



مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة  
Journal of International Economy  
&  
Globalization



الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات

The Creativity is the Basis of Excellence in the Performance of Organizations

د.مداح لخضر\*، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

تاريخ الإرسال: 2019/07/01	تاريخ القبول: 2019/08/15	تاريخ النشر: 2019/09/01
الملخص		الكلمات المفتاحية
<p>تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإبداع وعلى العوامل المعيقة للإبداع في المنظمات، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات، ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم للإبداع بسبب وجود العديد من العوامل التي تقف عائقاً أمام إظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، وذلك باعتبار أن المنهج الإبداعي أحد المداخل المهمة والرئيسية لحل المشكلات التي تعترض المنظمات.</p> <p>ولذلك فقد وضع الباحث تساؤلاً رئيسياً يدرس من خلاله معوقات الإبداع في المنظمات وأبرز الأساليب التي تنتهجها المنظمات للتفكير الإبداعي، إضافة إلى الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع بشكل يسمح للمنظمات التميز في الأداء.</p>		<p>الإبداع؛ الابتكار؛ الخلق؛ مستويات الإبداع؛ نظريات الإبداع؛ معوقات الإبداع.</p>
<b>Abstract</b>		<b>Keywords</b>
<p>This study aims to try to identify creativity and factors that hinder creativity in organizations, Where she represented the problem of the study in that there are many problems experienced by organizations, Most notably there is no climate suitable for creativity Because there are many factors that stand in the way of showing individuals their creativity And employ them in the service of the organizations in which they work, This is because the creative approach is one of the important and main approaches to solving the problems facing organizations.</p> <p>Therefore, the researcher has put a major question through which to study Obstacles to creativity in organizations and the most prominent methods used by organizations for creative thinking, In addition to management practices that affect creativity to allow organizations to excellence in performance.</p>		<p>Creativity; Innovation; Creation; Creativity levels; Creativity Theories; Creativity Obstacles.</p>

\*المؤلف المرسل: مداح لخضر، الإيميل: meddah2009@yahoo.fr

## 1. مقدمة:

تسعى جلاً المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطاتها صناعية كانت أم إنتاجية أم خدمية إلى مواكبة التقدم والنمو من خلال إتباع الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق لها ما تصبو إليه، حيث أن ذلك لن يتحقق إلا بتفجير جهود إبداعية تعبر عن فكر وإرادة المنظمة في السعي وراء تبني وإيجاد المناخ الملائم الذي يحقق لها ذلك، قصد إظهار القدرات الإبداعية للعاملين فيها بشكل عام وللمديرين وصناع القرار بشكل خاص، حيث أصبح أحد مقاييس نجاح المنظمات هو ما يتوفر لأفرادها من قدرات ابتكارية ملموسة تساعدها على تحسين أدائها بشكل يميزها عن منافسيها وبالتالي تحقيق أهدافها، لذا نجد أن المنهج الإبداعي أصبح أحد المدخل المهمة والرئيسة لحل مشكلات هذه المنظمات التي تكافح من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والمتغيرة بشكل مذهل نتيجة للتغيرات المعلوماتية المستمرة التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع.

لذا نجد أن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا.

وفي ظل هذه الظروف أصبحت المنظمات لا تتنافس في كسب حصص سوقية جديدة لترويج منتجاتها فحسب، بل أضحت تتنافس في خلق المناخ الملائم لتشجيع العمل الإبداعي لدى العاملين لديها إيماناً منها بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي هذا المدخل الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات والذي يقودها بدوره إلى رفع وتحسين أدائها بشكل يميزها على المنظمات المنافسة لها.

وفي خضم هذه البيئة المضطربة التي تمتاز بمستقبل لا يمكن التنبؤ به، مما يستدعي من المنظمات الحديثة السعي وراء التميز في الأداء الذي يعكسه التميز الفكري لدى أفراد المنظمة، وهذا لن يتحقق إلا بدعم الإدارة العليا وفهمها الجيد لكل ما يتعلق بالإبداع، حتى تقتنع وتقوم بترك العنان ودعم الأفكار الجديدة من العاملين وتبنيها حتى تتخطى العوائق التي قد تضيق الخناق عليهم. ولذلك نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالإبداع تحت ستة محاور نعالج فيها الإشكالية الرئيسة: "فيما تتمثل معوقات الإبداع في المنظمات؟ وما هي أبرز الأساليب التي تنتهجها المنظمات للتفكير الإبداعي؟ وما هي الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع بشكل يسمح للمنظمات التميز في الأداء؟"

## 2. مفاهيم حول الإبداع والمصطلحات المشابهة وأهميته في المنظمات

### 1.2. مفاهيم حول الإبداع والمصطلحات المشابهة:

الإبداع لغة: جاء في لسان العرب (لابن منظور) أن البدع: أي "الشيء الذي يكون أولاً والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء فهو سبحانه وتعالى الخالق المصور المبدع".<sup>1</sup>

والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أم شراً، والابتداعية تتسم بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.

