقة Micro Processors التي

أدت لظهور نظم جديدة مبنية على إستخدام أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الإتصال المتقدمة.

3 - التغييرات التي طرأت على الطلب على المعلومات وعلى الطرق والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها والتي أدت إلى تغيير مفهوم ودور المعلومات , حيث أصبح ينظر إليها على أنها مورد إستراتيجي هام.

كذلك تقسم تكنولوجيا المعلومات إلى عدة روافد تكنولوجية أساسية وتتمثل في :

أ - تكنولوجيا أجهزة الحاسب.

ب - الرقابة "التحكم" الإلكتروني.

ج - تكنولوجيا الإتصالات.

د - البرمجيات .

هـ - هندسة المعرفة.

و - هندسة البرمجيات.

هذا ويمكن أن تتخذ تكنولوجيا المعلومات العديد من الطرق والأساليب التي تؤثر

من خلالها على عمليات التغيير والإبتكار في مجال التصنيع وهي :

1 - التصميم بمساعدة الحاسوب : (CAD) Computer - Aided Design

وهو عبارة عن برامج تصميم تعبر عن الأدوات والطرق التي تؤدي لزيادة الإنتاجية

بالنسبة للمهندسين بدرجة كبيرة بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد.

2 - الهندسة بمساعدة الحواسيب : (CAE) Computers - Aided Engineering

وهي عبارة عن إستعمال الحواسيب لمحاكاة وتحليل وتقييم تصميمات السلعة

وتطوير عمليات الإنتاج بإستعمال طرق التصميم لمساعدة الحاسوب.

3 - التصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM) Computer - Aided Manufacturing

وتعني إستعمال الحواسيب لأتمته عمليات الإنتاج والتصنيع.

4 - التخطيط بمساعدة الحاسب : Computer Aided Planning (CAP)

وهي عبارة عن إستعمال حزم البرمجيات كأدوات لتدعيم عملية التخطيط.

5 - هندسة النظم بمساعدة الحاسوب : Computer - Aided Systems Engineering (CASE)

هي عبارة عن إستعمال حزم البرمجيات لإنجاز وأتمته العديد من نشاطات نظم المعلومات.

2 - الموارد البشرية : Human Resources

حيث أن ما يحدث من تغيير وإبتكارات في التكنولوجيا والنظم الإجتماعية والإقتصادية للمجتمع والتغيرات التي تحدث في القوانين والنظم والإجراءات , البرامج , كل ذلك له تأثير على إدارة الموارد البشرية . لذلك يجب على المسؤولين عن هذه المجالات أن تتوفر لديهم الخبرة اللازمة لتقدير إنعكاسات هذه العوامل على نظم وطرق وأساليب إدارة الموارد البشرية.

وذلك بالإضافة إلى أن الإنعكاسات التنظيمية بين المنظمات قد تؤدي إلى تغيير في دور الموارد البشرية التي تشكل وظائف الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن أهم الفلسفات التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية , التي تؤثر بدورها على إدارة الإبتكار والإبداع والتغيير , والتي تتطلب التحسين المستمر في كافة أنحاء المنظمة هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Managenut . وتعرف بأنها فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة وهي تطبيق للطرق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية . ومن خلال هذا التعريف يتضح مدى

الإستنباط والعلاقة بين مفهوم الإبتكار والإبداع ومفهوم إدارة الجودة الشاملة يهدف المحافظة على سمعة المنظمة وتخفيض تكاليف إعادة العمل وتحقيق التحسين المستمر في كافة أنحاء المنظمة.

كذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة . وأن الإبتكار هو إحدى السمات الأساسية لتصميم العمل في إدارة الجودة الشاملة.

### 3 - إدارة المنظمة : Corporate Management

إذ تلعب إدارة المنظمة دوراً أساسياً وهاماً في إدارة الإبتكار والتغيير , فهي التي تقرر فيما إذا كان من الضروري القيام بعملية الإبتكار والتغيير أم لا . ولكن الشرط الأساسي هو ضرورة إقتناع هذه الإدارة بما تقوم به من إبتكارات وتغييرات , والتي يجب أن تحدثها في المنظمة , ومهما كانت دواعي التغيير والإبتكار . فإن النتائج هي فوق كل شيء , فالتغيير الكبير في الإتجاهات والقيم والسلوكيات هو في حقيقة الأمر بعض التقنيات والطرق الإدارية المستخدمة في المنظمات.

وقد حان الوقت لكي تباشر إدارة المنظمات كافة بإنشاء إدارة خاصة تعني بشؤون الإبتكار والتغيير بهدف ضمان البقاء والسيطرة في الأسواق.

### 4 - العولمة : Globalization

هناك الكثير من القوى التي تقود المنظمات إلى عالم العولمة , وذلك من خلال إمتداد نشاطاتها إلى الأسواق الخارجية . فالحدود التجارية الموجودة بين الدول تتلاش , ويصبح تسويق السلعة أو الخدمة سهلاً ودون قيود . ولذلك فإن جميع السلع تتضمن منافسين خارجيين . ووفقاً لذلك يقود النضوج في الأسواق المحلية المنظمات للبحث من التوسع العالمي.

والصناعة التي من المحتمل أن تدخل العولمة تقاد بالعوامل التنافسية والبيئية والإقتصادية والسوقية , وتحدد العوامل السوقية إستجابة الزبون وقبول السلعة العالمية . أما العوامل الإقتصادية فهي تحدد مطاردة الإستراتيجية العالمية التي يمكن أن تقدم المنافع الهامة للتكلفة , بينما تحدد العوامل البيئية فيما إذا كان الأساس ضروري التدعيم في نفس الموقع . ويمكن أن تتطلب المنظمات من خلال العوامل التنافسية ضرورة التعرف على المنظمات المنافسة في الدول الأخرى.

### أثر التغيير والإبتكار على المنظمة :

#### The Effect of Innovation & Change on Organization

إن الإرتباط بين التغيير التنظيمي والإبتكار يحدد من خلال الإرتباط المستقبلي بين القدرة التنظيمية والتغيير التكنولوجي , وخير مثال على ذلك هو تكنولوجيا أشباه الموصلات , حيث أخترعت هذه التكنولوجيا وقدمت العديد من الإبتكارات . فعلى سبيل المثال تم التحول من الترانزستورات إلى الدارات المتكاملة إلى الرقاقت نفسها التي تحتوي على عدد كبير من التحسينات التي تترافق مع النشاط التنظيمي , وهذه التغييرات في التكنولوجيا قد فاقت قدرة منظمات متعددة على الكفاح مع الأجيال الجديدة للتكنولوجيا , وقد أصبح تعلمها عقبة , وخاصة عندما تنشأ مثل هذه التكنولوجيا الجديدة , وقد أرهقت بهياكل لا يمكن أن تحافظ على الطرق الجديدة للعمل.

والفحص الأكثر تحديداً للإرتباط بين الإبتكار والتغيير التنظيمي قد قدم من قبل Henderson عام 1990 . حيث يوضح Clarck العلاقات بين التطورات التكنولوجية وقدرة المنظمات على إمتصاصها .

والعديد من المنظمات قد تظهر قدرة إمتصاصه ردئية , إذا كان التغيير صغيراً أو بنائياً . وإن مثل هذه الإبتكارات لا يستلزم تغييرات رئيسية في سلع وخدمات المنظمة أو في عمليات إنتاج المخرجات , بل على العكس من ذلك فإنها تتطلب العلاقات بين الأجزاء , والتغييرات في الحجم النسبي للأجزاء . ويعتقد Henderson بأن السلعة أو الخدمة تتبلور في سلوك وهيكل المنظمة. وهذا التغيير يطبق للربط بين الأجزاء , وهو يتطلب أيضاً إعادة تشكيل للعلاقات بين الأقسام المتتابعة , والمنظمات تتطلب أساساً مناسبة لبناء الإبتكارات مع تحديد ضمين للنماذج العقلية للأفراد , ونماذج السلوك فإذا توحدت الأعمال الجغرافية والتكنولوجية والوظائفية مع فرق العمل ودوائر الجودة , فإن هذه الإبتكارات والتغييرات ستترك حينئذ أثراً إيجابياً على حياة المنظمة.

ثانياً : دور التكنولوجيا في إدارة الإبتكار والإبداع :

### The Affect of Technology on Creativity & Innovation

#### مفهوم إدارة التكنولوجيا : Technology Management Concept

إن كلمة تكنولوجيا Technology تتألف من مقطعين وهما :

أ - تكنو Techno والتي تعني في اللغة اليونانية تكنوس , وتعني تقني أو فنون الصناعة والتشغيل.

ب - لوجوس Logy : والتي تعني علم أو منهج.

وهذا يعني أن التكنولوجيا تعني علم التقنية أو العلم التطبيقي للفنون الصناعية . ويطلق عليها باللغة العربية التقنيات . وقد شهدت المجتمعات الصناعية الحديثة عددا من المزايا التي جعلتها مختلفة عن المجتمعات البدائية . وبذلك فإن إدارة التكنولوجيا تعني : فن إستخدام التقنيات والأنماط والطرق



والأدوات التكنولوجية من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمات على إختلاف أنواعها. والتكنولوجيا ليست مجرد آلات وأجهزة تستخدم في تسهيل الإنتاج والحياة اليومية , وإنما ينظر إليها على أنها إدارة تمثل أسلوباً للإتصال والتبادل لإقتباس ما يتفق منها مع النمو الحضاري في المجتمع وذلك لمنع التدهور في القيم الإجتماعية والثقافية والأخلاقية.

### دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الابتكار :

#### The Role of Information Technology in Innovation Management

يستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والإتصالات اللاسلكية والبرمجيات , والمحطات اللامركزية لعمل الحواسيب , بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت , النص , البيانات والصورة) . وكما أن تكنولوجيا المعلومات تطورات في تكنولوجيات متعددة ومتميزة خلال بعض العقود الماضية , إلا أن آثارها الأساسية قد إنعكست على طرق وأساليب النشاط الإقتصادي . إذ أن التصنيع أو الإنتاج والعملية المميزة للبحوث والتطوير , كل ذلك يتكامل الآن بالتصنيع المتكامل بالحواسيب والتشكيلات الأخرى للإنتاج المرن.

وقد بدل هذا التكامل الطرائق المستخدمة في المنظمات والشركات المنظمة على أساس جغرافي , فشبكات الحواسيب يمكن أن تنظم بإستخدام العديد من الطرائق المختلفة وبما يتناسب مع الهيكل الإجمالي للمنظمة وسلوكياتها وإستراتيجياتها وأيضاً وفقاً لطلبات الصناعة.

تمثل تكنولوجيا المعلومات قيمة أساسية تنسب لمجموعة من التكنولوجيات التي تسمح لمنظمات الخدمات بتداولها , كمنظمات التمويل

والسياحة والإستثماره بهدف عرض خدماتها للزبائن العالمين في المواقع المناسبة للقيام بالأعمال.

هذا ويناقش Moss في عام 1986 فيقول : "إن معظم من الإتصالات اللاسلكية تفضل في المناطق المدنية الكبيرة , وخصوصاً التي تحتوي على رؤوس أموال ضخمة . وبشكل خاص في المدن الرئيسية الثلاثة : لندن , ونيويورك , وطوكيو . بالإضافة لذلك , يظهر Moss في عام 1988 أن الهرم المدني الجديد المحدد بالإتصالات اللاسلكية في المدن المفضلة هو صعب الآن بالنسبة لعمليات المنظمة . وبشكل في هونغ كونغ وسنغافورة وسيئول (كوريا الجنوبية) . ويلاحظ Howell في عام 1988 أن في أوروبا أقاليم غنية بالمعلومات , وأقاليم أخرى فقيرة بالمعلومات وبرغم ذلك فهي متطورة. وفي الواقع , فإنه على الرغم من المراكز والحدود الخارجية التي يعاد تحديدها بشأن بعض التوقعات التي يمكن أن تتوقعها القوى السببية المتراكمة والإقتصاديات المتكتلة بهدف التحقيق الأفضل للنماذج المستقبلية للمنفعة الإقليمية المقارنة , إلا أنه من المحتمل أن تقدم الخدمات الجديدة للإتصالات بشكل موحد عبر الفضاء . وقد يفضل الإستثمارات في المراكز الموجودة للنشاط الإقتصادي ومجالات المنفعة الإقتصادية الحالية.

كما ويشرح (Langdale) في عام 1983 كيف أن الإبتكارات في الإتصالات اللاسلكية في الولايات المتحدة قد قدمت الإرتباط في عواصم العالم الرئيسية , وأصبحت الشبكات كافية لكي تخدم وتفيد العديد من الأماكن الصغيرة.

وقد وضع أيضاً (Hepworth) في عام 1986 كيف أن شبكات الحواسيب في الحواسيب الكندية المتعددة قد بنت الرقابة المركزية في تورنتو Toronto . ويظهر التركيز على تدفق البيانات في المدن الرأسمالية هذا الوضع . أما على الجانب الدولي , فإن قدرة أي دولة على تبني

التكنولوجيات الجديدة للمعلومات تتطلب الكثير من المعارف والمهارات . كما تتطلب ضرورة توافر العديد من التكنولوجيات التي سبق ذكرها . وبشكل متتابع , فإن طبيعة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لنظام تكنولوجي معقد قد يظهر إتساع الفجوة فيما بين القادة والتابعين . وقد يظهر هذا كنتيجة للتشريعات الحكومية في تكنولوجيات المعلومات , حيث يبطل إنتشارها في الدول النامية.

ويرى (Harvey) في عام 1988 بأنه على الرغم من أن تكنولوجيات الإتصالات اللاسلكية قد تولدت مع ضغوط الفضاء الزمنية والرقابة عبر الفضاء , وخلال الشبكات البعيدة المنتظمة , إلا أنها تصبح هدفاً تنافسياً . حيث أن تكنولوجيات المعلومات تسمح للمنظمات بقهر التقييدات والحدود الجغرافية , وقد تحتل فائدة ومنفعة كبيرة على الرغم من ضيق الوقت , وإعادة هيكلة علاقات العمل عن طريق الربط مع المنظمات المرغوبة الأخرى . وقد تبدو المعلومات كذلك كمورد رئيسي , وقد تدار أو لاتدار . وتحتل تكنولوجيا المعلومات مكانة كبيرة في التوريد والتصنيع ووظائف التسويق , بالإضافة إلى نشاطات الرقابة كالمحاسبة والتنبؤ والتخطيط , وعلى العموم فإن تكنولوجيا المعلومات العالمية ولشبكات المعيارية تساعد على تخفيض تكاليف التنسيق بين المنظمات , وهي أيضاً عامل رئيسي من عوامل نظم الإنتاج المرنة , إذ يمكن الإستفادة مثلاً من آلات الفاكسميلي Facimilie Machines في إرسال الطلبات بهدف الحصول على شحنة تالية من الأجزاء والقطع وإيصالها في الساعات القليلة القادمة.

