



مجلة التراث

J-ALT

2018/ Vol:8 N°01

Available online at: <http://www.asjp.cerist.dz>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/323>

# الابداع الاداري: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى

الدكتورة: **سعال سومية**، مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة- الاغواط  
الجزائر.

مجلة التراث، العدد 29 / ديسمبر 2018، المجلد الأول، الجزء الأول

**لتوثيق هذا المقال:**

سعال سومية، الابداع الاداري: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، العدد 29، المجلد الأول، ديسمبر 2018.

تاريخ الإيقان: 2018/03/08

تاريخ اليجين: 2018/12/15

تاريخ فبوك النشر: 2018/12/29



الملخص:

الإبداع الإداري هو أسلوب تنظيمي جديد من حيث الممارسة العملية، وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية بالمؤسسات حيث جاء هذا الأخير نتيجة للعديد من التغييرات الخارجية التي تستند على الأساليب التنظيمية الحديثة وعليه يمكننا القول إن الابتكار و الإبداع الإداري هو السعي لتلبية حاجات المستهلكين و تحقيق الميزة التنافسية.

**Résumé :**

L'innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise. les changements dans les pratiques de l'entreprise s'appuyant sur des méthodes organisationnelles moderne Enfin en peut dire innover pour chercher à répondre aux attentes des consommateurs pour atteindre certainement de vrais avantages compétitifs .

## مقدمة:

يتسم عصرنا الحالي بالانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية الكبرى والسيطرة التكنولوجية على معظم استخدامات الحياة الثقافية والفكرية وغيرها من المجالات الحياتية الحيوية وهذا تحصيل حاصل لنمط التفكير الإبداعي اذ يلعب المبدعون في المجتمعات التي يعيشون فيها دوراً مهماً في تنميتها، ينتجون المعارف الجديدة، ويطورون القائم منها إلى معرفة ديناميكية مرنة ويعملون على تحويلها من معرفة جامدة نظرية إلى معرفة فاعلة و بالتالي يشكل الأشخاص المبدعون أمل مجتمعاتهم في حل المشكلات القائمة و إيجاد سبل التقدم والتطور المستمرين وباختصار، يشكل المبدعون القوة الدافعة نحو تقدم المجتمع ورفاهيته وإسعاده .

## الإبداع :

لغة: يعرف الإبداع لغوياً على أنه: الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار<sup>1</sup>.

ويرى John Young أن مصطلح الإبداع " Creativity " يرجع أصله إلى الكلمة اليونانية .

\*to make\* بمعنى يصنع " Creare " و في اللغة العربي نجد على لسان العرب لابن منظور أن معنى كلمة " إبداع " يشير إلى الخلق على غير مثال<sup>2</sup>.

اصطلاحاً:

ترى " ايلين بيرس " أن الإبداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه فهي تركز على الأصالة والجدّة والواقعية في التفكير. وقد أشار Taylor أن الإبداع يدل على "السيورة العقلية التي تسفر عن إنتاج أفكار جديدة ومقبولة "

الإبداع هو رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل<sup>3</sup>.

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الأدوات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية<sup>4</sup>.

اجرائياً :

قدرة القائد على إنجاز مهامه وأعماله بأعلى مستوى من الأداء للوصول لمستوى متميز من الإنتاج بأكبر قدر من المرونة والطلاقة والأصالة والمخاطرة والثقة بالنفس. حيث يعتبر هذا الاخير تفكير مصاغ بطريقة تميل إلى

النتائج الإبداعية فالمحك الأساسي والنهائي للإبداع هو الناتج، وعليه فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب

علاقة الإبداع ببعض المفاهيم:

الذكاء والإبداع : أشار "حسين عبد الحميد أحمد رشوان إلى أن الذكاء والإبداع عمليتان مختلفتان من

أنواع النشاط العقلي للفرد، وأن الذكاء لا يمثل إلا جزءا من النشاط العقلي وتميز عن الإبداع، فقد نجد شخصا مبدعا، ولكنه لا يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء، كما أنه من الممكن أن نجد شخصا آخر على مستوى عال من الذكاء ولكنه ليس مبدعا. فهناك قدر من التمايز وليس تماي ا ز تاما بين الذكاء والإبداع، حيث يصعب أن نتصور وجود شخص مبدع يكون في نفس الوقت ضعيف العقل.

### الإبداع والصحة النفسية:

يرى " عبد الحليم محمود السيد ( 1968 ) أن قدا ر من التوتر النفسي لازم للأداء الإبداعي؛ على أن يكون هذا التوتر مصحوبا بمناخ نفسي متميّز بخصائص الصحة النفسية كالثقة بالنفس أو قوة الأنا، و الإكتفاء الذاتي ...، وإلا أدى هذا التوتر إلى تشتت التفكير الإبداعي.

أكدت عدّة دراسات على وجود علاقة بين الشخصية والإبداع؛ منها دراسة \*جيلفورد\* ودراسة \*دورثي جاروود\* و دراسة و \*بارون\* حيث أجريت على عينة من المبدعين وأظهرت لديهم ملامح من الفردية، والاستقلالية في تحقيق آمالهم، وأنهم أذكيا، ويظهرون حساسية جمالية ولهم عدد كبير من الاهتمامات، كما أنهم يفوقون العاديين في الصفات التي تقود إلى التميّز الاجتماعي وفي الإنفتاح على مشاعر الآخرين والمرونة<sup>5</sup>...