أما الابتكار لغة: ابتكر، تكلف البكور أي بمعنى الباكورة وهي أخذ أول الشيء، وأكل باكورة الفاكهة أي أكل أولها، والبكر الشيء الذي لم يمسه أحد أو الفعل الذي لم يتقدم مثله.<sup>2</sup>

وقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني إنشاء الشيء على غير مثال سابق، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها.<sup>3</sup> وقد قام العديد من الكتاب والباحثين للتطرق إلى تعريف مصطلح الإبداع غير أنه ورد في تعاريفهم خلط كبير بين مصطلحات الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) والخلق (Création).

وللتمييز بين هذه المصطلحات فقد جمعنا تعريفات من قبل كتاب وباحثين في هذه المجالات أمثال الاقتصادي الأمريكي النمساوي الأصل جوزيف شومبيتر (Josephe Schumpeter)، الذي كان أول من اهتم بمفهوم الإبداع وما يتعلق به في كتابه الصادر عام 1912 تحت عنوان "thetheory of development"، والذي عرف فيه الإبداع بأنه "استخدام الموارد المتاحة بطريقة جديدة تهدف لخلق سلعة وخدمات جديدة"<sup>4</sup>، والذي حدد خمسة أشكال للإبداع وهي: تصنيع منتج جديد، فتح فرص جديدة في الإنتاج أو التسويق، الحصول على مصادر جديدة للمواد الأولية، فتح وغزو أسواق جديدة أو تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

في حين عرّف الباحث (aynes) على أن الإبداع (Creativity) هو: "عملية جلب الابتكارات نحو الاستخدام العملي" أما الابتكار (Innovation) فهو "عملية جلب تكنولوجيا جديدة للوجود أو الإشارة إليها".

وقد ذهب كل من (Erdman & Chain) إلى نفس الاتجاه في تحديد مفهومي الإبداع والابتكار من قاموس (Webster) في كون الابتكار "شيء يتم التفكير فيه أو التوصل إليه بواسطة التجارب والاختبارات، كونه وسيلة أو اختراع جديد" في حين أن الإبداع يتمثل في "شيء يقدم بشكل جديد أو أنه تغيير في طريقة عمل الأشياء" وأوضح هذا التعريف أن الإبداع يأخذ شكلين هما الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات.

أما مفهوم مصطلح الخلق (Création) فهو "استخدام البراعة والخيال لتوليد مدخل أو طريقة جديدة غير مألوفة تتصف بالأصالة"، والشيء الأصيل هو الشيء الجديد الذي لا مثيل له من قبل.<sup>5</sup>

ومما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع وإن كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي له، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة.

لذلك ولكون موضوع هذا البحث يركز على الإبداع داخل المنظمة أو ما يسمى بالإبداع التنظيمي، فسوف يتم تبني التعريف الآتي:

الإبداع هو: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".<sup>6</sup>

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن أن نلاحظ أربعة جوانب أساسية يتضمنها وهي:

- أنه يمكن النظر إلى الإبداع باعتباره عملية تتم من قبل المنظمة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة.
- أن هذه العملية تقود إلى منتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو خدمة بشرط أن يتصف بالجدية.
- أن هذا المنتج يمكن تبنيه من قبل العاملين أو فرضه عليهم من قبل أصحاب القرار.
- أن هذا المنتج يجب أن يترتب عليه نوع من التغيير سواء في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا نفع بالنسبة للمنظمة.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الابتكار يتعلق بتوليد الأفكار أما الإبداع فهو يستوجب التطبيق العملي للابتكار، وبالتالي نستطيع التنويه إلى أن هناك العديد من الابتكارات التي لم تعرف بعد نتيجة لعدم تحولها إلى إبداع وهذا راجع إلى كونها غير نافعة أو لا تتطابق والحاجات المنفعة الحقيقية للزبائن.

في كثير من الأبحاث والكتابات المتعلقة بمجال علم الإبداع والسلوك التنظيمي كعلوم التسيير أو الإدارة أو الاجتماع، يظهر مصطلح التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، لكن لا بد من التمييز بينهما، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو فرق العمل، كما أنه لا يقتصر الإبداع على الجانب التقني فقط لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وخطط التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية<sup>7</sup> والرفع من أداء المنظمة ككل، لذلك نلاحظ أن هناك أهمية كبيرة للإبداع في المنظمات الحديثة.