أما بالنسبة للدول النامية , فيبدو بأن تكنولوجيا المعلومات فيها أكثر تهديداً من إيجاد الفرص المواتية . وعلى أن عمق التغييرات التشريعية تتطلب نظم تكنولوجية رئيسية مثل تكنولوجيا المعلومات التي تكون أكثر صعوبة للتأثير في دول العالم الثالث . حيث أن تكنولوجيا التصنيع تقدم تكاليف

عمل أقل أهمية , كما تخفض المنفعة المقارنة للبلدان الفقيرة بالنسبة لصناعة سلع كالألبسة والإلكترونيات . وقد هددت التكنولوجيات الجديدة بجعل دول العالم النامي تابعة فنيا للدول المتقدمة . وضمن هذه البلدان فيجب أن تكون الشبكات العالمية مترابطة . ومن الممكن أن تبقى التكنولوجيا الجديدة متمركزة ضمن القطاعات الكبيرة , كما قد تفيد المدن الكبرى على إعتبار أنها نقطة مساندة للإقتصاد العالمي.

### الإستراتيجيات التكنولوجية للمنظمات :

#### Technological Strategies of Organizations

إن التكنولوجيا تعد وسائل مبدئية لمنافسة المنظمات , ويمكن أن ينتج عنها إنفاق كثير وجهود كبيرة . وهناك شواهد عديدة على إستغلال الطاقة والفضاء في الإقتصاديات المتقدمة . إلا أنه في نفس الوقت فهناك بعض المشكلات التي قد تظهر وتوقع الإختراقات العلمية قبل حلها عن طريق الجهود التكنولوجية . وقد تبدأ التكنولوجيا بنتائج البحوث الأساسية التي من الممكن أن تنتج في السلع المسوقة. وقد تكون مثل هذه البحوث طويلة الأجل , لذلك فيمكن تجنبها بسهولة بواسطة القيام بالإدارة ذات المؤشرات القصيرة.

إن الأسماء التجارية المعروفة والتكنولوجيا المتممة مطلوبة , ولكن لا يمكن للمنظمة أن تبقى وتنمو إلا إذا تم التغيير التكنولوجي بشكل دوري . ومن الدلائل على ذلك هو نجاح المنظمات والشركات اليابانية في الدخول إلى الأسواق , على الرغم من كثرة المنافسين في أوروبا والولايات المتحدة , بالإضافة إلى وجود المساعدات المتممة كالتصنيع التنافسي- , والممولين , والتوزيع , والخدمة.

وهناك العديد من الطرائف والأساليب في المنظمات التي تقيد التكنولوجيا كأساس للمنافسة . ويحدد مسار خيارات المنظمة على درجة كبيرة بالنسبة لمعارفها المتراكمة والمنظمة مع الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy التي تحافظ من خلالها على قدرة البحث في النطاق العالمي , وغالباً في المختبرات المركزية للبحوث التي تكون قادرة على المحافظة على أي تطور يمكن أن يكشف النقاب عن المنافسين , وهذه الإستراتيجية يمكن أن تكون مكلفة بشكل كبير في شروط التكاليف غير المباشرة بالنسبة لمختبرات البحوث والتجهيزات بالإضافة إلى الأفراد الأكفاء الذين يقومون بمثل هذه البحوث . وإذا لم تستطع المنظمة أن تحافظ على قدرتها في البحوث والتطوير في جميع الميادين . فإن قيادة البحث في بعض التكنولوجيات الرئيسية ستعتمد للتنفيذ في مجالات أخرى . ويفضل أفراد البحوث والتطوير العمل مع العاملين الذين يحصلون على جوائز ومكافآت عن البحوث التي يقومون بها . لذلك فإنه من الضروري تعيين الأفراد والإحتفاظ بهم.

إن الشكل المختلف لإستراتيجية البيئة الملائمة الآن هو الشكل الذي يستعمل للدخول إلى الأسواق الجديدة لإتمام التكنولوجيا الجديدة أو مايسمى بإستراتيجية الأسواق المتباعدة Thin Markets Strategy حيث يتم من خلالها إستعمال مفهوم "التعلم عن طريق البيع" Learning by Selling والتغذية العكسية من المستهلك . ويكون التطبيق الأفضل لهذه الإستراتيجية في الأسواق المحددة والمتخصصة , وهي تتطلب إقناع عدد قليل من المنظمات بشراء التكنولوجيا الجديدة , على الرغم من تكاليفها التي قد تكون مرتفعة , بالنسبة للسلع المستخدمة حالياً.

تحدد القدرات التكنولوجية للمنظمات بشكل كبير من خلال علاقاتها مع المنظمات الأخرى والإستراتيجية التي تتبعها , وقد لوحظ مثلاً بأن المنظمات اليابانية مثل شركة Sony هي هجومية أكثر من باقي المنظمات

الأخرى . وبالإضافة إلى الجوانب التكنولوجية , فإن الإستراتيجيات تتأثر بالمساعدات المتممة للمنظمة وطبيعة إرتباطاتها الخارجية , والمنظمات التي تستجيب بشكل مبدئي للممولين تكون في وضع مختلف عن المنظمات التي يمكن أن تحافظ على الإستراتيجيات المحددة بالعلوم , وتفيد هذه الظروف في تحديد المسارات التكنولوجية للمنظمات.

ثالثاً : التفكير الإبداعي وتطبيقاته :

### Creative Thinking & Applications

مهارات التفكير الإبداعي :

تتفاوت وجهات النظر حول مفهوم التفكير الإبداعي , فهناك من ينظر إليه على أنه وراثي أو فطري , وهناك من ينظر إليه على أنه مكتسب أي أنه بالإمكان تنمية وتطويره بالتعليم والتدريب . حيث يرى البعض أن هناك علاقة طردية بين الذكاء وبين الإستعداد للتفكير الإبداعي , إلا أن الإستعداد أو التهيؤ لا يتحول بالضرورة إلى سلوك إبداعي . يرى كلا من هيلفورد ووليم جوردن بأن التفكير الإبداعي هو نمط من الأنماط التعليمية , وأن العملية الإبداعية ليست بالأمر الغامض بل أنه يمكن تدريب الناس مباشرة على زيادة قدراتهم الإبداعية لو تم تعليمهم عمل ذلك.

وعليه يمكن أن نخلص إلى أن عملية التفكير الإبداعي تحتاج إلى قاعدة لا بد من وجودها وهي الصفات الشخصية كالذكاء والصبر والفراسه , كما أنها تحتاج إلى خبرات عملية وإطلاع واسع وإهتمام بخبرات الآخرين وآرائهم . ويمكن تنميتها سواء بواسطة جهود شخصية أو بمساعدة الآخرين من خلال الجوانب التالية:-

1 - تتبع المنهجية العلمية في التفكير التي ستحقق فوائد كثيرة للمبدع والإبداع والتنظيم.

2 - زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من حيث التفكير والعمل , والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة من خلال التعليم والتجارب والخبرات.

3 - ضرورة البحث والدراسة لمعرفة معوقات الإبداع , والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

بالإضافة لذلك , فإن التفكير الإبداعي يمكن أن يتم تنميته من قبل الأفراد أنفسهم , والمنظمات التي تضم الأفراد كذلك.

#### - تطبيقات التفكير الإبداعي : Applications of Creative Thinking

يستطيع الأفراد المبدعين إذن أن يساهموا بإيجاد أفكار جديدة للمنظمة. ومن الناحية النظرية يقدم الأفراد أفكار إبداعية إلى المجموعات التي يشاركون فيها . وعندما تحصل المجموعة على هذه الأفكار وتطبيقها فإن المنظمة ستقوم بتنفيذ المزيد من الإستراتيجيات الإبداعية . وفوائد الإبداع والإبتكار ستظهر عندما تعمل المنظمة في ضوء هذه الأفكار . وعندما يعمل الأفراد القياديون بشكل إبداعي , فإن أفراد المنظمة سيتصرفون وفقاً لهذه الأفكار , وبالتالي فإن هذه المنظمات سوف تلتزم بسلوكها المبتكر.

- كيف تستطيع المنظمات تعزيز الإبداع :

#### Hou Organizations can Foster Crativity

من أجل تعزيز الإبداع فإن المنظمات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبداعية وتزودهم بالمواقف التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي . إن المنظمات التي تشجع على التفكير الإبداعي توصف بأنها ديناميكية ونشيطة , وأنها تسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر . ومن المهم تطوير هذه القدرة على التفكير الإبداعي من خلال الممارسة .

وهناك بعض التكنيكات التي تستخدم في تطوير التفكير الإبداعي مثل الإستماع , التفكير الجزئي , والمنطق .

كذلك تستطيع المنظمات التشجيع على الإبداع من خلال المديح ومكافأة القرارات الإبداعية . وهذا بالتالي يتطلب من المنظمات والأفراد تخصيص الوقت للتفكير والتشجيع على درجة معينة من الدخول في المخاطر.

وهناك وسيلة تستطيع المنظمات من خلالها زيادة الإبداع داخل المجموعات من خلال تقديم فرص للعصف الذهني Brains to rming . وهذا الأسلوب تم تقديمه لأول مرة من قبل (Alex Osborn) في عام 1953 , ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم , للتعامل مع كثير من أنواع المهام والمشاكل وهي تقنية (أسلوب) تجمع أفراد المجموعة من أجل تقديم الأفكار بشكل حر وعفوي , حيث يقوم أحد الأفراد بعمل قائمة لكل الأفراد (وقبل المجموعة لتكوين أغلب الأفكار إذا أعطي الوقت للمشاركين لكتابة الأفكار بهدوء قبل الحديث عنها بصوت مسموع) , وخلال جلسات العصف الذهني يستطيع الأفراد أن يقوموا ببناء أفكار الآخرين.

وقد تم إقتراح 4 قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني وتتمثل فيما يلي :

أ - إستبعاد النقد : Criticism is rules ont

في مرحلة توليد الأفكار , لايسمح لأعضاء المجموعة بتوجيه الإنتقادات لأفكار الآخرين , مهما كانت درجة سخافة الأفكار.

ب - الترحيب بالإنتلاق : Freewheeling is welcomed

ينبغي تشجيع الأفراد على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة , ولايجب إعتبار فكرة معينة هامة Wild أو غير علمية Impractical .



ج- الرغبة في الكمية : Quantity is Wanted

يجب تشجيع أفراد المجموعة , بشكل واضح , بأن يطرحوا أقصر- قدر ممكن من الأفكار.

د - الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات : Combnation & Imprevement ore

songht

ينبغي تشجيع الناس على البناء على الأفكار التي إقترحها أفراد آخرين بالجماعة , فعلى سبيل المثال من خلال دمج عناصر تخص إثنين أو أكثر من الأفكار التي سبق طرحها . فهم غير مقيدين بضرورة إقترح أفكار تكون جديدة تماماً خلال جلسة العمل.

والمجموعة النمطية النموجية للعصف الذهني - كما أشار بذلك Osborn وأعوانه - تتكون من نحو 12 شخصاً بما منهم قائد المجموعة وأحياناً قائد مشارك , بالإضافة إلى أحد أفراد السكرتارية الذي يقوم بتدوين الأفكار من دون أن يشارك في الجلسة برأية . وتختلف آراء الخبراء بالنسبة للزمن المثالي للجلسة , ولكن الرأي الراجح أن تكون مدة الجلسة في حدود نصف ساعة.

وبعد أن يتم تجميع وتصنيف قائمة الأفكار (التشاور) , تبدأ عملية التقييم , ومن ثم يتم إنتهاج الحل المفضل , ويوصي ممن لهم مسؤولية مباشرة تتعلق بالمشكلة موضع الإهتمام . وإذا لم يتم التوصل إلى إتفاق جماعي على الفكرة المختارة , يتم تطبيق مبدأ الأغلبية بين أعضاء جماعة التقييم (وذلك هو السبب في أن يكون عدد أعضاء مجموعة التقييم رقماً فردياً Odd number).

إذن فإن الهدف من هذا الأسلوب بالتالي هو التشجيع على المشاركة بالأفكار والتفكير المرن يؤدي في النهاية إلى الإبداع.

ينبغي الإشارة أخيراً أن الإبداع شيء مميز إذا ما إعتبرنا أن هناك نوعين من التفكير الإبداعي ينتج عنهما أداء وأعمال وتصرفات , ويقدمان خدمات وفوائد تتمثل في :

1 - التفكير الإبداعي الأخلاقي : الذي يحقق الفائدة لأكبر عدد ممكن من الناس المعينين بتناول الأفكار الإبداعية وتسخيرها لخدمتهم , كإستغلال العلماء للطاقة الذرية مثلاً في المجالات السلمية كالصحة , أو إستغلال المديرين للأفكار الإبداعية في حل مشكلات المنظمة وإيجاد طرق أفضل للأداء.

2 - التفكير الإبداعي اللا أخلاقي : والذي يستفيد منه فئة قليلة من الناس بينما يتضرر الآخرون في تطبيقه على المدى القريب والبعيد , كصناعة القنابل القاتلة.

رابعاً : **منظمات التعلم والإبداع** : Learning Organizations & Crativity

تعد منظمات التعلم (المنظمة المتعلمة أو دأمة التعلم Learning Organization المكان الذي يوسع فيه الأفراد قدراتهم لإبتكار النتائج التي يرغبون بها وتوسع نماذج التفكير وتحرر الدوافع الإجتماعية , فهي المكان الذي يتعلم فيه الأفراد كيفية التعلم بصورة مشتركة.

وتعزى أهمية منظمات التعلم إلى التغيير في الحياة وكل ما يحيط بالمنظمة سواء بالأفراد أو التكنولوجيا . فمنذ زمن طويل كانت الجهود لبناء المنظمات التعليمية أشبه بالتجميع في الظلام , لحين أصبحت المهارات ومناطق المعرفة وطرق تطوير مثل هذه المنظمات معروفة للجميع وذات أهمية في تحقيق الإبداع على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمات.

## مبادئ أنظمة التعلم :

### 1 - أنظمة التفكير :

إن الغيوم الممتدة لمسافات شاسعة وظلام السماء وحركة وإلتواء الأغصان تعتبر مؤشرات لحصول الأمطار . كما وأنه يعد العاصفة المطرية سوف ترتوي الأرض لمسافات طويلة ومن ثم يتبع ذلك إنجلاء ووضوح السماء . وإن جميع هذه الأحداث متباعدة في الوقت والمكان وهي مترابطة فيما بينها وكل واحدة منها تؤثر على البقية , وهذا التأثير قد لا يكون ظاهراً للعيان , إلا أنه من الممكن فهم نظام العاصفة المطرية وفق هذا النسق المتتابع من الأحداث المترابطة فيما بينها والمتواصلة والمتتابة , ومثلما يحصل في نظام العاصفة المطرية كذلك يحصل في أنظمة العمل والمنظمات على الرغم من وجود فارق واضح فيما بين المثالين , ففي مثال العاصفة يتكون النظام الفكري للأحداث المتواثرة وفق إستقراء الظاهر الطبيعية , كما وأن هذه الظاهر (العواصف والأمطار) هي ملموسة وواضحة وتحصل في حيز زمني ضيق أو غير واسع.

وعلى العكس من ذلك , فإن أنظمة العمل هي أنسجة غير مرئية حيث يعتبر العمل والمساعي البشرية أنظمة , وهي ترتبط من خلال أنسجة غير مرئية لعمليات مرتبطة إرتباطاً متداخلاً , والتي تستغرق عدة سنوات لكي تستنفذ تأثيراتها على إحداها الأخرى . ولأن المديرين جزء من هذا العمل , فإنه يصعب بالتالي رؤية النموذج الكامل للتغيير , إذ بدلاً من ذلك فإن المدبرون يركزون على الأجزاء المعزولة للنظام.

