

د. حليلو نبيل

جامعة بسكرة

الملخص :

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات نتيجة التغير والتسارع اللذان أصبحا حقيقة وسمّة لهذا العصر، مما تطلب منها التكيف مع هذه التحديات والمتغيرات الراهنة لتتمكن من البقاء والاستمرار والمنافسة، وذلك بأن تجد الوسائل والأساليب الممكنة لتجديد نشاطها و الاستفادة من قدراتها، و بما أن الإبداع يعتبر أحد وسائل التجديد والتغيير فإنه أصبح أكثر من ضرورة لأي منظمة معاصرة، وذلك كونه يحقق لها النجاح وسبباً في قدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة .  
وانطلاقاً مما سبق جاء هذا المقال ليسلط الضوء على موضوع الإبداع الإداري بمختلف عناصره و محاوره.

**Summary:**

*Contemporary organisations face many challenges as a result of the change and accélération which have become fact and feature of this era, Which asks them to adapt to these curent,challenges and variables to be able to stay and continue and compétition, so that the find means and possible ways to renew its activity and take advantage of its culpabilités, and including that creativity is a means of renewal and change, it has become more of a necessity for any modern organization, That being to achieve full success and a cause in their ability to survive and cope with the rapid changes in the external environment .*

*Proceeding from the above came to this article sheds light on the subject of administrative creativity of various éléments and thèmes.*

**تمهيد :**

لقد أصبحت الحركية والديناميكية من سمات المنظمة المعاصرة وهذا لما يتميز به العصر الحالي من تغيرات متسارعة نتيجة ثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وهو الأمر الذي نتج عنه العديد من التحديات بالنسبة لهذه المنظمة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها ، ولمواجهتها لهذه التحديات والتكيف معها ليتسنى لها البقاء والاستمرار يتطلب منها استخدام طرائق جديدة إبداعية والابتعاد عن الطرق والإجراءات التقليدية القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ، غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل المصادفة بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج،

لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة.

لقد غدا موضع الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية و من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء، فلإبداع دورا هاما في بقاء المنظمة وتطورها، حيث أن المنظمة التي لا تبذل ولا تتطور ولا تواكب التسارع الذي يحيط بها يصبح مصيرها لا محالة التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على المواكبة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة و بالتالي يحقق لها الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و يقودها إلى التجديد و الريادة والبقاء والتميز في الوقت نفسه .

انطلاقا من أهمية موضوع الإبداع في المنظمة المعاصرة سنتعرض له بالدراسة وتبسيط الضوء على أهم المحاور المشكّلة له من أهمية ومراحل وسمات المبدع، إلى جنب التعرض إلى سمات المنظمة المبدعة وكذلك عناصر الإبداع.

### أولاً: مفهوم الإبداع

جاء في لسان العرب لابن منظور أن كلمة إبداع من بدع، و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء ولحدائه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع<sup>1</sup>.

والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيرا كان أم شرا، و الابتداعية تتسم بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة<sup>2</sup>.

وقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق، وان الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها<sup>3</sup>. ومن الناحية الاصطلاحية قد اجتهد الكتاب والباحثين في تقديم تعريف شامل له بحسب وجهات نظرهم وسنورد البعض منها :

عرف **جيلفورد** الإبداع بأنه يشير "إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين ، فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة"<sup>4</sup>. قد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار حديثة في حل المشاكل،تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه"<sup>5</sup>.

يرى **هيجان** أن الإبداع هو " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال

الاهتمام والقدرة على تكوين ارتباطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة من الممكن تمهيتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات"<sup>6</sup>.

أما **بشاوي** فتري أن الإبداع هو " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها"<sup>7</sup>.

ويشير **النمر** إلى أن الإبداع هو " مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، في أن ينتج إنتاجا نافعا له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو للمجتمع الذي يعيش فيه"<sup>8</sup>.

ويعرفه **العديلي** بأنه " الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الرضا الوظيفي"<sup>9</sup>.

كما يعرفه **الأعرجي** : بأنه "عملية فكرية تقود إلى حلول مبتكرة لمشكلة ما"<sup>10</sup>.