**2.2. أهمية الإبداع في المنظمات:** يعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجحة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت 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.<sup>8</sup>

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة.<sup>9</sup>

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها.<sup>10</sup>

فأي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أنّ الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظمتهم.<sup>11</sup>

فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحدياً كبيراً ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام.<sup>12</sup>

ويمكن إجمال أهم الإيجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي:<sup>13</sup>

- 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 والأفراد.
  - 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.
- ومن خلال العرض السابق والبحث في أدبيات الإبداع وأهميته، يرى الباحث أنّ الإبداع في كافة المنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر أهم مقوم أساسي يساعد المنظمات في التغلب على مشكلاتها التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحويلات في كافة المجالات وخاصة مجالات الانفجار المعرفي والاتصالات، والتي أوجدت كثيراً من المشكلات لا يمكن حلها بالطرق التقليدية، بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع كونه أساس التميز في الأداء.<sup>14</sup>

## 3. أنواع، أسباب ومستويات الإبداع

3.1. أنواع الإبداع: اختلف الباحثون حول أنواع الإبداع، حيث يأخذ الإبداع صوراً مختلفة كما حدده تايلور إلى

خمسة أنواع من الإبداع هي: <sup>15</sup>

أ. الإبداع التعبيري (Expressive Creativity): وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

ب. الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity): ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.

ج. الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity): وهو استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة .

د. الإبداع المركب (composite Creativity): وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

هـ. الإبداع الانبثاقى أو الاستحداثى (Emergent Creativity): وهو استخدام شيء موجود فعلاً ولكنه يطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري، وإبداع تنظيمي:

✓ حيث عرّف الإبداع الإداري بأنه: "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، مع الإشارة إلى أنه لا بد وأن يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدراته العقلية وطاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة الفعالة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة".

✓ في حين عرّف الإبداع تنظيمي بأنه: "تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة".

3.2. أسباب تبني الإبداع في المنظمات: يمكن إيجاز هذه الأسباب فيما يلي: <sup>16</sup>

أ. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

ب. حتمية الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها، فرضت على المنظمات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمها ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرارية في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

ج. الإدراك الفعلي للمنظمة أنّ هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه.

د. ظهور فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فيه من قبل الزبائن يدفع المنظمة الحديثة إلى السعي وراء الإبداع والابتكار من أجل تقليص الفجوة.

### 3.3. مستويات الإبداع في المنظمات: يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:

أ. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء، الموهبة، حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الطموح، القدرة على التحليل، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

ب. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً، وقد توصلت الدراسات إلى نتائج تتعلق بالإبداع الجماعي أهمها:<sup>17</sup>

\* أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

\* أن الجماعة المنسجمة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

\* أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعات قديمة التكوين.

\* أن الإبداع يزداد بزيادة عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات، لكن شريطة عدم الاتكال على الغير.

### ج. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه

المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي يقود إلى الإبداع المنظمي<sup>18</sup>، وقد توصلت الدراسات إلى نتائج تتعلق بالإبداع الجماعي أهمها:

\* الاتصال القوي مع حاجات ورغبات الزبائن.

\* وجود تبني من قبل الإدارة العليا للمؤسسة للأفراد المبدعين بتشجيعهم وتوجيههم.

\* البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

\* توافر الشدة واللين معاً.

### 4. مبادئ الإبداع ونظرياته:

#### 1.4 مبادئ الإبداع: لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال

الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:<sup>19</sup>

أ. إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى وقائع ملموسة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

ب. إنَّ الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً ورجحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللباقة.

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

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

هـ. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

و. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظّمته كتلة خلاقة.

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

ح. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.

ط. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فرمّا لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضحها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

ي. يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

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



**2.4. نظريات الإبداع:** قام عدد من الباحثين والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار في مجال الإبداع أصبح تتعرّف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وتمثل أبرز هذه النظريات في: <sup>20</sup>

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

ب. **نظرية (Burns & Stalker, 1961):** كانا أول من أكدوا على أنّ التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أنّ الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أنّ النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ج. **نظرية (Wilson, 1966):** قد بينت هذه النظرية عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير 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 المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أنّ الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

د. **نظرية (Harvey of Mill, 1970):** قد استفادا مما قدمه كلاً من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها 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 سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداع لمواجهةها.

