

الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات

الدكتورة سعدي وحيدة جامعة باجي مختار عنابة

ولهي حنان جامعة قسنطينة 3

ملخص:

مع مرور الوقت تزداد الحاجة للإبداع، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات، مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل. وبما أن عناصر التغيير معقدة ومتشابكة، يجب علينا أن ندرك جيدا أنه لا يتم بصورة فردية أو بشكل جزئي، بل يجب أن ينطلق في إطار متكامل ومحدد بدقة علمية ومنهجية، والإبداع في المنظمة حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. ويلعب الإبداع دور هام في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية، كما انه يساعدها على مواجهة الأزمات المعاصرة وتحديات المستقبل.

Summary:

With the passage of time increases the need for creativity, because we live in a world where accelerating growth and increasing variables, which requires everyone to understand the requirements of development in the present and future. Since the elements of change are complex and interrelated, we must be well aware of that does not individually or in part, but must proceed within the framework of an integrated and precise scientific methodology, and creativity in the organization need a necessary and essential imposed economic and social changes. Creativity plays an important role in the survival and development organizations in light of global challenges; it also helps to cope with contemporary problems and future challenges.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع التنظيمي، إدارة الأزمات.

مقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات والأزمات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا اعتبر الإبداع التنظيمي أحد المكونات الأساسية للمنظمات. إن ما جاء في هذا التمهيدي ما هو إلا تقديم سبق طرح السؤال الجوهرية الذي مفاده: ماهو الإبداع التنظيمي، وكيف يساهم في حل الأزمات؟ وللإجابة على هذا السؤال وجب علينا تفكيك الإبداع التنظيمي إلى أهم أجزائه أين نجد مفهوم الإبداع التنظيمي، أنواع الإبداع وعناصره، مراحل العملية الإبداعية في إدارة الأزمات، دواعي تبني المنظمات للإبداع، والعوامل التي تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي إضافة إلى معوقات الإبداع التنظيمي.

I. تعريف المصطلحات والمفاهيم:

1- تعريف الإبداع:

إن لكلمة الإبداع الكثير من التعريفات التي وردت في الأبحاث والدراسات، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتداعه أي أنشأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون.¹ إذا نخلص مما سبق إلى أن الإبداع لغة يعني: اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المعارف عليها، فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد والمحاكاة.

2- تعريف الإبداع التنظيمي:

ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.² ويعرف أسامة خيرى الإبداع التنظيمي على أنه عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون.³

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

II. أنواع الإبداع:

هناك أنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير وتصنيفات متعددة ومختلفة، فقد يكون علميا أو إداريا أو فنيا أو قد يكون متمثلا في طرح أفكار جديدة مفيدة، أو سلعة ذات ميزة عالية تشبع حاجات الناس، وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري بين رؤوسيه ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق بالتضامن حول الهدف المنشود، أو زيادة تحسين التعاون بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض.⁴

وقد تطرق الباحثون إلى نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني والإبداع التنظيمي، أما فيما يخص الأول فهو يتعلق بالتقنيات التي تستخدمها المنظمة والنشاطات والعناصر والعمليات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أما النوع الثاني فإنه يتعلق بالإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون، والتفاعل بين الموظفين والتميز في علاقتهم للوصول إلى النتائج التي تروجها المنظمة التي ينتمون إليها.⁵ وتظهر العلاقة بين المفهومين من خلال ما توصل إليه الباحثون بأن الإبداع الفني يسبق الإبداع التنظيمي ويعتبر كمقدمة له بحيث أن المنظمات تتبنى الإبداع الفني بشكل أسرع من تبنيها للإبداع التنظيمي، فهذا الأخير يحدث في النطاق الاجتماعي والإداري للمؤسسة، بينما الإبداع الفني في مجال النشاط الأساسي للمؤسسة.⁶

¹ - أسامة خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 39.

Woodman, R. W. et al, "Toward a theory of creativity", Academy of Management Review, 1993, vol. 18N° 2, p294.

³ - أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴ - عبد الوهاب علي محمد: مقدمة في الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص ص 37-38.

⁵ - حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص ص 466-467.