لقد وجدت أنظمة التفكير من أجل أن تكون الإطار الفكري والهيكل المعرفي والأدوات التي قد تطورت عبر السنوات الخمسين الماضية لجعل النماذج الكاملة أكثر وضوحاً ولمساعدتنا على النظر في كيفية تغييرها باستمرار.

## 2 - الإتيقان الشخصي :

وهو قد يعني إكتساب السيطرة على الأفراد أو الأشياء , لكنه يمكن أن يعني أيضاً مستوى خاص من البراعة , إذ يستطيع الأفراد من أصحاب الإتيقان العالي المستوى من تمييز النتائج التي لها علاقة كبيرة بهم , فهم يبدأون حياتهم من خلال إلتزامهم بالتعلم مدى الحياة.

يعتبر الإتيقان الشخصي قاعدة التوضيح والتعمق المستمر لرؤيتنا الخاصة ولتركيز طاقاتنا وتطوير صبرنا ورؤيتنا للواقع بموضوعية . لذلك فإن إلتزام وقدرة المنظمة على التعلم يمكن أن يكون أكبر من إلتزام التنظيمي في الإلتزام التبادلي فيما بين الفرد والمنظمة وكذلك في الروحية الخاصة للمشروع الذي يقوم به المتعلمون.

## 3 - النماذج الفكرية :

تعتبر النماذج الفكرية إفتراضات راسخة بعمق أو مبادئ عامة أو حتى لوحات أو صور تعكس كيفية فهمنا للعالم وكيفية تصرفنا , وقد لا يكون لنا علم بهذه النماذج أو بتأثيراتها على سلوكنا , والنماذج الفكرية لما قد يحدث أو لا يحدث لها أهمية في ترسيخ وتعميق الفلسفات والمبادئ.

وتبدأ قاعدة العمل في النموذج الفكري بواسطة عكس الصورة إلى الداخل وتعلم كيفية إكتشاف العالم الداخلي . وهي تشمل أيضاً القدرة على الإستمرار بالتعلم الموسع من خلال المحاولات التي تعتمد على المناقشات والدفاع عن الآراء , حيث يعرض الأفراد أفكارهم الشخصية بصورة مؤثرة ويوسعون أفكارهم لكي تكون في متناول الجميع.

## 4 - بناء الرؤية المشتركة :

إن تكوين رؤية وفق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن تكون مهمة فرد واحد سواء كان القائد الإداري أو أي فرد في المنظمة , بل أنها مهمة جميع أعضاء أو فريق العمل في المنظمة

فمن خلال تبادل الآراء والأفكار يمكن تحديد صورة المستقبل وبوضوح . ويمكن أن تستقى الرؤية المشتركة من القائد (المدير) ذو القدرات الخارقة الذي بإمكانه توقع الظروف والأزمات , إذ أن إلتفاف الأفراد حول القائد أو المدير في أوقات الأزمات غالباً ما يعكس رؤية القائد , لكن هذه الرؤية الفردية قد تكون غير مجديه ما لم تكون تحت ظل الرؤية المشتركة , ليس في وقت الأزمات فحسب وإنما في جميع الأوقات.

#### 5 - التعلم الجماعي :

يبدأ التعلم الجماعي مع المجاورة وقدرة أعضاء الفريق لإجراء الافتراضات والدخول إلى تفكير مشترك . فمن خلال عمل الفريق يلاحظ بأن الفريق يتفوق في تعلمه قياساً بتعلم كل فرد فيما لو تم تعلمهم بشكل مفرد (فردى) . فالفريق يقوم بتطوير قدرات مذهلة للعمل المنسق . ومن المثير فعلاً أن أسلوب المحاورة قد إستخدم في العديد من الحضارات البدائية , مثل الحضارة الأمريكية الهندية لكنها قد فقدت في المجتمعات المعاصرة . أما في الوقت الحاضر فإن مبادئ وتطبيقات المحاورة قد تم إكتشافها ووضعها في سياق معاصر , كما هو الحال في فرق العمل المختلفة وفي المشاركة في صنع القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية.

حيث يقود التعلم الجماعي إلى الإبتكارات الجديدة التي تعد من أفضل التطبيقات في المنظمات الريادية (المتقدمة) والتي يمكن أن تستفيد منها منظمات أخرى عن طريق محاكاة هذه المنظمات الرائدة.

نستنتج من كل ذلك بأن المبادئ الضرورية لمنظمة التعلم هو نظام التفكير الذي يبدأ برسم صورة من المستقبل (الرؤية) . ومن خلال الرؤية المشتركة يتم وضع أهداف مشتركة بين عامة الأفراد وهذه الأهداف غالباً ما تنبثق من العالم أو من البيئة المحيطة بالمنظمة , فهي ليست منفصلة عنها والمقصود بذلك أن الأهداف تتحدد بالمتغيرات والواقع الذي تعيشه المنظمة , وهي أيضاً تؤثر بهذه المتغيرات وتحاول المنظمة من خلال أهدافها أن تغير العالم الخارجي.

أحد المفاهيم الأساسية التي تركز عليها منظمة التعلم هو مفهوم التحول الجذري إذ لا يحدث التغيير في التفكير إلا من خلال التعلم , أي إعادة خلق أو تكوين الذات وكذلك عمل الأشياء التي لا يمكن عملها بدون إكتساب المعلومات والمعارف حول ما نعمل . والتعلم يعني أيضاً توسيع القدرة على الخلق , فمنظمة التعلم التي نحتاجها هي تلك المنظمة التي يكون بمقدورها خلق مستقبلها , فهي لا تهدف لإبقاء أو إدامة التعلم فحسب , وإنما تكوين وتشكيل التعلم والأفكار الجديدة كذلك.

ومن هذا المنطلق , نستطيع أن نقول بأن منظمة التعلم لا يمكن أن تستمر وتنمو ما لم يتم وضع الأفكار المكتسبة موضع التطبيق , ولذلك فإن بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع الفعلي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة.

وكذلك , فإن منظمة التعلم إذن هي منظمة تشجع على الإبداع أكثر بكثير من المنظمات التقليدية . ولعل السبب الرئيسي في ذلك أنها تنتقل من النظام الميكانيكي (الذي يميز المنظمات التقليدية) إلى النظام الحيوي (العضوي) الذي يميزها . حيث أن أُنتماء المنظمات المتعلمة إلى النظام الحيوي وليس الميكانيكي يعني أنها تنتقل من هيكل تنظيمي عمودي إلى هيكل تنظيمي أفقي "الذي يعتمد على فرق العمل" , بالإضافة إلى إنتقالها من

وظائف روتينيه إلى أدوار ممكنة , ومن الأنظمة الرسمية "السرية" إلى المعلومات المتاحة للجميع , ومن الإستراتيجية التنافسية إلى إستراتيجية أخرى أكثر تعاونية , وأخيراً من ثقافة غير مرنة "جامدة" إلى ثقافة أكثر مرونة وتكيفاً مع المتغيرات السريعة للبيئة الخارجية.

ما الذي تفعله الشركات المعاصرة : حالة عملية Case Study كيف جعلت "ربرميد

**Rubbermaid** عمالها يفكرون بطريقة إبداعية؟

إن هنالك عدد محدود من الأشياء التي يعترف الجميع بأنها منتجات شائعة مثل الأوعية التي تصنع فيها مكعبات الثلج (قالب الثلج) , وأوعية تخزين المأكولات , ومصفاة مياه الأطباق المغسولة , وسلّة الغسيل . ولكن صانعي هذه الأشياء وخمسة آلاف منتج آخر في شركة ربرميد يواجهون هذا التحدي بنفس الروح التي يقابل بها المهندسون المنتجون للألات الدقيقة التي تستخدم في الجراحات الطبية , فالإنتباه للجودة شيء متوارث في هذه الشركة التي يبلغ عمرها في السوق نحو 80 عاماً . كذلك فإن المسؤولين في هذه الشركة يعملون لجعل حياة العاملين اليومية أسهل , والسؤال هنا هو كيف إستطاعت هذه الشركة أن تشجع التفكير الإبداعي بين العاملين فيها.

وأول هذه الطرق هي : أن جميع العاملين في الشركة يوجهون جهودهم نحو إبتكار منتجات جديدة , يتم إنتاجها بإستخدام الإمكانيات المتاحة حالياً , وبلغة أخرى فإنه يطلب منهم إستخدام الأفكار المتأمة حالياً للحصول على أفكار جديدة . فمثلاً , أحد كبار المديرين بالشركة كان يقوم بجولة في الوحدة التي تنتج الأواني التي تحتفظ ببرودة الطعام أثناء الرحلات , فرأى الماكينة التي تقذف بقوالب البلاستيك مزادته فكرة منتج جديد . لقد رأى أن بإستطاعته أن يستخدم نفس الإجراءات لإنتاج بعض المفروشات

الخفيفة ذات التكاليف المنخفضة - واليوم فإن هذا الخط من المنتجات قد حقق نجاحاً باهراً.

وفي الشركة فإن الجميع يحضرون الجلسات الخاصة بالمحاولات الأولى للإبتكار وتحثهم الإدارة على مشاركة الآخرين جميع الأفكار التي تراودهم . والمنطق وراء ذلك بسيط وهو أن الأفكار قد تنجح . فعلى سبيل المثال , فإن مدير تنمية المنتجات بالشركة قام برحلة إلى أحد المتاحف وقام خلال جولته بزيارة جناح التحف المصرية . وقد أعجب وقتها بالأواني المنزلية التي إستعملها قدماء المصريين . والقاعدة هنا هو أن الناس لايعلمون بأي شيء يتأثر إبداعهم ولا متى تتأثر قدرتهم على الإبداع لتنتج حلولاً غير عادية للمشاكل التي تواجههم . وفي شركة "Rubbermaid" العاملون المحفزون الذين يتقاسمون أفكارهم الخاصة بحل مشاكل الشركة مع زملاءهم.

وقد جرت العادة على أن تطرح الشركات منتجاتها الجديدة بعدد كبير من المحاولات التي قد تستغرق شهوراً أو سنوات في إختبارات السوق , ولكن ذلك لا يحدث في شركة Rubbermaid لعدة أسباب ومنها : أن الشركة وفقاً لما ذكر كبار المدراء لاترغب في إعطاء المنافسين الفرصة التقليديها قبل أن تطرح الشركة منتجاتها في السوق . كذلك فإن طرح المنتج قبل إختياره بكثافة في السوق يحتم على الشركة وعلى العاملين فيها ضرورة التأكد من سلامته وجودته قبل طرحه لأول مرة , وغير ذلك سيعني أن الخسائر ستكون جسيمة . وهم يعتقدون أن الإبداع الذي لا يكون به جرعات كبيرة من الواقع قد يكون مفصلاً ويقود بالتالي إلى الفشل . وربما تكون معرفة القائمين على تنمية المنتجات بأنه لاتوجد شبكة تحميهم من الوقوع في الفشل سبباً لبذلهم المزيد من الجهود لكي يضمّنوا نجاح منتجاتهم منذ المحاولة الأولى مهما كانت بساطة تلك المنتجات.



هذا ويوجد هنالك العديد من التجارب العالمية الناجحة عن الإبتكار والإبداع ,  
والتي إنتهجتة الشركات والمنظمات المتفوقه التي تسعى بالإستمرار إلى نشر- صناعاتها  
وتنميتها بإستمرار . ومن الأمثله على هذه التجارب : التجربة الأمريكية والتي ظهرت  
وتفوقت في البداية , ثم تلتها التجريبتين اليابانية والكورية التي أثبتت قدرتها العالية على  
النجاح أيضاً وفي ظل ظروف أصعب .

## الفصل الخامس : المناهج السيكولوجيا للإبداع

- تمهيد
- الإبداع وسمات الشخصية
- حياة المبدعين الذين يعملون في وظائف أو مهن من خلال إستراتيجيات البحوث المستخدمة
- الإبداع وأنماط التفكير
- الإبداع وحالات الوعي المتغيرة
- السيكولوجيا الإنسانية والإبداع
- مكونات الإبداع



## المناهج السيكولوجية للإبداع :

### Psychological Approaches to Creativity

#### تهييد

يعتبر البحث السيكولوجي متقلب إلى أبعد الحدود بسبب التطورات السريعة والتغيرات في المناخ السياسي والاحوال الإقتصادية ووسائل الإعلام. تم الحديث بحوث الإبداع إلى حد ما في سبعينات القرن العشرين و ثم شهد عقد الثمانينات من هذا القرن إتجاهات جديدة في بحوث الإبداع . مثل إستخدام سيكولوجيا الإجتماعية للإبداع وإستخدام الحاسبات الآلية في علم المحاكاة للقدرات الأحداية العملية الإبداع. وخلال فترات التسعينات زاد الأهتمام بعمليات الإبداع ومن ثم نشر عدة مقالات هامة وإعادة تعريف بعض المعارف الهامة.

### الإبداع وسمات الشخصية Tmits Creativity & Personality

يحتل منهج سمات الشخصية موقع هام جداً في بحوث الإبداع , حيث تم نشر- مئات من البحوث بخصوص هذا الموضوع , هذه البحوث تتعلق بمجالات التعرف على الصفات الشخصية المرتبطة بالإبداع وبالذات الإهتمام بالمجالات المرتبطة بالإنسان والذي يشمل على العلوم والرياضيات والهندسة والأدب والموسيقى والفنون . هنالك قدر كبير من الاتفاق على أن هناك سمات معينة تكون مصاحبة للمستويات المرتفعة من الإبداع وتشمل :

1 - السماح بقدر من عدم اليقين والغموض.

2 - الثقة بالنفس .

3 - التصميم على النجاح.

4 - الدافع الحقيقي.

5 - الاتقليد به.

6 - مستوى الذكاء فوق المتوسط العام.

لا يمكن القول أن جميع الأشخاص الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الأنجاز الإبداعي أو القدرة الإبداعية سوف يمتلكون جميع سمات الإبداع. ولكن هنالك بعض القليل من هذه السمات موجودة لدى الأفراد أصحاب المستوى العالي من الإبداع.

على قدر الإهمية من موضوع الإبداع وبالاخص على الفروق الشخصية في الإداء الإبداعي . فقد كانت الدراسات تقترح وجود روابط سببية بين المتغيرات . وقد وجد أن المعماريين البارزين كانت لديهم سمة الإستقلالية , حيث تم توضيح أن الإستقلالية تسهم في تحقيق الإبداع . ولكن بسبب كون هذه الدراسة في الدراسات المقطعة يمكن القول بشكل مكافئ بأن ذلك يوضح أن الإبداع يسهم في تطوير الشخصية المستقلة . إذا أردنا إيجاد إتجاه العلاقة بين الإبداع والإستقلالية ينبغي قياس هذين المتغيرين مبكراً في الوظائف المرتبطة بالموضوع ويجب أن يكون على فترات زمنية منتظمة قد تصل إلى عشر- سنوات أو حتى عشرين سنة.

موضوع السمات يهتم في الاساس بمحاولة التعرف على إمكانيات الإبداع والتنبوء بالسلوك الإبداع وهو أمر يستحق المحاولة . ومن ناحية أخرى هناك إتجاه للنظر إلى التعرف على السمات المرتبطة بالإبداع كهدف في حد ذاته أكثر من كونه وسيلة للوصول هي غاية تتمثل في زيادة درجة الفهم لطبيعة الإبداع.