هـ. نظرية (Hage and Aiken, 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهذا ماجاء به (March & Simon).
  - مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
  - مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور مقاومة التغيير.
  - الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما بالنسبة للعوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد حيث تمثلت في:
- (المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل)

و. نظرية (Zaltman and 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 (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع. وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع تمثلت في:

- مرحلة البدء وتضم (مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار)
- مرحلة التطبيق وتضم (تطبيق تجريبي وتطبيق متواصل).

##### 5. مراحل العملية الإبداعية وسمات الشخصية المبدعة: 21

1.5. مراحل العملية الإبداعية في المنظمات: هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية، فقد صنف بعض الباحثين مراحل العملية الإبداعية إلى:

أ. مرحلة الإعداد: ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

ب. مرحلة الاختبار والاحتضان: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

ج. مرحلة الإشراف: وهي تتضمن انبثاق وبؤرة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

د. مرحلة التحقيق: وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

ومن المحاولات التي سعت إلى تحديد مراحل الإبداع محاولة (Harris) الذي حدده بستة مراحل تمثلت في:

- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.
- جمع المعلومات حول المشكلة.
- التفكير الجيد في المشكلة.

- تصور الحلول للمشكلة
- إثبات وتجريب هذه الحلول.
- تقييم وتنفيذ الحلول الناجعة.

أما محاولة (Stien) فتمثلت في رؤيتها أنّ العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة فهي تتداخل وتمتزج معاً خلال فترة زمنية معينة، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل للعملية الإبداعية هي:

- ✓ تكوين الفرضية: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار.
- ✓ اختبار الفرضية: وذلك لتحديد صلاحية الفكرة وعدم صلاحيتها.
- ✓ الاتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي.

## 2.5. خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

أ. الذكاء.

ب. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه وتقدير أموره.

ج. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.

د. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

هـ. القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على حالتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.

و. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.

ز. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته، فهناك درجة من الأنانية.

ح. غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.

ط. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

ي. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.

ك. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

## 6. معوقات الإبداع في المنظمات وأساليب التفكير الإبداعي فيها

1.6. معوقات الإبداع في المنظمات: بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من بعض

المعوقات التي قد يضافها الكثير من الأشخاص المبدعين الذين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم جد متعطشين للفرصة التي تمكنهم من تحقيق ذاتهم ومواهبهم، وهذا ما يحدث للعديد من المنظمات التي تؤدي بما يسمى بحجرة الأدمغة (Brain drain)، ومن هذه المعوقات:

أ. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلمي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

ب. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

ج. ضعف الولاء التنظيمي، مما يجعل غياب لانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي العمل على إنجاز الحد الأدنى من المهام الموكلة إليه بنوع من اللامبالاة.

د. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

هـ. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

و. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم. ونضيف: <sup>22</sup>

ز. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل، حيث نجد الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الاهتمام بمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها.

ح. عدم الثقة لبعض المدراء بأنفسهم، مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، ويحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعمل بعضهم على كتم أفواه المبدعين منعاً لاكتشافهم أو لفت الانتباه حول قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يرى فيه بعض المدراء تهديداً لمراكزهم.

ط. غياب الجدية في التحفيز الإبداعي مما يجعل المبدع يرى أن العمل الجاد لا يقود إلى التحفيز والمكافأة، على غرار الكسل والحمول الذهني، وهناك الكثير من المنظمات تهمل المبدع لعدم تبنيه وجعله كغيره من العاملين.

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي: الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الاعتياد على الأمور، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني والعقاب في حال الفشل.

**2.6. أساليب التفكير الإبداعي الجماعي في المنظمات:** إنَّ هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب: <sup>23</sup>

أ. **أسلوب العصف الذهني (Brainstorming):** والذي ابتكره (أوسبورن) ومن الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة.
- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار.
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغربية واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة بفكرة ليختار الأنسب منها.

**ب. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nomina Group):** وقد أوجده (دلييك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة، وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة في هذا الأسلوب:

- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولاتناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
- بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

**ج. أسلوب دلفي (Delphi):** وقد أوجده (دالكي) وفي هذا الأسلوب لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدا)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

**د. وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:**

- **حلقات الجودة (Quality Circles):** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين لمعالجة مشكلة ما ويقترحوا الحلول المناسبة لها ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها بعد موافقة الإدارة العليا عليها.
- **إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):** هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء الزبون وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

**7. الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع:** من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع داخل المنظمات ما يلي:<sup>24</sup>

- أ. التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى إثارة شغلة الإبداع لديه، كما أنّ التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- ب. الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرون يمنحون الحرية بالاسم فقط، ويدعون أنّ الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

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

د. **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

• الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.

• مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

• ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

هـ. **تشجيع المشرفين:** حيث أنّ معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع الجهود المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

و. **دعم المنظمة:** إنّ تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية واعتبار أنّ العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أنّ المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

## 8. الخاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الورقة البحثية خلصنا إلى أنّه للإبداع مفاهيم متعددة نتيجة لتنوع النظريات التي تطرقت إليه، غير أنّ الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة للمنظمات الحديثة التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها خاصة وأنّ الإبداع يظهر في العديد من المستويات الفردية أو الجماعية أو المنظمات، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات المحلية وخاصة الدولية التي زادت من حاجة المنظمات إلى الإبداع تجنباً لخطر التفهقر والزوال، الأمر الذي جعل فكرة تبني الإبداع أمر لا مناص منه كونه يؤدي إلى التحسين والرفع الدائم للأداء بما يحقق التميز فيه.

ومن أبرز النتائج التي تحصلنا عليها:

- يساعد التحفيز على الإبداع في المنظمات الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة، كما يحسن من 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.
- الإبداع في كافة المنظمات مهما كان نشاطها وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر أهم مقوم أساسي يساعد المنظمات في التغلب على مشكلاتها التي تواجهها.

- تجد المنظمات نفسها أمام حتمية تبني الإبداع عندما تدرك فعلياً أنّ هناك تفاوت بين أدائها الفعلي وأدائها المرغوب فيه، إضافة إلى ظهور فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فيه من قبل الزبائن يدفع المنظمة الحديثة إلى السعي وراء الإبداع والابتكار من أجل تقليص الفجوة.
- من مبادئ الإبداع احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- من خصائص الشخصية المبدعة الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه وتقدير أموره، التركيز على العمل الفردي لإظهار قدراته.
- من معوقات الإبداع في المنظمات ضعف الولاء التنظيمي مما يجعل الفرد يعمل على إنحاز الحد الأدنى من المهام الموكلة إليه بنوعٍ من اللامبالاة، إضافة إلى عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- أبرز أساليب التفكير الإبداعي الجماعي داخل المنظمات، أسلوب العصف الذهني، أسلوب المجموعات الشكلية، أسلوب دلفي.
- هناك ممارسات إدارية تؤثر في الإبداع إيجاباً داخل المنظمات منها: التحدي، الحرية، الموارد المتاحة كالمال والوقت، فرق العمل، تشجيع المسؤولين، الدعم التنظيمي.

## 9. قائمة المراجع:

- 1- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (1990)، لسان العرب، الطبعة الأولى، بيروت، دار صادر للطباعة والنشر، ص 30.
- 2- حاج عبد الحفيظ نسرين (2019)، الإبداع والابتكار في ظل الملكية الفكرية، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة البليدة 2، المجلد 8، العدد 1، ص 173. (بتصرف)
- 3- عساف عبد المعطي (سبتمبر 1995)، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، ص 30.
- 4- لاكسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء (جويلية 2015)، الرقابة على الجودة وأثرها على تحفيز الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، العدد 09، ص 144.
- 5- زكرياء مطلق الدوري، أبو بكر سليم (2013)، ثقافة الريادة في ظل التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، مجلة ديالي للبحوث الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالي، العراق، العدد 58، ص 292.
- 6- عبد الرحمن أحمد هيجان (1999)، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 283.
- 7- نجم العزاوي، طلال نصير (2012)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 33، ص 45. (بتصرف).

- 8- سعود بن محمد العريفي(2006)، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير لإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص 16.
- 9- نفس المرجع، ص 16.
- 10- حريم حسين(1997)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، عمان: دار هيران للنشر والتوزيع، ص 474.
- 11- عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق الذكر، ص 81.
- 12- توفيق عبد الرحمن(1999)، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص 41.
- 13- سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير لإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، مرجع سابق الذكر، ص 17.
- 14- نفس المرجع السابق، ص 18. (بتصرف).
- 15- الصيرفي محمد عبد الفتاح(2003)، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 14.
- 16- سعال سومية(ديسمبر 2018)، الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، جامعة الجلفة، المجلد الأول، العدد 29، ص 385.
- 17- محمود سلمان العميان(2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، ص 393.
- 18- سعال سومية، الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سابق الذكر، ص 382.
- 19- زياد خليل قبلان(2010)، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة والتنفيذية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص: 51-52.
- 20- نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق الذكر، ص: 47-48. (بتصرف)
- 21- نفس المرجع السابق، ص 53.
- 22- القريوتي محمد قاسم(2000)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 183.
- 23- نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق الذكر، ص 55.
- 24- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق الذكر، ص: 201-202.