⁶ - عبد الرحمن أحمد هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999، ص

وقد اقترح كل من زالتمان وهولبك ودنكن (Zaltman ;Holbek et Duncon) تصنيفاً لأنواع الإبداع وبخاص الإبداع التنظيمي وفقاً لثلاثة محاور:

- 1- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: حيث أن الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً، أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن تلك الأعمال التي لم يخطط إليها سلفاً. وهذا الإبداع أطلق عليه كينغ (KING) الإبداع الاستجابي.
- 2- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز إبداع الغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفاً بحد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب.
- 3- الإبداع المتعلق بدرجة الجدية: ويطلق عليه الإبداع الجذري، حيث يشير بأن كافة الإبداعات التي تتضمن الجدية والخطورة في تحقيقها يوصف بالإبداع الجذري.⁷

III. القدرات الإبداعية:

- القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:
- 1- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى ، والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية :
 - الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
 - الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
 - الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.⁸
 - 2- الطلاقة : الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.⁹
 - 3- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.¹⁰
 - 4- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف.
 - 5- قبول 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.¹¹

⁷- عبد الرحمن أحمد هيجان: نفس المرجع السابق، ص 50-55.

⁸- زكريا الشريبي، وصادق يسريه: أطفال عند القمة: الموهبة- التفوق العقلي- الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002، ص 109.

⁹- طارق السويدان، وأكرم العلوي: مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، 2004، ص 57.

¹⁰- نادية السرور: مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص 118.

¹¹- فتحي عبد الرحمن جروان: الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 157.

6- التحليل والربط: التحليل : هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . أما الربط : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.¹²

IV. الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي:

رغم توفر بعض الكتابات عن الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة. فأحمد هيجان¹³ يرى أن هناك بعضاً من معوقات الإبداع التنظيمي التي تحول دون تحقيقه. وهذه المعوقات تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد. بينما يرى عامر الكبيسي¹⁴ أن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الراجعة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عاملها وقيادتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات. ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية:

- 1- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- 2- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- 3- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.
- 4- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.
- 5- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

V. تنمية الإبداع التنظيمي:

يعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز. ويتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

- 1- الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالفرد الذي يجب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- 2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- 3- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والتكلفة.

¹²- حسين رشوان: الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 43.

¹³- أحمد هيجان: معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (39)، ع (1)، 1999، ص 4.

¹⁴- عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر، 1998، ص 78.

- 4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يساهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في التنظيم: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- 6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.15

VI. معوقات الإبداع في المنظمات:

ولما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير. ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، مما يؤدي بالدول والبيئات التي تحسروهم إلى الحديث لاحقاً عن هجرة الأدمغة كأحد عوامل التخلف.16 وهناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع الاستفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما ذكره علماء الإدارة كالتالي:

1- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبمنظ الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقويم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.17

2- المعوقات الإدراكية:

وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على صواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر.

3- المعوقات البيئية:

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد

الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.

4- المعوقات التعبيرية:

وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرفة نفسها، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها.18

5- المعوقات النفسية والعاطفية:

كثيراً ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها.19

VII. الإبداع التنظيمي وإدارة الأزمات:

15- المطيري نواف: التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 2005، ص 17.

16- محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان. 2000، ص 307.

17- محمد قاسم: نفس المرجع السابق، ص 306.

18- حسن ماهر: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد، 2004، ص 31.

19- احمد هيجان: مرجع سبق ذكره، ص ص 416-417.

لا تخلو الحياة من الأزمات وتتفاوت المنظمات في التعامل مع هذه الأزمات، فمنها من يتعامل معها بكفاءة واقتدار، ومنهم من يقوده قراره الخاطئ إلى نتائج لا يحمد عقباها. لذلك كان من الضروري التعرف على إستراتيجية إدارة الأزمات بطريقة إبداعية وهي عملية يتمكن من خلالها الفرد التعامل مع أي أزمة وهذا الأسلوب ليس قاصراً على فئة معينة بل كل فرد منا قادر على حل أزماته بكفاءة عالية ونجاح باهر إذا أحسن التعامل معها .