يمكن دراسة حياة المبدعين الذين يعملون في وظائف أو مهن من خلال إستراتيجيات البحوث المستخدمة منها :

#### 1 - الدراسات المبنية على إستعادة الأحداث : Restrospective Studies

تحاول هذه الدراسات تفسير الإنجاز الإبداعي للأشخاص البارزين من خلال الإستخدام الواسع لبيانات السير الذاتية التي تعود إلى جذور سيكولوجية العلمية . تم التوصل إلى أن هناك تغيرات كبيرة بالنسبة لمهن معينة حيث تحققت ذروة الإبداع بالنسبة للموسيقيين أولاً ثم تلاها الفلاسفة بمتوسط يفوق المتوسط العام , ولقد أستمر منهج قدرة الحياة في تقديم رؤى هامة تتعلق بطبيعة الإبداع على النحو الذي سوف نراه عندما ندرس أعمال كل من Gruber & Simonton . وبالنسبة للمتخصصين في السيكلوجيا المهنية فقد يكون هذا المنهج قابلاً للتطبيق على مجالات مثل الأختيار والتقييم والتطور الوظيفي.

عندما نأخذ بعين الإعتبار حياة المبدعين البارزين , نجد أن ابرز السمات المميزة هي التباين فيما يمكن أن نطلق عليه مهن الإبداع كما يلي:-

- متى قدموا أول أعمالهم الرئيسية المعترف بها؟

- متى وصلوا إلى قمة الإبداع , وكم استمرت هذه الفترة الزمنية؟

- هل تم الاعتراف بأعمالهم فوراً أو بعد مرور فترة تأخير؟

- ماهو الحجم الإجمالي لنتاجهم الإبداعي

قام (Simonton) بدراسة على الموسيقيين الكلاسيك , حيث قام بإستخدام نموذج نظري قام بتطويره في أعمال سابقة خاصة بعلماء بارزين , وبذلك كانت لديه القدرة على التنبؤ من خلال المعلومات الموجودة في السير الذاتية عن توفير حدوث الإبداعات البازرة . وفيما يتعلق بالمؤلفين الموسيقيين

فقد كان العامل الرئيسي التنبؤي هو العمر الزمني وإنما الذي بدأ فيه الشخص احتراف الموسيقى وأولى المحاولات العامة للتأليف الموسيقي.

## 2 - دراسات الحالة لحياة الإشخاص : The Study of Creative lives

يجب النظر بأهمية إلى حياة الأشخاص المبدعين , ومن أكثر الدراسات المعاصرة أهمية في هذا الخصوص , دراسة (Houard) ورفاقه عام (1988). حيث قاموا بإستخدام منهج دراسة الحالة لبحث أعمال الإبداع وبيانات السيرة الذاتية وقصص حياة المبدعين . وتم التركيز من خلال هذا الدراسات على إهمية الكيفية التي قام بها المبدعين البارزين بأداء أعمالهم مع عملية التطور المصاحبة للمهنة ككل بدلاً من النظر إلى الدوافع اللاشعورية للإبداع ودور التطوير المبكر والخبرة . وقد قاموا بعمل وصف لما اطلقوا عليه (منهج تطور النظم) من أجل حياة المبدعين لفهمها.

إن إستخدام الوسائل النفسية المستندة على السيرة الذاتية في دراسة الإبداع يحقق عدة مزايا قياساً إلى ماتحققه الإستراتيجيات الأخرى . أن دراسة الإنتاج الإبداعي للشخص خلال فترة حياته تمكنا من التعارف على اقصى مدى ممكن من المؤثرات وعلى الطبيعة الطويلة الآجل.

## 3 - الدراسات المبينة على التوقعات المستقبلية : Prospectives studies

لهذا تتم دراسة الإستراتيجية المتعلقة بدراسة حياة المبدعين : الدراسات الطويلة الآجل . والتي يقوم من خلالها الباحثون باكفاء المهن الإبداعية لجماعة الأشخاص عبر فترة زمنية ممتدة.

هنالك دراسة تم إعدادها (Getzels) والتي استندت على تتبع مجموعة من أحد عشر طالباً يدرسون الفنون الجميلة منذ دخولهم إلى الكلية واستمرت لخمس أو ست سنوات بعد تخرجهم . وقد توصل الباحث إلى أن

القدرة على التعرف على المشاكل تعتبر عنصراً قوياً للتنبؤ بالنجاح في الإبداع. ويتمش هذا الأمر مع عدد من خصائص السيرة الذاتية منها :-

- المستوى التعليمي للآباء ومالديهم من ثروة.

- ترتيب الميلاد.

من أكثر التطبيقات المباشرة لمنهج حياة المبدع كان من خلال تطوير السير الذاتية لإستخدامها في عمليات التقييم والإختيار , ومعظم التي قدمها هذا المنهج بالنسبة للإبداع مثل الخصائص التي تؤدي إلى التطور عبر فترة الحياة تعرضت لإهمال كبير من جانب الباحثين والممارسين المعنيين بالإبداع على مستوى المنظمة . وعند التركيز على اختيار الأشخاص المبدعين أن تقديم التدريب الذي يهدف إلى الإرتقاء بالأداء الإبداعي . قد تهمل المنظمات الحاجة إلى تطوير القدرات الإبداعية في المدى الطويل.

### **الإبداع وأنماط التفكير : Creativity & THinking Styles**

هنالك علاقة بين الإبداع والأنماط التفكيرية . حيث أن معظم أو جميع اختبارات الإبداع تقيس القدرة على التفكير المتشعب أكثر من قياس القدرة على التفكير المركز . وهناك دليل يدل على أن الناس يفضلون بشكل واضح أنماط التفكير المتشعب أو أنماط التفكير المركز حيث أن طبيعة التعليم الذي يحصل عليه الاطفال يلعب دوراً هاماً في هذا الصدد , ربما أن أكثر الدراسات والكتابات شهرة هي ما قام بها (Liam Hudson) عام (1966) , والذي قام بدراسة أنماط التفكير المتشعب والتفكير المركز وتفضيل دراسة الآداب أو العلوم بين تلاميذ المدارس في إنجلترا . وقد تم التركيز على معيار الملائمة.



هنالك دراسة قام بها (Michael Kirton) في موضوع لدراسة العلاقة بين أنماط التفكير والإبداع تتمثل في مقياس لتصنيف الناس طبقاً لما يسمى (البعد الخاص بالتكيف والإبتكار) . حيث تميل الاقطاب أنماط مختلفة وليس مستويات مختلفة من الإبداع . لذلك يقوم الشخص القائم بعملية التكيف بالتعبير عن الإبداع من خلال إجراء تحسينات على الوضع القائم أي القواعد والممارسات والتوقعات الموجودة فعلاً . بينما يقوم الشخص المبتكر بالتعبير عن الإبداع من خلال تفتيت الوضع القائم من أجل تغييره.

### الإبداع والذكاء : Creativity & Intelligence

كانت دراسة (Cox) و (Terman) والذين قاموا من خلال الحالة الإبداعية والذكاء والتي قاموا من خلالها بتتبع إنجازات نحو ألف طفل من الموهوبين منذ مرحلة الدراسة الإبتدائية حتى منتصف حياتهم . أن دراسة هؤلاء الأفراد الموهوبين قد أظهرت بشكل واضح أن الدرجات المرتفعة التي حصلوا عليها في الإختبارات كانت في الفئة العليا . وهو ما يوضح أن الذكاء المرتفع يعتبر شرطاً مسبقاً للإبداع الاستثنائي.

هنالك دراسات ودلائل أخرى تشير إلى أن مكونات محددة من الذكاء تكون مصحوبة بإنجاز إبداعي في مجالات معينة . كما وجد (Anne Roe) أن علماء النفس التجريبيين قد سجلوا درجات مرتفعة في إختبارات الذكاء الخاصة بالرياضيات أكثر من الأختبارات اللغوية.

## الإبداع وحالات الوعي المتغيرة :

### Creativity & Altered States of Consciousness

لوحظ هناك اختلافات عن الوضع الطبيعي التي يمكن أن تكون مصاحبة للإبداع, حيث أن الإبداع الفني قد ارتبط في أوقات عديدة بنشوة الإلهام الرباني , والجنون وتأثير العقاقير النفسية . ولأجل المزيد من الوضوح سوف نتناول الدلائل البحثية التي ترتبط بثلاثة مستويات رئيسية عامة لحالات تغير الوعي ومنها :

#### 1 - العقاقير والإبداع : Drngs & Creativity

هذا البحوث التطبيقية التي تم دراستها أثر العقاقير على الإبداع تعوقها الإعتبارات الأخلاقية والقانونية , وعلى الرغم من ذلك فإن هناك دلائل على وجود صلة بينهما , كما قام (Ten) بمراجعة مجموعتين رئيسيتين من الدراسات التي أجريت على مجموعة من الفنانين الأوروبيين خلال عقد الستينيات وذلك قبل تجريم عقاقير الهلوسة وقد كانت النتائج متضاربة إلى حد ما.

وقام (Robert Volnmat) بدراسة تتعلق بالمشاركين حيث كان الشعور أكثر إيجابية بخصوص الأثر الداعم للإبداع . أن هناك ثلاثة عوامل التي تشترك في تفسير النتائج المختلفة لهذه الدراسات منها :

1 - اختلفت الدراسات من حيث اختيار العقار والجرعة المستخدمة , فقد استخدمت الدراسة الفرنسية التي قادها (Robert Volmat) حيث كانت على عقار مستخرج من فطر عش الغراب السحري وجرعات بسيطة.

2 - دراسة المواقع الطبيعية والذي قام الباحث الألماني بوضع المشاركين في حجرات بيضاء داخل معهد للطب النفسي.

3 - دراسة تتعلق باحتمال وجود اختلاف في التوقعات بين المجموعات.

أما النقطة التي أشار إليها (Ten) والتي تتناول أهمية التوقعات , فقد اكدتها دراسة تجريبية قام بها كل من (Lapp) و (Izzo) والتي تناولت العلاقة بين الكحول والإبداع فقد استخدموا ما يسمى تخطيط العقار المهدي المتوازن والذي من خلاله يحصل المشاركون أما على جرعة صغيرة من الفودكا مخلوطة مع ماء التونيك , أن شراب التونيك الصافي ثم يتم اخبارهم بأنهم قد أخذوا مشروباً كحولياً أو لا يتم اعلامهم بذلك , وبعد أن يتناول الجميع المشاركون للشراب يتم اعطائهم اختباراً لقياس الإبداع مبني على توليفة من التصورات , وكانت أعلى الدرجات تخص هؤلاء الذين اعتقدوا أنهم تناولوا مشروباً كحولياً سواء كان ذلك صحيحاً أم غير صحيح.

## 2 - التأمل : Medistation

تم دراسة التأمل كشكل من أشكال الممارسات الروحانية في الهند والشرق الأوسط . وفي أوروبا وأمريكا الشمالية وبصفة خاصة عن طريق حركة التبشير الديني والسمو الروحاني . وهو يستخدم الآن في الغرب لتحقيق الاسترخاء العميق دعم المعيشة البشرية دون أن يرتبط ذلك بالضرورة بمشروع يتعلق بالنمو الروحي , والإدعاء بوجود علاقة موجبة بنية وبين الإبداع تتمركز حول اليقظة الهادئة للشخص ذاته والبيئة المحيطة به. ويتحقق ذلك عن طريق تطوير المهارات الخاصة بالتأمل.

ويشير (Gowan) مستنداً على الأدبيات العلمية وعلى تجربته الشخصية في التأمل إلى أن عملية التأمل تقوي الإبداع عن طريق زيادة القدرة على الدخول إلى عناصر الوعي المبكر في العقل وهي أماكن يمكن الدخول إليها من خلال الوعي . وهناك دراسة تطبيقية قام بها (Travis) عام (1979) تؤيد هذه النظرة حيث وجدت الدراسة أن الأنخراط في برامج التدريب على سمو الروحاني كان مصحوباً بزيادة كبيرة في درجات المرونة التشكيلية والإصالة طبقاً لاختبارات (Torrence) للتفكير الإبداعي.

### 3 - الإبداع والمرض العقلي : Creativity & Mental Illness

يرى (Woodman) أن المرض العقلي والإبداعي لهما جذور متطابقة فكلاهما ينبثق عن صراع في اللاوعي . وقد ركزت المحاولات التي قامت ببحث العلاقة المشار إليها تطبيقياً على نوع واحد من الأحوال : الاضطراب ثنائي الاقطاب وتتصف هذه الحالة بالتغيرات الفجائية في المزاج يتفاوت في شدته طبقاً لنوع الاضطراب الثنائي الموجود . وهناك أكثر الأمراض انتشاراً مايعرف بالهوس الاكتئابي , حيث نجد أنه التقلبات الحالة المزاجية تكون حادة جداً وتتراوح بين الاكتئاب العميق والابتهاج والنشاط المفرط.

وهناك دلائل قوية على وجود معدل يفوق المعدل العادي بشكل معنوي من الاضطراب ثنائي الاقطاب لدى الاشخاص المبدعين وخاصة الفنانين.

ويقترح (Weisberg) اننا نستطيع أن ننظر إلى تفسيرات أخرى بدلاً من نوعية عمليات التفكير حتى نستطيع فهم الصلة بين الاضطراب ثنائي الاقطاب والإبداع الفني . ومن المحتمل أن نجد أنه في بعض الحالات التي لايتحقق فيها الإبداع يكون الاضطراب الثنائي القطبي هو المحفز على وجود مستوى مرتفع من الإنتاج الإبداعي عن طريق الضغوط النفسية.

من المحتمل أيضاً أن تكون الفنون ذات جاذبية خاصة للأشخاص أصحاب الاضطراب ثنائي الأقطاب لذلك يتم الإستعانة بهؤلاء الأشخاص بشكل غير متناسب مع غيرهم . وكثير من الفنون تسمح بنمط حياة غير تقليدي وغير مرتب وربما منعزل عن الناس.

## السيكولوجيا الإنسانية والإبداع :

### Hvmananistic Psychology & Creativity

تهتم هذه السيكولوجيا الإنسانية بحاجة الإنسان الفرد إلى تحقيق أمكانياته الكاملة في الحياة . ونشأت السيكولوجيا الإنسانية من خلال أعمال مختلفة للكتاب أمثال (Abraham Maslov) و (Gral Rogers) كرد فعل جزئي في مواجهة الخط السلوكي الصعب الذي هيمن على مجال علم النفس خلال العقود الوسطى من القرن العشرين . وهناك ثلاثة شروط داخلية تكون مصاحبة للإبداع البناء تتمثل فيما يلي :-

**الشرط الأول :** الانفتاح على الخبرة وهو ما يشير إلى عدم جمود المعتقدات والمفاهيم والمدركات الحسية والتسامح في ظل وجود قدر من الغموض . ولايتوقف الأشخاص على مجرد النظر إلى العالم من خلال المستويات الموجودة ولكنهم يتمتعون بإحساس تفرد لحظة معينة . ويلاحظ أن هناك توازناً واضحاً مع الدراسات المبنية على الشخصية.

**الشرط الثاني :** الوضع الداخلي للتقدير , ويكون ذلك ملحوظاً في الشخص الذي يقدر نواتج الإبداع على أساس من الاشباع أو الرضا الشخصي وليس على أساس تقدير أو إنتقاد الآخرين.