ويحدد **حمود** الإبداع الإداري بأنه " المحاولة الإنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع"<sup>11</sup>.

وعرفته **منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي** على أنه "مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة و الاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات".

كما عرفه **ماير وماركيز** بأنه " ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد و إنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة"<sup>12</sup>.

ويؤكد **كانتر** أن الإبداع الإداري يتعلق بإنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها، ويركز على أن توليد الأفكار المبدعة ما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل تتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية وبالتالي فإن الإبداع الإداري لدى الفرد، يبدأ أولا بالقدرة على التعرف على المشكلة ثم توليد الأفكار أو الحلول لها سواء تم تبني هذه الأفكار أو كانت حولا جديدة، وإيجاد الدعم لهذا الحل، وفي المرحلة الثالثة للإبداع يتم وضع نموذج مبدئي للفكرة المبتكرة التي يمكن تجربتها ونشرها وإنتاجها على نطاق واسع ثم تحويلها إلى استعمال مفيد او تطبيقها في المنظمة"<sup>13</sup>.

وبالتالي فإن الإبداع الإداري كما يراه **كانتر** " هو عبارة عن عملية متعددة الجوانب يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى أخرى، كما قد يتطلب القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة".

ويرى دركير إن الإبداع مصطلح اقتصادي واجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا فالإبداع هو " تغيير وتعظيم حصيله وإنتاج الموارد والإمكانات وهذا التغيير هو الذي يوفر الفرص لتحقيق الجديد عن طريق البحث المنظم والتحليل الهادف للوصول إلى إبداعات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو إدارية"<sup>14</sup>.

فالإبداع وفقا لهذا التعريف هو حصيله جهد منظم رشيد متصل بالإدراك من الاختبار والتجريب والتقييم يجريها المبدع في مراحل متتابعة قبل الوصول إلى حصيله الإبداع ذاته الذي يتيح التغيير المطلوب .

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ،طرائق الإنتاج ، التنظيم و التسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث اثر ايجابي و ناجح على أداء و نتائج المنظمة، هذا إلى جانب أن مفهوم الإبداع تجاوز المفهوم التقني والفني حتى شمل المفهوم الاقتصادي والاجتماعي، كما انه أصبح يشمل مضامين وتفسيرات متعددة تقود إلى اختلاف الحالات المعرفية التي بحث فيها علماء وكتاب الإدارة .

### ثانيا : أهمية الإبداع

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات ، وكبر حجم منظمات الأعمال قد أحدثت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة ، و يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة .

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية، وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها ، فأى منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك سيكون مصيرها التردّي والانهييار لعدم قدرتها على مواجهة التغييرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم .

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن

المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، وبمساعدة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة . مدخلاتها المالية .

وعموماً تتجلى أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية :

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .  
- إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم و الأفراد .

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات .

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة .

- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .  
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة<sup>15</sup> .

### ثالثاً : نظريات الإبداع

توجد الكثير من النظريات التي فسرت الإبداع والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للعديد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة، قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع واستعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة في الإبداع وتتمثل هذه النظريات في :

- **النظرية العبقريّة:** حسب هذه النظرية إن الإبداع ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد بل يأتي فجأة في لحظات إبداع ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادراً على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة. وضمن هذه التفسيرات يأتي تفسير الإبداع بالعبقرية على اعتبار أن المبدعين أناس غير عاديين لأنهم يأتون بإنتاجات غير مألوفة وغريبة ، ويرون بأن هؤلاء المبدعين يتعاملون مع الأرواح أو الجن أو قوى خارجية و ذهبوا أكثر من ذلك بقولهم أن المبدعين يتعاملون مع الآلهة وهي التي توحى إليهم بإبداعاتهم .

إن طريقة تفسير الإبداع لدى أنصار هذه النظرية تعتبر في نظر الكثير بأنها ساذجة لكونها غير مبنية على أي أساس يدعمه العلم وهي أفكار في مجموعها خرافية لا صحة لها

- **نظرية التحليل النفسي:** لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار فرويد، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز. ونستطيع القول بأن جميع أطراف مدرسة التحليل النفسي تفسر الإبداع بالأدوار التي تقوم بها محتويات و دوافع تقع خارج مجال وعي الفرد.