تعريف الإستراتيجية والمراحل الأساسية لها :

هي عملية تفكيرية مركبة ومنظمة ذات مراحل وخطوات محددة تهدف إلى مساعدتنا للوصول إلى أفضل الحلول والأفكار لأزمة ما ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجية إلى ثلاث مراحل أساسية :20

1- مرحلة فهم الأزمة.

2- مرحلة إيجاد الحلول والأفكار.

3- مرحلة التحضير لتطبيق الحل .

وهذا ما يتطابق مع مراحل الأزمات حيث نجدها تقسم إلى:

1- مرحلة ما قبل الأزمة

2- مرحلة الأزمة

3- مرحلة ما بعد الأزمة

خطوات إدارة الأزمات بطريقة إبداعية: تتضمن الإستراتيجية ست خطوات أساسية وهي:

1- خطوة الإحساس بالأزمة.

2- خطوة جمع المعلومات .

3- خطوة تحديد وصياغة الأزمة.

4- خطوة إيجاد الحلول والأفكار.

5- خطوة تطوير الحل.

6- خطوة بناء قبول الحل .21

وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

الخطوة الأولى: الإحساس بالأزمة أو التنبؤ بها

وهي عملية يتم من خلالها التعرف على مجال الأزمة وأبعادها واتجاهاتها (بناء فهم عام لمحيط الأزمة). وفي هذه الخطوة وكل

خطوة سيتم استخدام التفكير التباعدي (توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار وذلك بالنظر للأزمة من جميع الزوايا) .22

ومن الأسئلة المساعدة ما يلي :

ما الذي نريد إنجازه ؟ ما الذي يزعجنا ؟ ما الذي يسرنا ؟ ما الذي نرغب فيه ؟

ما الذي يزيد من دافعيتنا ؟ مع ضرورة الصياغة الإيجابية للأفكار .

وكذلك يتم استخدام التفكير التقاربي (دمج عدد من الأفكار للحصول على أفكار مميزة وإبداعية بطرق موضوعية) ومن

الأسئلة المساعدة:

²⁰ - Pochon Luc Olivier : créativité et résolution de problème, éd Résonance, Paris, 2008, pp 7-8.

²¹ - Rita Maria Zuger : autogestion- compétences, de base en leadership « principes et méthodes théoriques avec exemples exercices et solution » éd : Compendino bidungsmedien AG, Zurich, 2011, pp 78- 79.

²² - Cristophe Lerch, Eric Schenk : créativité et résolution de problème « la conception de nouveaux produits par le PME », éd INSA, Strasbourg, 2009,p 15.

أي المشكلات أكثر أهمية ؟ ما هي أولوياتنا ؟ ماهي أهدافنا الأساسية ؟ ماهي الأشياء التي نريد تحسينها ؟

الخطوة الثانية : جمع المعلومات

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أهم العوامل والمؤثرات في الأزمة(تصوير عام لأبعاد الأزمة ومن الأسئلة المساعدة استخدام أدوات الاستفهام المختلفة (من - ماذا - متى - أين - لماذا - كيف) والتي تسمى بالأسئلة الصحفية الستة وإجابات الأسئلة هي معلومات عن الأزمة التي نعالجها. ومن الأسئلة المساعدة ما يلي :23

من المسؤول؟ ماذا نتوقع ؟ كيف حصلت الأزمة؟ متى حصلت الأزمة؟

وكذلك يستخدم في هذه الخطوة التفكير التقاربي وذلك لمعرفة أبرز المعلومات التي تؤثر في الأزمة ومن الأسئلة المساعدة ما يلي :

ما هو جوهر الأزمة؟ أي المعلومات التي يمكن دمجها ؟ ما المسائل الحرجة في هذه الأزمة؟

الخطوة الثالثة: تحديد وصياغة الأزمة

تهدف هذه الخطوة إلى تعريف الأزمة في جملة محددة مما يساعد في التوصل إلى أفضل الحلول الممكنة مع ضرورة مراعاة الخصائص التالية:

- أن تكون الصياغة بطريقة إيجابية وفي صيغة سؤال .

- أن تكون محفزة للتفكير وبعيدة عن القيود والشروط .