**الشرط الثالث :** القدرة على اللعب بالعناصر والمفاهيم وينصرف ذلك في الاساس إلى اللعب بالإتجاهات تجاه الأفكار.

أن النظرة الإنسانية للإبداع ربما كان لها أكبر تأثير مباشر في مجالات مثل الإستشارة والعلاج النفسي . كما كان لها أيضاً تأثيراً قوياً . أن الصلة بين الإبداع والإنجاز الشخصي- في مجال العمل أمر قبول على نطاق واسع.

## مكونات الإبداع

يتكون الإبداع من عدة مكونات رئيسية بالنسبة لمناهج السيكولوجيا للإبداع ومنها :

1 - مرحلة عرض المشكلة أو المهمة : تتكون هذه المرحلة من محفز داخلي أو محفز

خارجي.

2 - مرحلة الإعداد : تشمل انشاء أو إعادة تنشيط مخزن المعلومات الملائمة.

3 - مرحلة توليد الإستجابات : ويشمل البحث في الذاكرة والبيئة الحالية لتوليد

الإستجابات الممكنة.

4 - مرحلة تقويم صلاحية الإستجابات : ويشمل اختبار إمكانية الإستجابة المطروحة

في مواجهة المعرفة الحقيقية وغير ذلك من معايير .

5 - مرحلة الوصول للنتيجة : وتشمل الحصول الكامل على الهدف (النجاح)

ويتضمن ايضاً عدم إستجابة متولدة ممكنة (الفشل) أو تحقيق بعض التقدم نحو الهدف.

تضع مكونات الإبداع السابقة عملية الإبداع داخل الشخص بأنها تنبثق من خلال

مؤثرات الحالة الدافعية , والمهارات الخاصة بالمجال , والمهارات الخاصة بالإبداع . إن دور

العالم الإجتماعي المحيط في هذا العملية تكون من خلال تأثيره على ثلاثة مكونات (وبوجه

خاص الدافع) كما أن هذا المكونات تضع الشخص على أنه مشارك . ولكنه ينفصل بشكل

أساسي عن المجتمع.



## الفصل السادس : بعض التجارب العالمية في مجال الإبداع والإبتكار : التجربتين الأمريكية واليابانية

- تمهيد

- الإبتكار في التجربة الأمريكية

- الإبتكار في التجربة اليابانية

- الدروس المستفادة





بعض التجارب العالمية في مجال الإبداع والإبتكار :

التجربتين الأمريكية واليابانية

**Models in Creativity & Innovation : USA & Japan**

- تمهيد

لاشك أن تعدد التجارب العالمية يمثل حالة إثراء وإتجاه أكبر نحو التنوع . فلا يعود النموذج الواحد هو النموذج السائد وإنما النماذج المتنوعة هي حالة التفتح والتلاحق من أجل تطور أسرع وأكثر ليس فقط في ظروف التعاون وإنما أيضاً في ظروف التنافس وهذا ليس فقط في الحالات القائمة وإنما أيضاً في الإبتكار والإبداع وهناك عموماً 3 تجارب شهيرة وهي : الأمريكية , واليابانية , والكورية , وسيتم إقتصار الحديث في هذا المجال على التجربتين الأمريكية واليابانية , مركزين على مجال الإبتكار والإبداع والدروس المستفادة منها .

### 1 - الإبتكار في التجربة الأمريكية :

إذا كان لابد من وصف عام للأمريكيين إزاء الإبتكار والإبداع فإنه يمكن أن نقول بأنهم أكثر ميلاً إلى الإبتكار الجذري الكبير وإلى الإبتكار الفائق Super - Innovation في مشروعات العلم الكبير Big Science , فالأمريكيون غالباً ما يثبتون أنهم يحركهم الأمل في الفوز أكثر مما يحركهم الخوف من الخسارة . ولعل ذلك يفسر سبب أن أكثر الأفكار , والنظريات , والمنتجات , والطرق . والبدع الجديدة خلال القرن العشرين كانت أمريكية بنفس القدرة التي كان القرن التاسع عشر في مجال الإبتكار . كما أن المهاجرين الأوائل الذين فروا من كل قيود أوروبا , كانوا يتطلعون إلى كل شيء جديد ومغاير ولا يمت إلى واقعهم وقيمة ومعتقداته الذين هربوا منه بصلة . وهذا ما

يفسر إلى حد كبير النزعة المادية والبرهجاتيه حتى ولو على حساب الأخلاقيات, وأولوية الآله (التكنولوجيا) على الإنسان , أولوية الرفاهة المادي بكل منتجاته ومبتكراته على أشكال الحياة الأخرى وإمتلائها.

والولايات المتحدة لاتتميز فقط بأنها تمتلك أكبر ناتج قومي إجمالي (GNP) في العالم يزيد عن 2 تريليون , وإنما هي تتميز أيضاً بأضخم ميزانية للبحث والتطوير حيث تصل نسبة ما يخصص (2.8%) من الناتج القومي عام (1996) , في مقابل (1.9%) في الإتحاد الأوروبي , و(1.5%) في وسط أوروبا , و (2.8%) في اليابان , و (0.4%) في الدول النامية . وهي تضم كذلك أكبر عدد من الشركات الكبيرة في العالم , فمن بين أكبر 1000 شركة في العالم هناك نحو (379) شركة أمريكية , و(273) شركة يابانية , و(95) شركة بريطانية , و(45) شركة فرنسية , و(15) إيطالية.

وهي أيضاً الأكثر تبني لمشروعات العلم الكبير (وهي مشروعات البحوث الكبيرة التي تتطلب ميزانيات ضخمة) التي تعتبر الأكثر نجاحا في أمريكا كما أن أمريكا تعد الأكثر تسجيلاً لبراءات الإختراع إذ سجلت (161) ألف براءة عام 1999 فقط.

وعلى صعيد الشركات فإنها نظرت دائماً إلى السوق الأمريكية الواسعة لهذا فقد نمت إلى حدود غير طبيعية في إتجاهها نحو العملاقة, فأمريكا البلد الكبير الذي يحتوى على المراكز التجارية (Malls) الواسعة , وهي كما يقول بول كيندي (P.Kennedy) البلد الوحيد الذي يتسم بالنزعة العالمية . وقد بلغ حجم الشركات حدوده القصوى في أمريكا منذ القرن (19) حتى أصبحت تهدد المصالح العامة بالإحتكارات والتكتلات العملاقة, مما دفع السلطات الأمريكية إلى إصدار قانون شيرمان المضاد للتكتل **Sherman Antitrust Act** عام (1890) . وقد إستخدم قانون

ضد التكتل من أجل تقسيم شركات عملاقة مثل (Standard Oil) وتقسيم أيضاً شركة مايكروسوفت العملاقة في عام 2000 إلى شركتين.

وفي الواقع فإن هذه السمات تفسر- جانباً في الميل الأمريكي إلى العملاقة Bigness وأن هذه العملاقة تفسر كذلك جانباً من الميل الأمريكي إلى الابتكارات الجذرية (الإختراق) أكثر من ميله إلى الابتكار التدريجي أو التحسينات الصغيرة . وحتى حين تأتي الشركة الصغيرة بالابتكارات الجديدة فإنها سرعان ما تتضخم وتتعلق بهذه الابتكارات.

وقد زاد في هذا الإتجاه الظروف التي سادت بعد الحرب العالمية الثانية حيث دمرت صناعات دول العالم وأصبحت أمريكا هي القوة المنتصرة في الحرب والقوة الإقتصادية العظيمة ذات الموارد والإمكانات المختلفة.

إن الولايات المتحدة بلد واسع وغني بالموارد الطبيعية المتنوعة , وهذا ما قلص الإحساس بندرة الموارد والحاجة إلى الترشيد في إستخدامها بالرغم من التوجه الأقوى نحو الكفاءة في الشركات الأمريكية والإنتاج الواسع والذي يمثل الكفاءة العالية في الإنتاج لأنه يحقق تكلفة الوحدة الأدنى , كان يخفي حقيقة أنه إنتاج واسع يؤدي إلى إستهلاك واسع ويندر للموارد وملوث للبيئية , وأن وحدة المنتج كانت تستهلك مواداً وطاقة أكبر من جهة أخرى . وهذا ما لم تكتشفه الشركات والمنظمات الأمريكية لعقود من الزمن إلا بعد ظهور منافسين جدد (وخاصة اليابانيين) بأساليبهم الجديدة القائمة على عمل الإكثّر بالأقل أي إنتاج أكثر كفاءة وأقل تكلفة (To do more with less) .

وحيث أن الإنتاج الواسع يتطلب إستخدام تكنولوجيا حديثة والآلات كثيرة ومكلفة . فقد كان من غير الممكن ولعقود طويلة الأخذ بالتحسينات الصغيرة (الإبتكارات التدريجية) التي لا تبرر من المنظور الأمريكي تكلفة الأخذ بها داخلياً من جهة وعدم وجود منافسة في سوق تبرر الأخذ بها

خارجياً من جهة أخرى . ولهذا كان الميل الأمريكي التي لاتزال آثاره حتى الآن , هو نحو الابتكار الجذري الذي يأتي بالتكنولوجيا الجديدة في دورة ابتكارية أولى (منحنى - S) تمتد إلى أكثر من 10 - 15 سنة . ليأتي بعدها الإنقطاع عن التكنولوجيا السابقة بالتكنولوجيا الجديدة في دورة تكنولوجية ثابتة ومنحنى - S جديد.

ومما يفسر كذلك الميل إلى الابتكار الجذري هو أن المدخل الأمريكي كان منذ البداية مدخل تقني المركز . فقد أدى إرتفاع أجور العاملين وضخامتها إلى الإندفاع وراء التكنولوجيا من أجل الإحلال الكبير للأله محل العامل . وربما كان ذلك هو ما يؤكد الإعجاب الأمريكي الكبير بالتكنولوجيا مقارنة بكل الوسائل الأخرى في حل المشكلات وزيادة الإنتاجية.

ويمكن أن نلاحظ أن الابتكار الجذري هو ذو طبيعة فنية , فهو يشكل إنقطاعاً حاسماً عن الحالة القائمة (كجوانب مالية وإستثمارات) وعلاقات تنظيمية (تغيير في المستويات والوظائف) , إنسانية (تغيير شكل الحياة وعلاقاته الإجتماعية) . وهذا ما لا يمكن الأخذ به بسهولة عادة إلا في ظل مدخل الأعمال الأمريكي تقني المركز.

وقد لاحظ وليم أوتشي (W.G. Ouchi) مبتكر نظرية الميل الأمريكي للأخذ بالابتكار الجذري لسهولته رغم كل ما يعنيه من مغامرة أو مغامرة جراءة الإهتمام الأمريكي بالوسائل دون المعنى أو الدلالة . وبالجوانب المادية أو الكفاءة دون التأثيرات الأخرى إنسانية أو إجتماعية.

حيث أنه وإذا كان الابتكار الجذري له آلياته وظروفه الفعالة , فإن إشتداد المنافسة فائقة السرعة والتنوع والتغيرات الكبيرة والمتسارعة في الأسواق يجعل مثل هذا الابتكار مخاطرة كبيرة ليس فقط في الفشل وإنما أيضاً في مسالة النجاح أيضاً وذلك نظرا لقدرة المنافسين على التقليد السريع

بنوعية التقليد الإستنساخي (الأسهل) والتقليد الإبتكاري (الأصعب) من خلال إدخال التحسينات المستمرة . وبالتالي فإن الإتجاهات العامة التي تواجه الشركات الأمريكية التي تميل إلى الإبتكارات الجذرية والكبيرة والمدوية يمكن تحديدها بما يلي :

1 - الإتجاه نحو الإبتكار الجذري ومواصلة : التحدي الذي يواجه الشركات الأمريكية التي تعمل وتنافس على أساسه هو ضرورة مواصلة هذا الإبتكار الجذري وإستدامته . ولكي يكون الإبتكار الجذري ميزة فعالة في الشركة فإنه يكون مشروطاً بالقدرة على مواصلة الإبتكار . وهذا ما لا يمكن ضمانه . وقد كشفت التجربة خلال العقود الثلاثة الماضية بأنه لامتيزه تنافسية مستدامة في الإبتكار الجذري وأنها في الإبتكارات المستمرة القائمة على الإبتكار الجذري وتحسناته المتواصلة (والإستدامة) هي التحدي الأول للشركات الأمريكية.

2 - الإتجاه نحو الإبتكار - التحسين : حيث أن الإبتكار - التحسين الذي لايتطلب إستثمارات كبيرة ولا قاعدة بحوث أساسية متقدمة , فإنه يجعل جميع الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة قادرة على ممارسته بهذه الطريقة أو تلك , ومن أجل ميزة خفض التكلفة مثلاً أو التميز في السوق . وهذا هو ما يؤدي إلى المنافسة الواسعة وفائقة السرعة ومن منافسين يتسمون بتنوع الفلسفات والمفاهيم والأساليب . ولذلك فإن المنافسة الواسعة والسريعة جداً من أجل تحسين كل شيء هو التحدي الثاني للشركات الأمريكية في هذا المجال.

3 - الإتجاه نحو الحالة القائمة : إذ بالرغم من ميل الشركات الأمريكية إلى الإبتكار الجذري فإنه وبسبب الميل إلى التسهيلات الكبيرة من أجل الإنتاج الواسع لإسترداد إستثماراتها وتحقيق أقصر ما يمكن من المزايا المتاحة في العمليات والمنتجات الحالية سواء في إزالة الهدر وخفض التكلفة أو

التوسع الجغرافي إلى أسواق جديدة أو التنوع وغيرها . ولا شك فإن هذا الإتجاه يجعلها بالرغم من ميلها الإبتكاري , تميل إلى الحالة القائمة والعمل على أساس الترشيد Rationality لتحقيق الكفاءة , وبأن الشركات الأمريكية التي تتبنى هذا الإتجاه تعتقد بأن إستغلال ما هو موجود فعلاً هو أفضل من البحث عما هو جديد غير موجود.

إلا أن الشركات الأمريكية التي لازالت تعيش فترة وفرة الموارد الطبيعية ستجد نفسها أمام صعوبات حقيقية في مواجهة منافسين من دول أخرى (كالشركات اليابانية والكورية) لديهم تقاليد راسخة وقديمة في المحافظة على الموارد وعلى آخر حبه في الصندوق والأصغر أجمل! (وهذا هو تحدي المنافسة في إستغلال الموارد وبكفاءة عالية).

لقد كشفت تجارب العقود الماضية أن الشركات الأمريكية تكون متفوقة في السوق في مرحلة الإدخال والنمو من دورة حياة المنتج الجديد عندما يكون الإنتاج محدوداً والمنافسة محدودة . ولكن مع نضوج المنتج ودخول منافسين جدد بقدراتهم الفنية والإنتاجية والتسويقية تبدأ الحصة السوقية للشركات الأمريكية بالتراجع.

ومما يؤدي إلى تفاقم هذه الحالة هو ضعف الشركات الأمريكية وعدم قدرتها على المنافسة في الأسواق الخارجية ليس لأسباب تكنولوجية أو فنية فقط وإنما نتيجة لما يمكن تسميته بالعقبة الثقافية أيضاً . فالميل نحو الحجم الكبير والإنتاج النمطي الواسع والمنتجات القياسية والمدخل تقني المركز إنما هو يكشف عن محدودية الأفق حيال التنوع , فالأمريكي يعتقد أنه الأفضل . فهو لا يجد لدى الآخرين ما يحتاج إلى تعلمه . وفي ذات الوقت فهو يتسم بالتكبر والتعجرف حيال الثقافات الأخرى , وهذا ما تمثل في إستفتاء أجرته الأمم المتحدة وخلصت فيه إلى أن الأمريكيون يأتون في نهاية القائمة من حيث نسبة إستيعابهم للثقافات الأجنبية.