- **نظرية القياس النفسي:** لقد جاءت هذه النظرية امتدادا للأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي "الفرد بينيه حول حركة القياس النفسي حيث قام بتطوير أول اختبار لقياس الذكاء، ولقد لعب العالم دونالد ماكنوم دورا في تطوير نظرية القياس النفسي والبحث التجريبي حول الإبداع وترتكز هذه النظرية على وجود علاقة بين السلوك والذكاء وأكدت بأن الإبداع يوجد بنسب متفاوتة لدى الأفراد ويمكن قياسه وتحديده كما يجب إخضاعه للبحث التجريبي كما حدث سابقا مع الذكاء.

- **نظرية جالتون:** يعتقد فرنسيس جالتون أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراساته بين العبقرية والإبداع والوراثة .

- **نظرية فرانك بارون :** يرى بارون أن سيكولوجية المبدعين تتعلق بسيكولوجية اختلافات الشخصية ، ويرى بأن المبدعين يمتازون بصفات مثل : المشاركة الاجتماعية والرضا النفسي، القدرة على الحصول على مراكز اجتماعية وتقبل الذات والمرونة<sup>16</sup>.

إلى جنب هذه النظريات هناك أخرى سميت بأصحابها والتي منها ما يلي :

- **نظرية (March & Simon; 1958)** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية .

- **نظرية (Burns & Stalker; 1961)** وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

- **نظرية (Wilson; 1966)** بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور

صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة<sup>17</sup>.

- **نظرية (Harvey & Mill; 1970)** قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فأُنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

- **نظرية (Hang & Aiken; 1970)** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

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

- مرحلة الإعداد : الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- مرحلة التطبيق : البدء بتكملة الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة.

- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها :

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها - المركزية - الرسمية - الإنتاج - الكفاءة والرضا عن العمل .

- **نظرية (Zaltman & others; 1973)** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية ( Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع<sup>18</sup>.

رابعا : عناصر الإبداع

عندما نتحدث عن عناصر الإبداع فإننا نشير بها إلى المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري لكونه عملية متكاملة، فعناصر الإبداع هي عبارة عن اللبنة التي يبنى عليها الإبداع وتتوافرها تكتمل العملية الإبداعية ، وتتبع مكانة هذه العناصر لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة .

وانطلاقاً من هذه الأهمية سنتطرق هنا إلى أهم عناصر الإبداع والتي هي كما يلي :

### 1- الحساسية للمشكلات :

إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع و تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً<sup>19</sup> ، ويعني الإحساس بالمشكلة هو رؤيتها رؤية واضحة وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها، وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه ، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة ، و بالإضافة إلى هذا فإن المبدع بهذه الحساسية تصبح له المقدرة في توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى في حالة ندرة المعلومات المتوافرة.

### 2- وفرة الأفكار :

يحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تطرأ على ذهنه وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها، فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة .

### 3- المرونة :

تتمثل مرونة التفكير في التلقائية وسهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية، وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بصورة تختلف عن الشكل العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها<sup>20</sup> ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً ما أو وجهة نظر ما ، وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه بشكل أو نهج معين، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم باللانمطية، فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها ، وهذا بالطبع يساعد على اكتشاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة لديه من قبل عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة<sup>21</sup> ، وقد قسم البعض المرونة إلى نوعين هما :

- **المرونة التلقائية** : وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط .

- **المرونة التكيفية** : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة بإسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.<sup>22</sup>

#### 4- مواصلة الاتجاه:

وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه، وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر .

#### 5- القدرة على التحليل :

وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، و هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر .

فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة، كما يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، فالمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين.<sup>23</sup>

#### 6- المخاطرة :

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك وفي ميدان العمل الإداري يكون المدراء الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها<sup>24</sup>.