- أن تكون مفتوحة النهاية ومختصرة وتساعد على توليد الأفكار.

- أن تتضمن فعل إجرائي وهدف مثلاً: بأي الطرق يمكن توفير بيئة مائية دائمة ؟

- أن توجه اهتمام الجميع وليس الأفراد.

وكذلك نستعمل التفكير التقاربي لتحديد الصياغة التي نريد أن نركز جهدها عليها والتي تعكس القضية الرئيسية للأزمة . ومن الأسئلة المساعدة على ذلك ما يلي :

- أي الصياغات مناسبة لإثارة الحلول التي نريدها ؟

- أي الصياغات مفتوحة النهاية وغير محددة بشروط ؟

- هل هذه الصياغة تعكس القضية الرئيسة في الأزمة؟

الخطوة الرابعة: إيجاد الحلول والأفكار

تهدف هذه الخطوة إلى إيجاد العديد من الأفكار والحلول المختلفة والمتنوعة وغير العادية للأزمة. نبدأ بالتفكير التباعدي لإيجاد العديد من الأفكار والحلول ومما يعين على ذلك :

أ- العصف الذهني " حرية التفكير من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار " .

ب- طريقة العلاقات والروابط القسرية : وذلك بعرض صور واستنتاج الأفكار التي تقترحها الصورة . أو اختيار كلمات عشوائية ومحاولة استنباط بعض الأفكار المناسبة من خلال هذه الكلمات .24

وكذلك نستخدم التفكير التقاربي للتعرف على الأفكار المثيرة والواعدة في حل الأزمة ومما يعين على ذلك:

- إيجاد علاقات المهمة (أي هذه الخيارات رائع- جذاب - ذا قيمة عالية.....)

- تحديد الإيجابيات والسلبيات والعناصر الفريدة (مهارة معالجة الأفكار)

الخطوة الخامسة: خطوة تطوير الحل

²³ - Scott G .Isksen, K Brian Dorval, Donald J.Treffinger : résoudre les problèmes par créativité « la méthode CPS », éd D'organisation, France ,2003, pp 78-79.

²⁴ - Sylvie Ouellet : expérience de résolution de problèmes par une démarche créative dans la formation des enseignants en adaptation on scolaire, éd Québec, Canada, 2012,pp 160- 161.

تهدف هذه الخطوة إلى تطوير وتحسين الأفكار والحلول لكي تتناسب مع الهدف والمخرجات المأمولة لحل الأزمة مستخدمين التفكير التباعدي باستخدام الخطوات التالية:

- تنظيم الاحتمالات المختلفة ودمج الحلول الواعدة .
- تحديد الإيجابيات والسلبيات .
- تقييم الحلول المختلفة.

الخطوة السادسة: خطوة بناء قبول الحل

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة مكانة الحل المقترح في عيون الآخرين مستخدمين التفكير التباعدي وذلك بتحديد مصادر الدعم ومصادر الرفض باستخدام أدوات الاستفهام المختلفة مثال :

- من الأشخاص الداعمين ؟
- من الأشخاص الراضين ؟
- أين المكان المناسب لتطبيق الحل ؟
- أين أسوأ مكان لتطبيق الحل ؟

التنفيذ والتقييم والتهيئة:

بمجرد الانتهاء من الإجراءات السابقة يصبح الوقت مناسباً لاستخدام المهارات الخاصة بنا لحل الأزمة والحفاظ على تنفيذ الحل في المسار الصحيح. كجزء من عملية التنفيذ، وسوف تستمر أيضاً لتقييم الحلول و من المهم أن تكون مرناً وتكيف الحلول عند الضرورة، مستنداً إلى تقييم فعالية الحل في إدارة الأزمة. وقد تحتاج إلى إجراء تعديلات على الخطة مثل معلومات جديدة حول الحل الذي يظهر إلى النور. 25

تسجيل الدروس المستفادة:

بمجرد الانتهاء من حل الأزمة بنجاح ، فقد حان الوقت لتطبيق ما تعلمته لجعل حل الأزمات في المستقبل أسهل.