ونتيجة لذلك كله فكان لابد من الشركات الأمريكية أن تتخلى عن الكثير من أسواقها لصالح المنافسين , والإستعانة بالحماية بهدف المحافظة على أسواقها الأخرى (كما في حصص إستيراد السيارات اليابانية مثلا) , أو الحصول على الدعم المباشر أن غير المباشر من الحكومة (كما في العقود الحكومية وبخاصة عقود وكالة ناسا , والبنتاغون للشركات التي تحمل دعماً مالياً غير مباشراً).

ولعل أهم وأوسع تغيير في هذا المجال يتمثل في إنتقال الشركات الأمريكية من التأكيد على قيادة القوة الصناعية إلى التأكيد على قيادة القوة العلمية.

والتجربة الأمريكية التي قدمت نموذجاً للإبتكارات الجذرية حققت مدياتها القصوى فيما حققت من تطوير للقاعدة التكنولوجية والإنتاجية في وثبات إستراتيجية كبيرة . وكان هذا الأسلوب ناجحاً في خلق ميزة تنافسية للشركات نتيجة لضعف المنافسة من الشركات الأخرى المناظرة في القدرة المالية والتكنولوجية . غير أن هذا الأسلوب في ظل المنافسة الواسعة والمتسارعة في تغيير المنتجات والأسواق والإستجابة لحاجات الزبائن , لم يعد له قيمة أمام الإبتكارات - التحسين الذي تأتي بالجديد في حركات صغيرة ولكنها مستمرة . وفي بعض الحالات يمكن أن يؤدي تراكمها إلى الإبتكارات الجذرية . كما أنها في الكثير من الحالات مكنت الشركة - التابع من أن تحتل مركز الشركة - القائد التي تمثل المبتكر الأصلي وهذا ما سمي بالتابع الإبتكاري.

إن الولايات المتحدة التي تشكلت خلال تاريخها على أساس الحصول على أفضل ما لدى الأمم الأخرى سواء بالهجرة أو بالتأثير وكذلك بالإبتكار والتعلم لاتزال قادرة على أن تظل منافسة بقوة في السوق , غير أن هذا لن يكون كما كان في السابق . وذلك يعود إلى تزايد المنافسة وتزايد التجارب الأخرى كذلك , وهي التي تأتي إلى الأعمال بفلسفات ومفاهيم وأساليب جديدة باستمرار . وبلاشك فإن الذين يركنون على الماضي الجيد وإحتمال



تكراره في المستقبل القريب سيواجهون مشكلات عدم التجدد في السوق بإستمرار . وأما الذين يرمون أنفسهم في المستقبل رميةً لكي يروا فيما بعد أين سيقعون سيواجهون الأزمات غير الموصوفة , كما أنهم سيتحملون أيضاً كافة مخاطر الحركة الأولى , وبين هذا وذاك تكمن الفرصة الحقيقية في الإبتكار والفرصة الحقيقية في السوق.

## 2 - الإبتكار في التجربة اليابانية :

إن اليابان خلال العقود الثلاثة الماضية تعتبر من أكثر الدول إثارة للإعجاب حيناً وللحيرة حيناً آخر . وقد أقدم الباحثون والكتاب على مناقشة التجربة اليابانية في الإدارة من مختلف الجوانب بشكل واسع , لنبدأ بالشق الأول من هذه الملاحظة في كونها أكثر الدول إثارة , للإعجاب , ومثار الإعجاب هنا هو هذا التحول السريع من كونها دولة مهزومة مدمرة بعد الحرب العالمية الثانية إلى أن تصبح في نهاية السبعينات من القرن الماضي (العشرين) قوة إقتصادية عظيمة , ونلاحظ ذلك من خلال النمو المستمر في نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي مقارنة مع الدول الصناعية الأخرى مثل بريطانيا والولايات المتحدة , وكذلك في إعتقاد اليابانيين الكبير سابقاً على شراء الآلات القديمة والإستعانة بالخبراء والمستشارين من الولايات المتحدة , وخاصة وأن علاقات اليابان الخارجية بعد الحرب كانت سلبية في جوانب عديدة فديونها للولايات المتحدة بالذات تقدر بالمليارات , ومنتجاتها ذات جودة متدنية , وذات مستوى تكنولوجي متخلف هذا فضلاً عن علاقاتها العدائية مع الدول المجاورة وذلك بسبب إرث الإستعمار الياباني.

وبالرغم من ذلك كله إلا أن اليابان إستطاعت أن تحقق إنجازات مهمة في ثلاثة

عقود كانت الإنتاجية فيها في تصاعد مقارنة بالدول الصناعية

الأخرى ، فقد تخطت بريطانيا مثلاً في نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في منتصف السبعينات ، وهي تقترب الآن كثيراً من الولايات المتحدة . وبعد أن ظهر بشكل واضح منذ الثمانينات أن اليابان قوة إقتصادية عظيمة تتفوق في الكثير من المجالات على الدول الصناعية الأخرى ، مما جعل البعض يتحدثون عن المعجزة اليابانية والتفوق الياباني والتحدي الياباني ... الخ.

أما الشق الثاني من العبارة وهي أن التجربة اليابانية مثيرة للحيرة ، فإنه يتمثل في سرعة ظهور المشكلات والأزمات في هذه التجربة ، ففي التسعينات ظهرت اليابان في صورة أضعف بكثير عما بدت عليه في الثمانينات من القرن العشرين . إذ تعرضت اليابان خلال التسعينات إلى الكثير من الفوضى في أنظمتها المالية وإلى الكثير من الأزمات السياسية والمالية والإقتصادية ، كما وأن قياداتها الإدارية والمالية قد تعرضت إلى فضائح أخلاقية . وبعض شركاتها أعلنت إفلاسها ، وشركات أخرى سعت إلى سلسلة من الإندماجات الهشة خوفاً من مصيرها المحتوم ، وأخرى وجدت في الدعم الحكومي إغاثة عاجلة من أجل البقاء لفترة إضافية مع إقتصاد يواجه منافسة أشد دولياً وإقليمياً مع تهديد بركود إقتصادي يمكن أن يمتد لفترة طويلة . ونتيجة لهذه الأزمات أصبح البعض يتحدث عن أن اليابان يمكن أن يكون مجرد بلد نامي لا يختلف كثيراً عن بقية الدول النامية . بينما يتساءل الآخرون : هل أن اليابان بلد عادي سيفقد مزاياه الراهنة؟

إن التجربة اليابانية خلال الفترة الماضية تعتبر تجربة غنية بالدروس كما أنها غنية بالمفاهيم والأساليب الجديدة لتشكيل الشركات اليابانية نموذجاً للتطور مع إمكانيات واسعة ومتنوعة وللإستفادة سواء في مجال الإنتاجية (فترة الخمسينات والستينات) والجودة (فترة السبعينات والثمانينات) ، أو السرعة والتميز والزبونية الواسعة في (تسعينات القرن الماضي) في ظل دور

فعال وقوي للحكومة اليابانية ووظيفة فائقة لوزارة التجارة الدولية والصناعة اليابانية (NITI) والتي وصفها البعض بالدور المركزي في المعجزة اليابانية . والبعض الآخر قد أشار إلى هذه الوزارة ودورها في مناقشة مشكلات البحوث الأساسية التي تعاني منها الشركات اليابانية من أجل التوصل إلى المعالجات والحلول بشأنها لضمان تنسيق جهود الشركات اليابانية الرئيسية وبما يحقق الإختراقات التكنولوجية.

وفي كل هذه المراحل والعقود كان الإبتكار يمثل تجربة يابانية جديدة بالإهتمام والدراسة والإستفادة منها , إن اليابان قدمت نموذجا الخاص بالإبتكار والقائم على التحسين المستمر بشكل أساسي في مواجهة النموذج الأمريكي القائم على الإبتكار الجذري (الإختراق) , وإذا كان تفسير الميل الأمريكي نحو الإبتكار الجذري نجده في إتساع البلد جغرافيا وفي الحاجة إلى التوحيد لأعراق وأجناس في الولايات الكثيرة والنزعة الفردية المفرطة , فإن الميل إلى الإبتكار (التحسين) بكل مايعنيه من قبول بالتحسينات والتعديلات الصغيرة يجد تفسيره في النقاط التالية :

1 - أن اليابان بلد صغير - عموماً - لاتزيد مساحته عن 3/4 مساحة بلد كالعراق وأصغر من مساحة ولاية كاليفورنيا الأمريكية . واليابانيون يصفون بلادهم للغير بأنها عبارة عن جزيرة ضيقة فقيرة بالموارد الطبيعية ومعرضة بسهولة للإعتداء والزلازل والحرائق مع العيش في مفهوم الندرة وكل هذا جعل اليابانيون يطورون رؤية جديدة للهدر تقوم على مفهوم الموارد الدنيا المطلقة أو المفهوم المثالي بكل ما يعنيه من إزالة كل أشكال الهدر وإدخال التحسينات من أجل التفوق في السوق على المنافسين.

2 - الولع الياباني المتفرد بالصر والنمنمة : فالأساطير اليابانية تروى كثيراً من عمالقة صغار يحولون الإبر إلى سيوف والأوعية إلى زوارق. وفي المراحل المبكرة للعصر- الإكتروني : عصر النمنة **Miniaturization** قامت

شركة سوني Sony اليابانية بدور طلائعي في تصغير حجم المسجلات والراديوهات وأجهزة الفيديو . ومثل هذا الصغر لابد وأن يعني قبول فكرة الإبتكار المصغر ( Min - Hnnovativr) والذي يتمثل بأي شكل من أشكال المقترحات لتطوير أي عملية أو جزء منها مهما كان صغيراً.

3 - أن اليابان رغم ميلها الكبير إلى التكنولوجيا الأحدث فإنها ذات مدخل إنساني المركز في مقابل المدخل الأمريكي وهو مدخل تقني المركز وكما يقول كارل إيبيل K.H.Ebel فإن المدخل الياباني بدلاً من التقدم في المجال التكنولوجي بخطوات عملاقة فإنه يفضل القيام بتحسينات التدريجية.

4 - إن ثقافة الشركة اليابانية تعمل لصالح التناغم والإنسجام وعلى أساس روح التعاون والإحترام المتبادل . ومثل هذه الثقافة أكثر ميلاً لمناقشة القرارات بروح جماعية وأكثر تقبلاً للإقتراحات التي تقدم فرصاً للتحسين ، كما تكون أقل ميلاً وقبولاً للقرارات الجذرية والآنية والمقترحات التي تغير كل شيء وتخلق إنقطاعاً حاداً كما يحدث مع الإبتكارات الجذرية.

5 - أن النموذج الياباني في التطور كان دائماً يبدأ بالتعلم والتعلم الإبتكاري في المرحلة الأولى لساهموا في المرحلة الثانية بعملية التطوير الخاصة بهم فيما يدخلون من تحسينات مستمرة تضمن لهم ميزة حيال الآخرين الذين أخذوا منه . وهذا يعني أن اليابانيين لم يقدموا أنفسهم كمبتكرين جذريين وكقائمين بالحركة الأولى وإنما كمقلدين إبتكاريين أو محسنين قادرين على أن يحققوا من خلال تحسيناتهم ليس فقط الميزة في التعلم وإنما أيضاً التفوق حتى على المبتكرين الأصليين.

إن التجربة اليابانية في مجال الإبتكار قدمت مدخلاً جديداً يتمثل في التحسين المستمر في مقابل مدخل الإبتكار الجذري الذي ساد في التجربة الأمريكية في مجال الإبتكار . والإبتكار - التحسين هو أي تعديل مهما كان صغيراً أو كبيراً

يمكن أن يضيف قيمة للعملية أو المنتج ويساعد في ويساهم في تحقيق ميزة في السوق . وفيما يلي أبرز خصائص التجربة اليابانية في مجال الابتكار :

1 - إن الابتكار - التحسين يمثل عملية مستمرة : إن التحسين عادة ما يوصف بالتجربة اليابانية بالتحسين المستمر (Continuons Improvement) . وهذه السمة هي التي تعطي للشركات حيوية مستمرة في إدخال التحسينات بشكل شبه يومي . وبالتالي فإنه يبقى العاملين على الخط الساخن للابتكار . وفي الواقع فإن اليابانيين قد إستخدموا هذا المدخل بطريقة إبتكارية وذلك لمواجهة النقص في البنية الأساسية اليابانية للبحث الأساسي مقارنة بالولايات المتحدة , وكوسيلة للإستيعاب السريع والقفز إلى مرحلة التطوير الذاتي . ومما يؤكد ذلك أن نظام براءة الإختراع الياباني كان موجهاً من أجل الحصول على الأسرار التكنولوجية من الشركات الأجنبية التي تعمل في اليابان وتمكين الشركات اليابانية من تحسين براءاتها حتى بتعديلات صغيرة جداً في حدود 2% على البراءة الأصلية.

2 - أن الابتكار - التحسين مسؤولية الجميع : إذ أنه يتسم بمشاركة جميع العاملين في كل المستويات الفنية والتنظيمية . وذلك يفسر السبب في أن الشركات اليابانية هي التي تتسم بإدخال أكبر عدد من التحسينات على عملياتها ومنتجاتها , إذ أن الجميع محفزون وقادرون على تقديم المقترحات مهما كانت صغيرة.

3 - أن الابتكار - التحسين يمثل عملية مركبة من مرحلتي التعلم والإضافة الجديدة : أي أن الشركات اليابانية التي إعتمدت على الشركات الغربية في التطور وإدخال التكنولوجيا والأساليب الحديثة في المرحلة الأولى ما بعد الحرب العالمية الثانية (مرحلة التعلم الكبرى) سرعان ما إنتقل إلى مرحلة الإضافة (تطوير النموذج الخاص) في التحسين . والجدير بالذكر هنا هو أن التحسين (الإضافة) الذي كان هو نتاج التعلم (التقليد) قد تراكم في التجربة اليابانية بشكل أصح في

مجالات عديدة المصدر لتفوق ياباني حتى على المبتكرين الأصليين . ويمكن القول أن هذه التجربة في التعلم والإضافة أصبحت نموذجاً للإقتداء في التطور السريع في مرحلتين التعلم (التقليد الإستنساخي) والإضافة التدريجية (التقليد الإبتكاري) . وإن الشركات اليابانية كانت تكرر هذا النموذج باستمرار مع الشركات التي تتنافس معها من التقليد إلى التحسين ومن ثم إلى السطوة التنافسية (Competitive Edge) في السوق.

ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك هو تجربة شركة أبل في اليابان . ففي منتصف عام (1992) كانت شركة أبل (Apple Computer) تصفق فرحاً لإرتفاع مبيعاتها في اليابان بفضل إستراتيجية التحالفات التي عقدتها مع أهم المصانع اليابانية. فأبل لم تكن عام (1988) تتجاوز مبيعاتها المنتجة في اليابان (1%) ثم إرتفعت إلى (6%) عام 1992 . وقد سمحت هذه النتائج الجيدة لشركات الدوس وأدوب وكوراك لتبيع المنتجات ذات العلاقة بماكنتوش التي تنتجها شركة أبل . ولكن هذه التحالفات التي عقدتها شركة أبل أسفرت عن نتائج مغايرة , وهي أن شركة سوني (Sony) أصبحت هي التي تصنع اليوم أصغر موصل متكامل , وشركة شارب (Sharp) هي التي تصنع المفكرة الإلكترونية نيوتن (Newton) وتوشيبا (Tushiba) هي التي تصنع ماكنتوش. وهكذا فإن هذه الشركات الثلاثة قد تفوقت على شركة أبل في قدرتها على الإستثمار وتطوير المصانع والمنتجات.

4 - إن الإبتكار - التحسين هو نتائج مدخل إنساني المركز في اليابان: فالتكنولوجيا الأحدث هي نتاج الإبتكار الجذري عادة ما تكون مترافقة مع الإزامة التكنولوجية (Technological Displacement) بإحلال الآلة محل الإنسان . وهذا الإحلال يحمل عوامل ضعفه في إستبعاد الإنسان الذي هو المصدر الأساسي والحيوي إلي تطوير أو تحسين لاحق . وهذا ما يدركه

اليابون الذين يعدون أكثر المنتجين والمستهلكين لتكنولوجيا الإنسان الآلي (Robotics) . إذ أن نحو 35% من الشركات اليابانية تستخدم أسلوب الإستخدام مدى الحياة.

5 - المدخل التزامني : حيث أن الثقافة اليابانية متعددة المركز تتسم بالجماعية , فإن الإبتكار - التحسين يتسم بالإعتماد على فرق التطوير التي تتكامل في إختصاصاتها ووظائفها وتعمل سوية من أجل تقليص دورة تطوير المنتج الجديد . حيث يساعد ذلك في تقليص الفترة المطلوبة في عملية التطوير المتعاقبة.

6 - غزارة المعلومات : فهي تمثل العنصر- الجوهرى في عملية توليد الأفكار . فإلى جانب أن فرق العمل هو أسلوب غزيرة المعلومات , فإن توليد الأفكار في المشروع الياباني لا ينظر إليه كنموذج لمعالجة المعلومات لفرض الوصول إلى الحلول , وإنما كنموذج لإنشاء المعلومات . وإن غزارة المعلومات (Information Redundancy) يقدر ما تحفظ المشروع من الفوض والعشوائية , فإنها توجد الرؤية الواضحة للمشروع . وإن تقاسم المعلومات في الفريق يساعد على تقاسم الحس بالإتجاه رغم التنوع المطلوب في عمل الفريق . بل أن هذه الغزارة هي مصدر للتوليدات المستمرة للإبتكارات اللاحقة في الشركات الإبتكارية اليابانية.

7 - تطوير المعرفة الضمنية في الشركة : حيث كشفت دراسة رائدة لنوناكا (I. Nonaka) في عام (1991) حول الشركة الخلاقة للمعرفة كيف أن الشركات اليابانية تعمل في إيجاد المعرفة الجديدة وتجسيدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة . حيث أن الشركات الخلاقة للمعرفة هي تلك الشركات التي أعمالها الرئيسية هي الإبتكار المستمر . وكما يرى (نوناكا) أن

المتأصل العميق في تقاليد الإدارة الغربية من فريدريك تايلور (F.W. Taylor) إلى هربرت سايمون (H. Simon) هو رؤية المنظمة كألة لمعالجة المعلومات . وأن المعرفة المفيدة هي فقط البيانات الرسمية , النظامية , والطرق المرمزة والمبادئ العامة.

8 - إكتشاف العلاقات : إذ أن التفكير الياباني يستند على العقلية الموجهة للجماعة . ولذلك فإن الشركات اليابانية كانت الأكثر قدرة على إكتشاف العلاقات الإيجابية مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة مثل العاملين والزبائن والموردين . فبدلا من النظر لهذه العلاقات كما في الشركات الإمبريكية مخصوم Opponents فإن العلاقة الإيجابية تنظر اليهم كشركاء (Partners) للشركة.

إن اليابانيين أعادوا إكتشاف العلاقة على أسس جديدة تقوم على نمط الفوز - الفوز (Win-Win) فالمورد يهتم بنجاح الشركة التي تشتري منه لكي يستمر تدفق تواريداته ومبيعاته للشركة . كما أن الشركة تهتم بنجاح مورديها حتى لايتوقف إنتاجها , فهم في الحقيقة شركاء قبل أن يكونوا خصوم.

وفي إطار علاقة الربح - الربح حيث ميزة الشركة تتكامل مع ميزة المورد كما في نمط مباراة المجموع الإيجابي (Positive Sum Game) , إعتمدت الشركات اليابانية نموذج الشراكة مع الموردين بدلا من نموذج اليد الطويلة . وهذا ما أمكن تحقيقه من خلال تطوير علاقات طويلة الأجل مع عدد قليل من الموردين ذوي الإلتزام والولاء , وتقاسم معهم الخبرة والمعلومات وتقديم الإستشارة لهم . وكل ذلك في إطار الثقة من أجل نجاح الطرفين : الشركة ومورديها.



وهكذا نستطيع مما تقدم أن نلاحظ الفرق بين المدخل الغربي عموماً والأمريكي على وجه الخصوص ، والمدخل الياباني من خلال التمثيل المعبر الذي يتحدث عنه الكثيرون في السباق بين الأرنب الأمريكي والسلفاه اليابانية (الذي يتمثل في الإطار التالي) من خلال الجدول رقم (2) التالي:

- الأرنب الأمريكي والسلفاه اليابانية :

في الثمانينات من القرن الماضي وبعد الإنفتاح الواسع للمختصين بالإدارة التصنيع على التجربة اليابانية والإكتشاف لإمكانات هذه التجربة في كثير من المفاهيم والممارسات التفصيلية ثم طرح صورة هذا السباق المؤثر بين أرنب (Hare) سريع القفز وسلفاه (Turtle) تسير بخطوات بطيئة بشكل يكاد يثير الشفقة . ولعل الصورة تزداد دلالة وعبرة مؤثرة عندما يتقدم الأرنب سريع الخطوة والوثبة إلى مسافة وعندما لا يرى وراءه السلفاه ، يميل إلى الركود والنوم وأحياناً حتى العودة إلى الوراء في محاولة لحث السلفاه على أن تغير السرعة في السير ولكن السلفاه كانت رغم كل ذلك غير مبالية فهي تدب بدأت دون الإهتمام بوثب الأرنب أو توقفه ، في يقظته ونومه ، وفي حده وإستعراضه . وفي كل مرة كان الأرنب يسبق السلفاه يجد بعد وقت ليس طويلاً وقد وصلت إليه فيزداد قرفزة وينطلق بكل قوة من أجل دورة جديدة من التقدم والسبق وسرعان ما تظهر له السلفاه . وهذه الصورة هي التي تصور الفرق الحقيقي بين مدخل الإختراق (الأرنب الغربي وبخاصة الأمريكي) ومدخل التحسين (السلفاه اليابانية) في الإبتكار . ولعل أهم ما يمكن أن نلاحظه من هذه الإستعارة (التشبيه) المؤثرة هو ما يلي :-

1 - أن المدخل الغربي عندما يحقق وثبة إستراتيجية بالإننتقال من دورة إبتكار إلى

أخرى أو من منحنى (S1) إلى منحنى (S2) لايهتم كثيراً

بالتفاصيل مما لا يمكن من إستنفاد إمكانيات الإبتكار . وهذا هو ما ينطبق على الأرنب الذي عند ركضه السريع لا ينتبه لملامح الطريق وخصائصه بشكل تفصيلي . وعكس ذلك هو المدخل الياباني الذي في حركاته الصغيرة فإنه بقدر ما يستنفذ الإمكانيات القصوى للإبتكار الذي حققه غيره , فإنه يكون تفاصيل تساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من التحسينات عليه . وهذا ما ينطبق على السلحفاة التي تكتسب الخبرة من طريقها السابق بكل تفاصيله بمشيها البطيء.

2 - أن المدخل الغربي يقوم على التعاقب في الوثوب الكبير ومن ثم الركون الطويل للتهيؤ للوثوب الكبير اللاحق . وفي قطاع الأعمال فإن الركون غالباً ما يعني التراجع في خدمة الزبون والتدهور في المركز السوقي وتقدم التابعين في حصصهم السوقية . في حين أن المدخل الياباني الذي يضر على التحسين بكل صورة وأشكاله بما في ذلك الخطوات الصغيرة جداً , يدعم إمكانيات التقدم في إستغلال الموارد (تحسن في التكلفة وفي السعر) , إضافة السمات (تحسين جودة وخدمة الزبون) , إضافة تنوعات (إختيار أفضل للزبون) . وكل ذلك يصب في تحسين قيمة المنتج أو الخدمة التي يحصل عليها الزبون بالتكلفة التي يدفعها . وهذا لاينطبق على الأرنب الذي بعد وثبته السريعة قد يغط في النوم ولايصحو إلا على ديب (خطوات) السلحفاة التي لاتقلق الأرض من حولها ولكنها تمتلك زمام طريقها من أجل التقدم المستمر.

3 - أن المدخل الغربي مدخل هندسي - فني يقوم على أساس القدرة المجردة لإختصاصات فيه في الإبتكار تتمثل بوظيفة البحث والتطوير (Research & Development-R & D) وفي بعض الحالات على وظيفتي الإنتاج والتسويق مع مراعاة التخصص الوظيفي وحدوده , بكل ما

يعينه ذلك من عزلة قائمة على التخصص الوظيفي حتى بين الأقسام والوظائف المترابطة في ظل ما يسميه بافيت (K. Pavitt) بالقبائل الوظيفية العدائية . فالمختصون المهنيون (الباحثون في البحث والتطوير مثلاً) عادة ما يحيطون أنفسهم بمن لديهم خلفيات وقيم متماثلة . وبدون تمزيق هذه الشرفقات (Cocoons) التي يكونها بالإعتماد على التخصص والمفاهيم المرتبطة به , فإنهم يتحولون إلى نخبة تزيد الوظائف والإختصاصات الأخرى من خارج حقلها , وإلى بيروقراطيات داخلية النظرة ومقاومة للتغيير ومنفصلة عن الزبون . في حين أن المدخل الياباني يقوم على أساس المشاركة, وإن التحسين المستمر مسؤولية الجميع كمصدر عظيم ونهر غزير لاينقطع في الإقتراحات الصغيرة جداً والمتوسطة وحتى الكبيرة . وحتى في الوظائف المتخصصة فإن عمل فرق التكامل يكون واضح التأثير في الحد من العزلة المتخصصة والعداءات الوظيفية.

**\* Resonnce : Keith Pavitt : What we know about the Strategic management of Technology, California, Management Review, Vol. (32), No. (3), Spring 1990 . ^ James B. Quinn, Management Professional Intellect : Making the most of the best, HBR, Vol. (74), No. (2), March - April 1996.**

#### **الدروس المستفادة :**

إن التجربتين الأمريكية واليابانية تقدم خبرة عالية الفعالية والكفاءة يمكن للدول العربية كدول نامية أن تستفيد منها كتجارب في مجال الابتكار . وفيما يلي شرحاً مختصراً وموجزاً لأبرز الدروس التي يمكن الإستفادة منها من التجربتين الأمريكية واليابانية في مجال الابتكار:

1 - رغم كل مظاهر وآليات السوق التي تتحكم في الشركات والإبتكارات غير أنه ثمة سياسة وطنية للبحث والتطوير والتحفيز للنشاط الإبتكاري في هذه التجارب . وهذا يتجلى في الولايات المتحدة في مشروعات العلم الكبير وعقود وكالة الفضاء الأمريكية ناسا (NASA) ووزارة الدفاع (البنتاغون) , وفي اليابان يظهر دور الدولة الواضح من خلال وزارة التجارة الدولية والصناعية (MITI) والهيئات الأخرى التي تناقش أهم مشكلات الصناعة اليابانية وتقسّم الأدوار على الشركات الرئيسية من أجل حلها , ومن أمثلة ذلك هو مشكلات البحوث الأساسية من أجل تحقيق الإختراقات التكنولوجية التي لازالت الشركات الأمريكية تفتقر إليها كإبتكار ذاتي.

2 - أن الإبتكارات بقدر ما تتنوع , فإن أياً منها لايمثل الخيار الوحيد الأفضل لأية تجربة أخرى في أي بلد آخر . فالقدرات الوطنية تحدد إلى حد كبير المدخل الملائم وإمكانيات المشاركة في مجال الإبتكار ومساهماته العلمية والتكنولوجية والتجارية.

3 - بالرغم من أن الإبتكار الجذري لايزال في الشركات الأمريكية يقف على ذروته العليا , يبدو أنه الأكثر صياغة للإتجاهات في التطور العلمي والتكنولوجي ومن ثم في إتجاهات السوق . وهذا لم يمنع الشركات الأخرى , كالشركات اليابانية التي لم تحقق الكثير في الإبتكارات الجذرية , أن تحقق عن طريق الإبتكار - التحسين تفوقاً مهماً في التطبيق (المنتج) الجديد , وفي السوق (إقتناص الفرص فيه) . وفي حالات كثيرة إستطاعت هذه الشركات أن تتفوق حتى على الشركات صاحبة الإبتكار الأصلي.

4 - إن الشركات اليابانية أسقطت عقبة لم يبتكر (NIH) , فلقد كانت هذه العقبة حقيقية لمن يريد أن يتفوق في السوق . ولكن اليابانيون قدموا

درسهم الصارخ في إبتكارات أمريكية عديدة كالترانزستور والتلفزيون والساعات الرقمية والحاسبات اليدوية , فقد تفوقوا وهيمنوا على السوق فيها.

5 - أن المنافسة في الإبتكار لايمكن أن تأخذ شكلاً أو بعداً واحد كأن يكون في مختبرات البحث والتطوير . وإنما هي يمكن أن تكون في البحث الأساسي والتطبيقي وفي التصميم والهندسة , وكذلك في الإدارة والإنتاج والتسويق . والأكثر من ذلك هو أن الشركات الأمريكية التي كانت تتفوق في التوصل الأول إلى الفكرة ومن ثم إلى المنتج ومن ثم السوق محققة ميزة الأسبقية (Priority) في مرحلة الإدخال كانت تفقد هذه الميزة تدريجياً في مراحل النمو والنضوج من دورة حياة المنتج وذلك بسبب القدرة الإبتكارية للشركات اليابانية على إدخال التحسينات على وظائف وخصائص المنتج من جهة وكفاءة الإنتاج في خفض التكلفة من جهة أخرى.

6 - أن التجربة اليابانية قد تمتعت بالدافع الوطني في المنافسة . حيث أنها كانت تتنافس بالدافع الوطني والقيم وفي ثقافة الساموراي مع الأمريكيين الذين إنتصروا عليهم بالحرب.

وفي الختام لابد أن نؤكد على أن الإبتكار والإبداع هو أكثر موضوعية من حيث توفير المستلزمات والسياسات وما يتحقق فيه من إنجازات , فإنه يمكن أن يحفز بالهدف الوطني الكبير الذي يوجه الإبتكارات والإبداعات ومجالاته كما يمارس تأثيره في تحفيز المبتكرين والمبدعين . وكما يقول الفيلسوف الألماني (كانت) : لايمكن تعليم الإبداع تعليماً منظماً . فالإبداع والإبتكار له أسس وركائز ومبادئ أساسية تضمن نجاحه.