#### خامساً : مراحل عملية الإبداع

أشار الكثير من الباحثين أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة و متتالية ، و ذلك لكونه عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات .

ومن أهم النماذج التي تعرضت لمراحل الإبداع الجماعي نموذج ويست West ويتكون من أربع مراحل هي :

#### - مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع :

تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الأفكار الإبداعية كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

#### - مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية :

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

#### - مرحلة التطبيق :

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

#### - مرحلة الثبات :

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

إلى جانب هذا النموذج من مراحل الإبداع الإداري نجد هناك نماذج أخرى تحدد مراحل العملية الإبداعية والتي منها نموذج روسمان الذي يرى أن عملية الإبداع تمر بالمراحل التالية

- الإحساس بوجود مشكلة ما .

- تكوين وتحديد المشكلة .

- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها .

- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة .

- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها .

- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها<sup>25</sup> .

إلى جانب هذا نجد نموذج والاس الذي يرى أن الإبداع يحتاج لمراحل أربع هي :

- **مرحلة الإعداد والتحضير** وفيها يحصل الفرد على المعرفة و المهارات و مكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه و الإحساس بها، و تشير الكثير من البحوث بان الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة<sup>26</sup>.

- **مرحلة الكمون والاحتضان** وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة .

- **مرحلة البروغ والإشراق** وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة .

- **مرحلة التحقق أو التنفيذ** وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبدعة<sup>27</sup>.

**سادسا : سمات الأفراد والمنظمات المبدعة**

**1- سمات الأشخاص المبدعين :**

بالرغم من أن الجهود البحثية والدراسات المتعددة لم تتوصل إلى استنتاجات نهائية محددة حول السمات الشخصية للمبدعين إلا أنه هناك اتفاقا مبدئيا على مجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تميز الأشخاص المبدعين عن غيرهم، وأن التوصل إلى هذا الاتفاق المبدئي حول مجموعة السمات الشخصية للمبدعين قد الغي المفهوم التقليدي للإبداع القائم على أن الإبداع صورة من صور الذكاء الفطري ، وبما أن هذه الخصائص تعددت وتتنوع سنقتصر هنا على الخصائص التي أشار إليها عبد الفتاح والتي وزعها في خمس مجموعات أساسية :

- مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصف بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التعصب في الرأي والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها .

- مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقا من الآخرين .

- مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم .

- مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة .

- مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع<sup>28</sup>

هذه بعض المؤشرات التي يمكن أن نستدل بها على الأشخاص المبدعين ومن المفيد أن نذكر أن هذه المظاهر السلوكية التي يتمتع بها المبدعين تؤثر عليها عوامل بيئية وفسولوجية ونفسية عديدة

تقود إلى تباين بين الأفراد بعضهم البعض داخل البيئة الواحدة وبينهم في البيئات المختلفة، وهذا ما نلاحظه من تفاوت في القدرات الإبداعية بين أفراد المجتمعات المختلفة .

## 2- سمات المنظمات المبدعة:

أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات الأمر ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الخصائص التالية :

- توافر المتخصصين المهنيين .
- عدم التركيز على اللوائح والقواعد والإجراءات .
- تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض .
- العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- المشاركة في اتخاذ القرار<sup>29</sup> .
- تحفيز أقسام المنظمة المختلفة على المنافسة بما يشجع على الإبداع .
- تنمية قدرات العاملين .
- تبسيط المستويات الإدارية .
- تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي .
- تكريس جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل<sup>30</sup> .

## خاتمة :

لا أحد ينكر أننا نعيش في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلاً عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن، وهذا ما شكّل معه صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات بمختلف أحجامها ونشاطها ، وهو الأمر الذي يتطلب التعامل مع هذه المشاكل إيجاد حلول سريعة وبدرجة عالية من المرونة، فإذا كانت التنمية بمختلف جوانبها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية تعد هدفاً ذا أولوية تسعى مختلف الدول لتحقيقها فإن مجال التطوير الإداري يعد واحداً من أهم الوسائل التي تمكن من تحقيق ذلك الهدف، نظراً لكونه الركيزة الأساسية التي ينبغي أن تقوم عليها خطط التنمية الإدارية بشكل خاص والتي تعزز بدورها نجاح الجهود التنموية في مختلف المجالات الأخرى سواء الاقتصادية منها أو الاجتماعية أو غيرها من المجالات وإدارتها بكفاءة وفعالية .