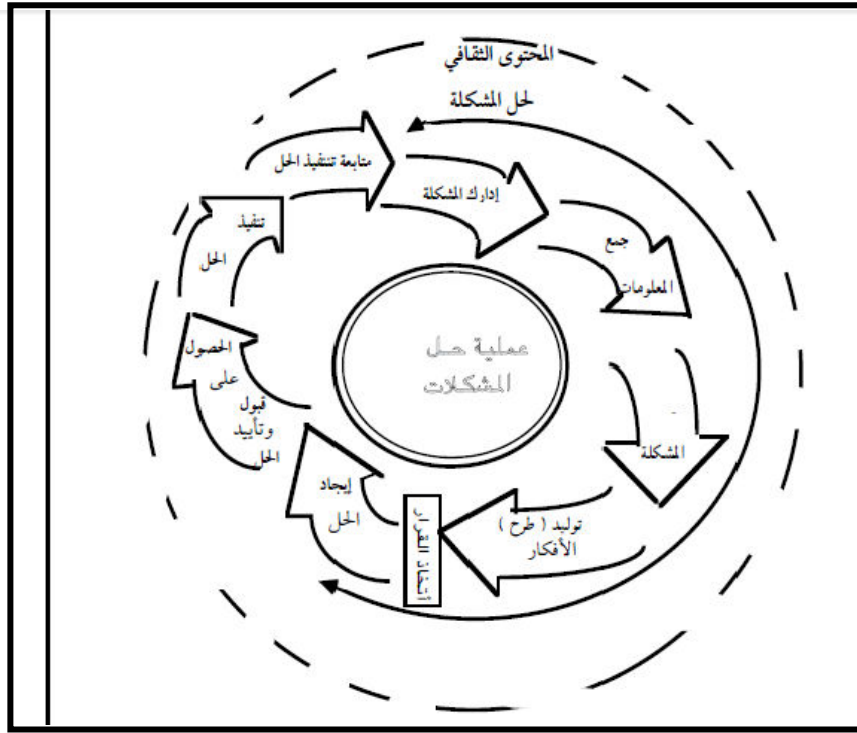
إعداد اجتماع المتابعة:

نعقد اجتماع المتابعة بعد تنفيذ الحل، وهذه بعض الأشياء التي يجب أن توضع في الاعتبار عند الإعداد لهذا الاجتماع :

- تتأكد من وجود أجندة واضحة لهذا الاجتماع، والغرض من هذا الاجتماع هو إجراء تقييم نهائي للأزمة، والحل المحدد، وتنفيذ المشروع.
- نستخدم اجتماع المتابعة لمعرفة إذا كان أي من أعضاء الفريق لا يزال يعاني من الإحباط حول الأزمة أو حلها. ويكون قد حان الوقت أيضاً للاحتفال بالنجاح وتحديد التحسينات ، التي نوقشت في الموضوعين المقبلين.
- نتأكد من دعوة جميع أعضاء الفريق المشارك في العملية الإبداعية لحل الأزمة وتنفيذ الحل.
- نتأكد من مراعاة الترتيبات للاجتماع ، مثل المرطبات والمعدات اللازمة.
- ندعُ المشاركين في متسع من الوقت، للتأكد من حضور جميع الأعضاء الرئيسيين للاجتماع، ونجعل كل مشارك يعرف الغرض من هذا الاجتماع حتى يكون لدينا الحافز المناسب للحضور .

ويلخص احمد هيجان هذه الخطوات في الشكل -1-

²⁵- د.عبد الرحمن أحمد هيجان:مرجع سبق ذكره، 1999، ص ص 115-116.



VIII. المهارات الأساسية لتطبيق الإستراتيجية الإبداعية في حل الأزمات:

منذ نحو أقل من مئة عام اكتشف الفرنسي هنري فايول العمليات الإدارية الجارية الأربع: التخطيط، والتنظيم، والقيادة والرقابة، ولو كان حيا الآن لأضاف إليها وظيفة خاصة هي: وظيفة الإبداع. وهذه الأخيرة ليست وظيفة تليق بوظائف المدير المتعددة أو بالهياكل التنظيمية التي تنوء المنظمات بأعمالها، بل هي جينات تدخل إلى كل وظائف المدير وكل خلايا المنظمة، مهما صغرت أو كبرت هذا لا يعني أنه لا ينبغي تمييز المبدعين وتشكيل فرق لتنشيط وتشجيع الإبداع والبحث والتطوير. بل هذا هو المطلوب ولكن هذه الفرق يجب أن تتلاحم فيما بعد، في جسم المنظمة وتتحول المنظمة كلها إلى منظمة مبدعة، تشجع على الإبداع وتمارسه. فالمبدع في خدمة كل أجزاء المنظمة ووظائفها وكل وظائف المنظمة وأجزائها في خدمة المبدع²⁶. وأن الإبداع يظهر عندما تواجه المنظمة مشكلة معينة تسبب له اضطرابا ما في توازنه.