## الفصل السابع : جوائز الإبداع في الأردن

- جائزة الملك (عبد الله الثاني) لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والإبداع وبرنامج صندوق الإبداع والتميز.
- هدف الجائزة (جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي
- رؤية الجائزة
- أسس تميز الإداء الحكومي
- فئات الجائزة
- التكريم والمكافآت
- برنامج صندوق الإبداع والتميز
- يقوم الصندوق على اعتبارات
- المجالات ذات الأولوية التي تحددها برنامج صندوق الإبداع والتميز
- الملك يطلق جائزة سنوية لتكريم المعلم



## جوائز الإبداعي في الأردن

### جائزة الملك (عبد الله الثاني) لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والإبداع. وبرنامج صندوق الإبداع والتميز

أكد جلالة الملك عبد الله الثاني منذ توليه سلطاته الدستورية على أهمية الإصلاح الإداري وظهر هذا في كل خطابات التكيف للحكومات المتعاقبة وفي خطابات العرش . ولهذا فقد صدرت الإدارة السامية بتاريخ 2002/9/4 بإنشاء جائزة تحمل اسم (جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية).

كل هذه الخطابات تهدف إلى أحداث نقلة نوعية وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية عن طريق نشر- الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة وتجذير ثقافة التميز التي تركز على ثلاثة أركان عالمية للممارسات الفضلى.

هدف الجائزة (جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي) :

- 1 - تهدف إلى بيان دور القطاع العام في تقديم خدمة متميزة لمتلقي الخدمة.
- 2 - إبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في مجال تطوير أنظمتها وخدماتها.
- 3 - تهدف الجائزة إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية ومشاركة بعضها مع البعض لقصص النجاح وصولاً لتقديم الأفضل للمواطنين الأردنيين والمستثمرين المحليين والأجانب.
- 4 - تسعى الجائزة إلى ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل ومستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف.



## رؤية الجائزة

تجذير ثقافة التميز لدى المؤسسات الحكومية في الأردن بحيث تعمل المؤسسات والأفراد على التميز في أدائهم للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى أو التفوق عليها.

### أسس تميز الإداء الحكومي

أن أسس تميز الأداء الحكومي يركز على متلقي الخدمة والتركيز على النتائج والعمل بشفافية هي الأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة. وتعتمد جذور هذه الأسس عملياً في تبني ممارسات القطاع الخاص الملائمة للوصول إلى أداء أفضل وفعال . وعالمياً فإن الحكومات تطبق إستراتيجيات تحسين ذاتية عديدة مع التركيز على هذه الأسس الثلاثة . كما وتركز الجائزة على خمس معايير يجب أن تنعكس بالأسس الثلاث هذه والمعايير هي : القيادة , العمليات , الأفراد , المعرفة والمالية.

### فئات الجائزة

- 1 - أفضل وزارة.
- 2 - أفضل مؤسسة عامة/دائرة/سلطة مستقلة.
- 3 - فئة أفضل إنجاز.
- 4 - الموظف الحكومي المتميز.

## التكريم والمكافآت

يمثل الفوز بالجائزة إنجازاً رفيعاً للمؤسسة أو الدائرة أو موظف الحكومة واعترافاً واضحاً بالاداء المتميز والكفاء والفعال . تمنح الجائزة للجهة الحائزة عليها من المؤسسات والدوائر تذكراً يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وشهادة وتقدير موشحة يتوقع صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً عالمياً للمؤسسة الأكثر تميزاً وكفاءة.

## برنامج صندوق الإبداع والتميز

يعتبر التحسين في الإداء المؤسسي للدوائر الحكومية , خاصة فيما يتعلق بتحسين الخدمات المقدمة للجمهور . أحد أهم مخرجات برنامج إصلاح القطاع العام . وقد تم تأسيس برنامج صندوق الإبداع والتميز - وهو مكون من مكونات برنامج اصلاح القطاع العام - ليقدم للدوائر الحكومية الحافز والوسيلة لإنجاز ذلك التحسين في الأداء المؤسسي.

يتكامل برنامج الصندوق مع محاور برنامج اصلاح القطاع العام الأخرى من جهة وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء الحكومي والشفافية وشركة التميز في الأداء المؤسسي من جهة أخرى لتوفير الشروط المطلوبة لإنجاز الإصلاح على المستوى المؤسسي- .

فجائزة الملك عبد الله الثاني أوجدت حافزاً غير مسبوق للتحسين وشركة التميز تقدم الخبرات الفنية لمساعدة الدوائر الحكومية على رفع سوية أدائها وبرنامج الصندوق من جهة يعمل على توفير الاحتياجات المالية اللازمة لتقديم المساعدة الفنية للدوائر الحكومية التي تمتلك مبادرات اصلاح ولكنها لا تمتلك الخبرات الفنية لتنفيذها . ويستفيد برنامج الصندوق من المناخ الذي تهئيه مكونات برنامج

اصلاح القطاع العام الأخرى والتي تتناول قضايا مركزية كسياسات ونظم تنمية الموارد البشرية وآليات صنع القرار ورسم السياسات وتدريب القيادات والإدارة العليا في القطاع العام.

### الصندوق قائم على مبدئين

1 - الدوائر الحكومية هي التي تحدد احتياجاتها من الدعم الفني شرط أن تنسجم المبادرات المقترحة دعمها مع المجالات التي تم تحديدها من قبل الصندوق كمجالات ذات أولوية.

2 - تقديم طلبات الدعم من قبل الدوائر الحكومية يكون على أساس تنافسي- , حيث يقوم مدير برنامج الصندوق بمراجعة الطلبات والتأكد من أنها تتماشى مع أولويات الصندوق . وللصندوق لجنة فنية تقييم المشاريع بالأستناد إلى معايير محددة وترفع اللجنة الفنية توصياتها حول المشاريع التي يقترح دعمها إلى لجنة توجيهية للصندوق لإقرارها.

### المجالات ذات الأولوية التي تحددها برنامج صندوق الإبداع والتميز :

1 - تعزيز القيادة المؤسسية بما في ذلك التدريب لتحسين كفاءة الموظفين وتطوير الأنظمة التي تضمن تفويض فاعل للصلاحيات وإتخاذ القرارات وتضمن التخطيط المتواصل على مستوى المؤسسة.

2 - تطوير الخطط الإستراتيجية وتطوير وتنفيذ أنظمة الرصد والتقييم للنتائج المؤسسية ورضا الجمهور بناء على مؤشرات الأداء الرئيسية التي توضح الأهداف الوطنية والمؤسسية بشقيها الكمي والنوعي.

3 - الوصول إلى إدارة محورها الإهتمام بتقديم الخدمة الجيدة للمواطنين.

4 - تطوير البرامج التدريبية الخاصة بإدارة المعرفة وإنشاء أنظمة الحوافز لمشاركة المعرفة والخبرات.

5 - زيادة التعاون والعمل التشاركي الفاعل بين الدوائر الحكومية لتوفير الخدمات إلى المواطنين.

### الملك يطلق جوائز سنوية لتكريم المعلم

اطلق جلالة الملك عبد الله الثاني بحضور جلالة الملكة رانيا العبدالله جوائز الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز" والتي يتم منحها لأفضل معلم على المستوى الوطني وذلك تقديرا من جلالتة للدور الذي يقوم به المعلم.

وقال جلالتة خلال الورشة التدريبية التي شارك فيها 25 معلما ومعلمة من مختلف مديريات التربية والتعليم في مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا المعلومات اننا سنعمل على تذليل الصعوبات والحواجز والتحديات التي تواجه المعلم الأردني باعتباره يقوم بدور كبير ومقدس.

وأكد جلالتة على متابعتة للدور البناء الذي يضطلع به المعلم مشدداً على الإرتقاء بمستوى المهنة والمعلم على المستويين الإقتصادي والإجتماعي داعياً جلالتة إلى بذل كافة الجهود للإرتقاء بهذه المهنة المقدسة.

وطالب جلالتة المعلمين بالاستفادة من التقنيات المتطورة التي توفرها وزارة التربية والتعليم لمساعدة بعضهم البعض في تطوير امكانياتهم والتي يوفرها مركز التعليم المتقدم عبر استخدام التكنولوجيا الذي زاره جلالتة و جلالة الملكة رانيا العبدالله.

بدورها أكدت جلالة الملكة رانيا العبدالله أن المعلم المتميز يمتاز بصفات كثير من أهمها حب هذا المعلم لمهنته مما يمكنه من النجاح فيها ،

وبالتالي ينعكس هذا النجاح على الطالب في الغرفة الصفية مبينة جلالته أن الدعم للمعلم موجود وسيصار للارتقاء بهذه المهنة بشكل أكبر.

من جهته قال وزير التربية والتعليم د. خالد طوقان أن هذه المكرمة الملكية ليست الأولى التي يعلن عنها جلالة الملك عبد الله الثاني فهناك جوائز عديدة على المستوى الإقتصادي والفني أعلن عنها جلالته ولعل هذه المكرمة الجديدة من جلالته تشكل عنصر- تحضير للارتقاء بسوية المعلم وصولاً لحالة من الإبداع والتطوير الذي بالضرورة سينعكس على الطالب.

وأضاف د. طوقان أن جائزة الملكة رانيا العبدالله سيكون لها أثر إيجابي على المعلم والطالب على حد سواء مؤكداً أن الإبداع الذي ستساهم فيه الجائزة سيتحول إلى ثقافة إبداعية على مستوى الميدان التربوي بحيث تشمل الجميع.

وأوضح أن الجائزة التي ستوضع لها معايير إبداعية من قبل لجان متخصصة سيتم الإعلان عنها كل عام بمناسبة "يوم المعلم" على مستوى المحافظة مبيناً أن الهدف من الجائزة ليس الجائزة بحد ذاتها بقدر ما هو الارتقاء بالمعلم التربوي للوصول إلى المستوى العالمي وليس الإقليمي أو المحلي.

وبالتالي الإنطلاق في تحقيق المعايير الدولية للإبداع.

وبين أنه سيتم اختيار المعلم المتميز وفق معايير الإبداع والقيادة والتفكير الناقد والمعلم المخطط والمخلص لمهنته والملتزم بتطوير نفسه مهنيّاً بالإضافة إلى نقل المعلومة للطلبة.

واستمع جلالتهما إلى شرح من قبل المعلمين المشاركين في الورشة عن المهام والخلاصات التي خرجوا بها خلال الثلاثة أيام الماضية وهي مدة الورشة من حيث الإستراتيجية التي يجب على المعلم المتميز التعبير بها مثل الرؤية والتخطيط والتأمل والتقييم.

واستمع جلاتهاهما كذلك إلى شرح مفصل عن مركز الابتكار التكنولوجي للمدارس والذي يعتبر المركز الأول في منطقة الشرق الأوسط والذي يهدف إلى أظهار كيف يمكن للتكنولوجيا أن توجد بيئات أكثر ثراءً والهاماً وفاعليةً للتعلم وكذلك عرض تقنيات ومناهج جديدة في التعليم ومشاركة الآخرين في تجربة مبتكرة خاصة بالأستخدام الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مجال التربية والتعليم وتوفير هيكلية تطوير إبداعية للمدرسين وتطوير شراكات بين الشركات الكبرى والحكومات المحلية.

ويعتمد المركز إستراتيجية الابتكار التكنولوجي للمدارس باعتبار أن تقنية المعلومات محرك اساسي لعملية تطوير التدريس والتعلم للجميع . ومن أجل تحقيق هذا الهدف يعمل الشركاء عن كثب مع وزارة التربية ومن خلال المبادرة التعليمية الأردنية على تطوير المنهاج الوطني.

ويهدف المركز كذلك إلى مساعدة القيمين على التعليم وواضعي السياسات التعليمية في تحقيق كامل الطاقات الكامنة عن طريق الإستخدام الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

وابدى بعض المعلمين أمام جلاتيهما عدداً من الملاحظات حول النظرة الإجتماعية للمعلم بسبب المضايقات التي يتعرض لها في حين اثنى البعض الآخر على الدور الإيجابي الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم المتمثل بعقد الدورات والورشات التي ترفع من مستوى المعلم الإبداعي والثقافي والمهني بشكل عام.

## قائمة المراجع

### المراجع الرئيسية

#### أولاً: المراجع العربية

##### أ - الكتب :

- 1 - نجم ، نجم عبود ، (2003) ، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة . دار وائل للنشر والتوزيع . (ط 1) ، عمان - الأردن.
- 2 - الصرف ، رعد حسن ، (2000) ، إدارة الإبداع والابتكار : الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، (ط 1)، دمشق - سوريا.
- 3 - العميان ، محمود ، (2004) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ،(ط 2) ، عمان - الأردن.
- 4 - الصيرفي ، محمد ، (2003) ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، (ط 1) عمان - الأردن.
- 5 - حريم ، حسين ، (2003) ، إدارة المنظمات - منظور كلي ، دار الحامد للنشر- والتوزيع ، (ط 1) ، عمان - الأردن.
- 6 - اللوزي ، موسى ، (2003) ، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، (ط 2) ، عمان - الأردن.
- 7 - عارف ، حسين ناجي ، (2001) ، السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية ، (ط 1) عمان - الأردن.

8 - عباس ، سهيله ، (2004) ، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز ، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، (ط 1) عمان - الأردن.

9 - القريوتي ، محمد ، (2000) ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر- والتوزيع، (ط 3) ، عمان - الأردن.

#### ب - الدوريات والمجلات :

1 - الصايغ ، ناصر محمد ، (1986) ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، (ط 1) عمان - الأردن.

2 - ابو فارس ، محمود ، (1990) ، الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان - الأردن.

3 - المعاني ، ايمن ، (1990) ، أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان - الأردن.

4 - الزهري ، رنده ، (2002) ، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر ، م (3) ، ع (3) ، عمان.

5 - الفياض ، محمود ، (1995) ، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان - الأردن.



المراجع الأجنبية : (Books)

- 1- Drucker, Peter, (1985). Innovations and Entrepreneur, ship, pan. Harper, Eow Publishers.
- 2- Greenberg, Jerald, (2000). Behavior in organizations, N.J. Prentice Hall, 7th Ed.,.
- 3- G. March, James and A. Simon Herbet, (1993). Organizations, U.S., 2nd. Ed.,.
- 4- Daft, Richardl, (2001). Organization Behavior, and Raymond A. Noe, Sonth western Put., 8th. Ed.,.
- 5- Daft, Richard, (2004). Organization theory and Design, South - westem put., 8th Ed.,.
- 6- King, Nigel, & Anderson, Neil, (2002). Managing Innovation and change : Acritical guide for organizations, Thomas larning.
- 7- Reters, Tom, & Waterman, Robert (1982). In Search of Excellence, Lessons from America's Best-run Companies.

ثالثاً : الشبكة العالمية للمعلومات : (Internet)

- 1- [http : // www. excellence. org.](http://www.excellence.org)
- 2- [http : // www. alnoor - world. com.](http://www.alnoor-world.com)

# Creative & Innovation Managing



**دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع**

عمّان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس: +962 6 4655877 موبايل: 962+ 79 5525494

ص.ب. 712577 عمّان 11171

E-mail: dar\_konoz@yahoo.com

ISBN 9957-463-13-6



9 799957 463136