وبناءً على هذا تحتمّ على هذه المنظمات المعاصرة ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات التحديّات ، ومن بين آليات واستراتيجيات تلك الحلول هو تبنيها للإبداع الإداري ، حيث يتوقف النجاح والتطوير المناسب على القدرات الإبداعية ، ومن هنا ازدادت أهمية التميز والإبداع لتصبح أحد العناصر الهامة في تسيير أعمال ونشاطات المنظمة .

أن المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة ، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء ، لأن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل المصادفة بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج .

#### \* قائمة المراجع :

- 1- ابن منظور : لسان العرب، دار صادر للطباعة ، بيروت ، 1997، ص26 .
- 2- المعجم الوسيط : مجمع اللغة العربية ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة ، ط4 ، 2004 ، ص37 .
- 3- العساف صالح محمد : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض ، ط1 ، 1989 ، ص30
- 4- محمد حسن جادات : السلوك التنظيمي والتحديات في المؤسسة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2008 ، ص305
- 5- Habib sahhaf: dictionary of humain ressources management, Library du Liban Publisher, Bierut, 2003, p :76.
- 6- هيجان عبد الرحمن، أحمد محمد: المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ط1 ، 1999، ص24
- 7- بشاوي لمياء " الإبداع في المنظمات ، كيف ننمي الإبداع في منظماتنا " بحث منشور ، 2008 ، ص03 .
- 8- النمر سعود محمد: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، دار العربي للطباعة ، 1992 ، ص 102-117
- 9- العديلي ناصر محمد : دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية ، المملكة العربية السعودية، 1406 هـ ، ص35 .
- 10- الأعرجي عاصم : دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 1995 ، ص34
- 11- نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن ، 2004 ، ص12
- 12- حمود خضير كاظم ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، ص204 .
- 13 - kanter , R : structural collective and social conditions for innovation , vol 10 , 1988 , p169.
- 14 - Druker Peter , innovation , London pub , 1985 , p 22.
- 15- حريم حسين: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات): دار زهران للنشر ، الأردن 1997، ص313-314.
- 16- سعيد عبد العزيز : المدخل إلى الإبداع ، ط1 ، دار الثقافة للنشر ، الأردن ، 2006 ، ص57 .
- 17-الصرايرة أكثم : العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري ، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4 ، 2003، ص203-205 .
- 18- محمد أحمد الطراونة ، محمد ذيب المبيضين : أثر التمكين في السلوك الإبداعي ، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، المجلد 38 ، العدد 02 ، 2011 ، ص487 .
- 19- الصيرفي محمد عبد الفتاح ، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2003، ص19 .

- 20- الشيبيني هاشم : الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه ، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة ، العدد 75 ، 1997 ، ص 91 .
- 21- الشمري فهد عايض : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 ، ص 72 .
- 22- عبد الوهاب علي محمد : القدرات الإبداعية للعاملين ( أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها)، مجلة الإدارة العامة، القاهرة ، العدد 25، 1980 ، ص 37 .
- 23- حمود خضير كاظم : المرجع السابق ، ص 208 .
- 24- النمر سعود محمد : المرجع السابق ، ص 64 .
- 25- العساف صالح محمد ، المرجع السابق ، ص 19 .
- 26- عربيي محمد الشيباني ،محمد جاسم العبيدي : الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع ، دبيو للطباعة ، ط1 2010، ص 61 .
- 27- - محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن ، ط3 ، ص 398 .
- 28- عبد الفتاح نبيل عبد الحافظ: مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، المجلة الإدارية، العدد 60، 1995، ص 61 .
- 29- العنبيي، محمد زويد : الطريق إلى التميز، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض ، 2003، ص 11-12 .
- 30- الصيدلاني، خالد صالح أحمد : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار المدينة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 2000 ، ص 70 .