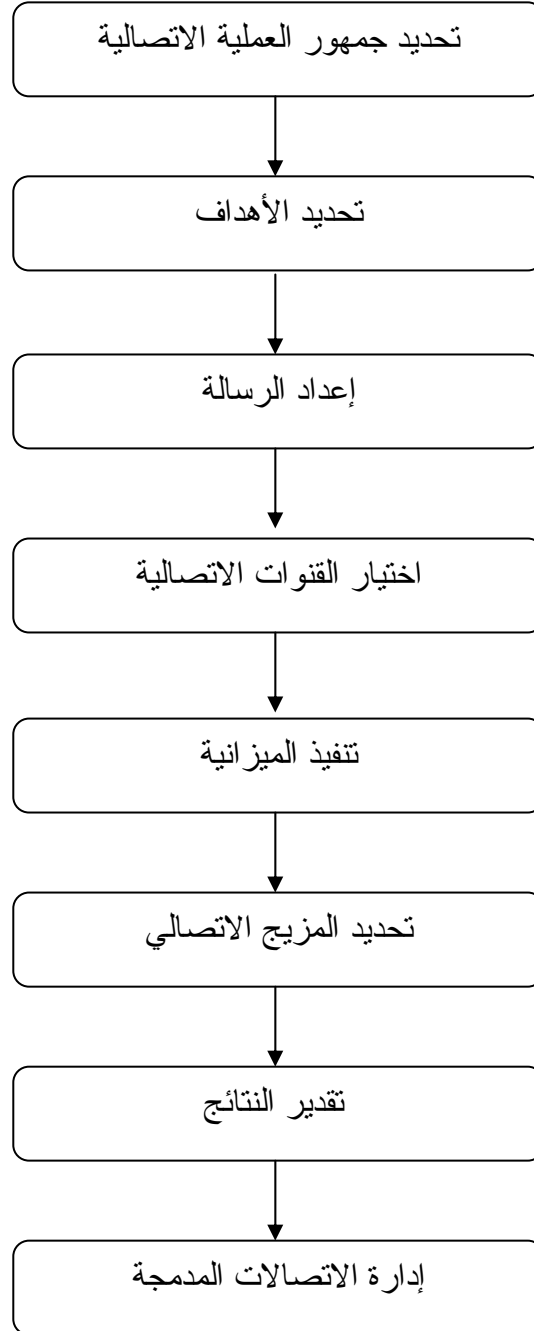
ويشير لطيف محمد إلى العلاقة بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات فيقول: "أن العنصر الإبداعي في حل المشكلات يركز على التحديات الجديدة ورؤية هذه الأخيرة كفرص للنمو، فالحل الإبداعي للمشكلات، يتناول المواقف الغامضة غير المعروفة وغير المحددة. كما يتناول التوتر الناجم عن التفاوت بين الواقع وما تتمناه تناولاً إيجابياً منتجا وإلى جانب الجدة والتحديات غير المحددة وغير الواضحة فإن النشاط الإبداعي يقع في مجال مركب غير محدد أو واضح التكوين حيث تتفاعل فيه عوامل كثيرة ومجربة سابقا".²⁷ وفيما يلي مجموعة من العناصر على التنظيم أن يأخذها بعين الاعتبار فيما يخص تفعيل الإبداع بما:

²⁶ - سليم إبراهيم الحسنية: الإدارة بالإبداع" نحو بناء منهج تنظيمي "دمشق-سوريا، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "جامعة الدول العربية، 2009-ص 152-153.

²⁷ - د.لطيف محمد عبد الله علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية. الأردن - عمان. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص146.

1- تحقيق اتصال 360°:

تركز الكثير من المؤسسات جهودها الاتصالية على أدوات اتصالية قليلة، وهذا ما يجعله متخلفة عما يدور حولها من تطورات لذلك وحب عليها التطوير في خططها الاتصالية بنظرة كاملة أي 360°، وذلك من خلال دمج مختلف الطرق الاتصالية في نظرتها وسلوكها. وتتجلى هذه النظرة الاتصالية 360°، خاصة من خلال محتوى الرسالة الاتصالية، أي يجب على المنظمة أن تحدد ماذا تقول؟ كيف تقول؟ ويكون ذلك بإستراتيجية إبداعية، ومن يقول؟²⁸ ويمكن أن نلخص هذه الخطوات لتحقيق اتصال 360° في الشكل -2-



Source: Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau: op cit, p 564.

²⁸ - Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau : Marketing Management, éd : Pearson, 14 éd, 2012, p 563 .

2- العلاقات العامة :

أي بناء علاقات من الثقة مع الموظفين. وذلك بتجنب التصعيد للمشاكل وذلك يتم بالاعتماد على ملاحظات المديرين ورؤساء الأقسام، فمن الأفضل اكتشاف الإحباطات المحتملة للموظفين و الاستجابة القبلية لها. وهذا يتوجب مهارات علائقية مالية، وبناء صورة إيجابية عن المؤسسة. 29

3- الإصغاء الجيد واليقظة المستمرة:

يجب تحديد علامات الإنذار مثل: التغيب عن العمل، الدوران، والأداء المنخفض، الاستراحات الموسعة وما إلى ذلك فكل هذه الأمور هي بدورها قد تكون الهدوء الذي سبق العاصفة لكن السر يكمن في الرؤساء حيث لا يجب القول لهم: "أن رأيهم لا يهم"، "ولا نستطيع سماعكم"... 30

4- الاتصال الاجتماعي:

أو كما يسمى أيضا مهارات التواصل الاجتماعي تساعد على تقصير الوقت اللازم للتفاوض وتجنب التنظيم التعرض إلى حوادث مفاجئة لم يكن جاهزا لها من قبل، كما أنها تخلق مناخا اجتماعيا جيدا على أساس الثقة. مثلا: عند نشوب الصراعات ينبغي عليه التدخل بصورة سريعة . حيث في البداية يجب الاستماع والتحدث إلى الممثلين والنظر إليهم على أنهم شركاء بدلا من خصوم 31. وكما يمكن الاستفادة من النقابيين القدماء كهزمة وصل وتكون هنا الخبرات الميدانية ضرورية لمعرفة كيفية إطفاء فتيل الجدل.

5- القدرة على الحوار:

واجه Laurent Rosiak مدير إحدى الوحدات في شركة Peugeot صراعا بوحده، وهو محاولة إيقاف إضراب للتقنيين الذين رفضوا التعديل المقترح من الإدارة الخاص بأوقات إضافية لأداء عملهم، مع Laurent Rosiak وانتهت بتراجع الإدارة عن هذا الإجراء. إن بوادر الصراع المحتمل تم إيقافه في مهده خلال جلسات أسبوعية تمت مع الإدارة، العاملين ومع النقابيين فالإضافة إلى مهارات الطاقم الإداري في هذا المجال، فإن الرغبة في الحوار غير الرسمي بين مختلف الأطراف هي التي حالت دون تأزم الأوضاع، ويضيف Laurent Rosiak لا جدول الأعمال ولا التقارير كان من شأنها إقناع العاملين فقط المحادثات من دون محظورات أو طابوهات. 32

6- الاهتمام بتحسين البيئة الداخلية :

إن عمليات النقل، وتسريح العمال، وإعادة التنظيم الدائم، والبيئة التنظيمية، تعتبر التربة الخصبة للصراعات، ويقول Jean Michel Brunet استشاري العلاقات العامة في Cegos "التراعات مهما كانت تافهة بين الموظفين فهي تترك أثر نفسي عميق". وهذا من شأنه أن يعكس صفو البيئة الداخلية للتنظيم ويؤثر على نظر الموظفين للتنظيم وعلاقتهم مع الإدارة، وهذا يؤدي بدوره إلى التأثير على صورة المؤسسة. 33

على ضوء ما تم تقديمه من شروحات، تتأكد لنا أهمية الإبداع في المنظمات، حيث يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الاتصال. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المنظمات في هذا المجال. إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

²⁹ - Philip Morel : la communication d'entreprise , éd Vuibert ,Paris , 2000,p 50 .

³⁰ - C. Bussenault et M.Prétey : Organisation et Gestion -Direction de l'Entreprise et Diagnostic- Paris, éd : Vuibert 2010, p214.

³¹ - Voir : Philip Morel, op.cit. , pp 110, 111.

³² - Pascal Gallois, Thierry Heurteaux et Antoine Werner : la relation sociale au quotidien «50 situations à maîtriser » éd, Liaisons, Paris,2009,p 19.

³³ - Lionel Bellenger : les fondements de la négociation, éd Quèbec, 2011 ; Paris p 21.

إن المنظمات الغربية تولي أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المنظمات بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه الدول ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة. في حين تبقى الدول النامية وبخاصة الدول العربية تحول دون استثمار المواهب بالشكل المناسب، حيث لا توجد حوافز مادية ولا معنوية، إضافة إلى ثقافة تنظيمية ليست مبنية على الإبداع بل تقوم على تقييد الأفراد المبدعين.

قائمة المراجع:

أولا باللغة العربية:

I. الكتب:

- 1- أسامة خيربي: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 2- حسين حرثيم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 3- عبد الرحمن أحمد هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999.
- 4- زكريا الشريبي، وصادق يسريه: أطفال عند القمة: المهوبة- التفوق العقلي- الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002.
- 5- طارق السويدان، وأكرم العلوي: مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، 2004.
- 6- نادية السرور: مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002.
- 7- فتحي عبد الرحمن جروان: الإبداع. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 8- حسين رشوان: الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002.
- 9- عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر، 1998.
- 10- محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 11- حسن ماهر: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد، 2004، ص 31.
- 12- سليم إبراهيم الحسنية: الإدارة بالإبداع" نحو بناء منهج تنظيمي "دمشق-سوريا، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "جامعة الدول العربية، 2009.
- 13- د.لطيف محمد عبد الله علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية. الأردن _عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

II. المذكرات والأطروحات:

- 14- المطيري نواف: التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 2005.

III. المجلات:

- 15- عبد الوهاب علي محمد: مقدمة في الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- 16- أحمد هيجان: معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (39)، ع (1)، 1999.

I. Livres:

- 1- Pochon Luc Olivier: créativité et résolution de problème, éd Résonance, Paris, 2008.
- 2- Rita Maria Züger: autogestion- compétences, de base en leadership « principes et méthodes théoriques avec exemples exercices et solution » éd : Compendino bidungsmedien AG, Zurich, 2011.
- 3- Cristophe Lerch, Eric Schenk: créativité et résolution de problème « la conception de nouveaux produits par le PME », éd INSA, Strasbourg, 2009.
- 4- Scott G .Isksen, K. Brian Dorval, Donald J.Treffinger : résoudre les problèmes par créativité « la méthode CPS », éd D'organisation, France ,2003.
- 5- Sylvie Ouellet: expérience de résolution de problèmes par une démarche créative dans la formation des enseignants en adaptation on scolaire, éd Québec, Canada, 2012.
- 6- Philip Kotler, Kevin Keller and Delpine Manceau: Marketing Management, éd: Pearson, 14 éd, 2012.
- 7- Philip Morel: la communication d'entreprise, éd Vuibert, Paris, 2000.
- 8- C. Bussenault et M. Prétet: Organisation et Gestion –Direction de l'Entreprise et Diagnostic- Paris, éd: Vuibert.2010.
- 9- Pascal Gallois, Thierry Heurteaux et Antoine Werner: la relation sociale au quotidien «50 situations à maitriser » éd, Liaisons, Paris, 2009.
- 10- Lionel Bellenger: les fondements de la négociation, éd Québec, Paris, 2011.

II. Revues :

- 11- Academy of Management Review, 1993, vol. 18N° 2.