### لمكونات الرئيسية للإبداع:

الطلاقة: وتعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

الطلاقة الفكرية: قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد من الأفكار في زمن محدد وفي موقف معين .

الطلاقة اللفظية: قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات في زمن محدد

الطلاقة الارتباطية: قدرة الفرد على كتابة المت ا ردفات المناسبة لكلمات معينة.

الطلاقة التعبيرية: تشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن الأفكار بسرعة.

المرونة التلقائية: وهي تخصّ أقسام المعلومات، حيث يستطيع المبتكر أن ينقل

استجاباته ومجرى تفكيره، إلى اتجاهات جديدة تنتمي إلى عدد متنوع.

المرونة التكيفية: وهي تحويل التفسي ارت القديمة للمعلومات إلى أخرى حديثة تهيئ السبيل إلى استخدامات جديدة أو مختلفة لما يعرفه الفرد.

الإكمال: ويقصد به " البناء على أساس من المعلومات المعطاة لتكملة بناء ما من نواحيه المختلفة، حتى يصير أكثر تفصيلاً، أو العمل على امتداده في اتجاهات<sup>6</sup>.

الأصالة: وتختلف الأصالة عن الطلاقة في أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يبدئها المتعلم، بل تعتمد على قيمة ونوعية وجدّة تلك الأفكار.

التفصيلات: وهي قدرة الفرد على إعطاء أكبر قدر من التوضيحات والتفاصيل حول موضوع معين

### اهم مستويات الابداع:

الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من

خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و المهوبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

الإبداع على مستوى الجماعات: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:<sup>7</sup>

الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

المشاركة الآمنة safety Participative: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.<sup>8</sup>

جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

وعليه تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً. 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 لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.

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

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

2. الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية<sup>9</sup>.

**خصائص و سمات الشخصية المبدعة:**

1. الذكاء.
2. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
3. أن تكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة.
4. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
5. القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر<sup>10</sup>.
6. لديه علاقات إجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم.
7. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته و قابلياته، فهناك درجة من الأنانية.

8. غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الإندفاع على إثبات الوجود و إثبات الذات ،فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.
9. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة ،فمرحلة الإختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
10. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
11. .يميل المبدعون إلى الفضول و البحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن<sup>11</sup>.

### مبادئ الإبداع:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة ، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

1. إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح ،وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها ،فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت إاحتمالات النجاح فيها إلى موفقية ،فالإبتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين ،لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
2. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة ،والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
3. احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة ،وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
4. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح<sup>12</sup>.
5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية ، والمسؤولية إلى طموح وهم.
6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ،وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله ،فالعامل 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 يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقية.
7. التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

8. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد ، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها 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 .

9. 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، فرمما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى<sup>13</sup> .

### العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع:

التحدي : حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.<sup>14</sup>

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

المصادر والموارد : حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام . سمات وصفات مجموعة العمل " جماعة العمل " على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه اموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي<sup>15</sup> .

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

الدعم المنظمي : أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء دف تلاميها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية . وعلى ذلك فإن العوامل السابقة تساعد على تحقيق الإبداع وتحقق لمدير المدرسة قدرته على قيادة التغيير المبدع وإحداثه ، كما أن ما يؤمن به من قيم تنظيمية هي المحققة للإبداع ، حيث إن القيم هي المفتاح الذي يقوده إلى النجاح أو العكس حيث تمارس القيم بما هي عليه لا تغيير ولا تطوير وما جس الخوف هو الذي يطغى على الجميع والأول في ذلك هو مفهوم القيادة لدى مدير المدرسة حيث يقع على عاتقه مفتاح نجاح المدرسة فبالعوامل التي يؤمن يستطيع أن يحقق ما نصبوا إليه من إبداع.

## سمات تحفز على الإبداع الإداري:

- فهم الاحتياجات الشخصية والدوافع الخاصة به .
  - إدارة العالم النفسي الخاص به ومن ثم إدارة العالم الخارجي .
  - التعرف على مواطن الضعف في شخصية العاملين وتقويتها ومواطن القوة وتدعيمها.
  - إعطاء الفرصة للعاملين أنفسهم أن يكونوا أكثر وضوحاً في التعبير عن الحاجات والرغبات والغضب بطريقة بناءة.
  - التعلم بالاستماع للآخرين والاستماع لأنفسنا .
  - فهم جوانب العملية الإبداعية والعناصر المرنة فيها .
  - تبني اتجاه وتوجه جديد في الحياة
- أسباب تبني الإبداع في المنظمات :

الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تختم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها.

يحتج الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة<sup>16</sup>.

## نظريات الإبداع:

### نظرية Burns & Stalker

كانا أول من أكدوا على أن التراكيب و الهياكل 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 و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها<sup>17</sup>.

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

نظرية Harvey of Mil انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف بالحالة و الحلول، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجبتها أو بلورتها أي كيفية إستجابة المنظمة أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل إنتقاء البديل الأمثل أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا الخبرات السابقة (بينما تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية.

نظرية Zaltman and others; تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين مرحلة البدء و مرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، وإعتمدوا 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 هي:

مرحلة البدء

مرحلة ثانوية لوعي المعرفة

مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع

مرحلة ثانوية للقرار

مرحلة التطبيق

تطبيق تجريبي

تطبيق متواصل<sup>18</sup>

دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه<sup>19</sup>:

الهيكلة التنظيمية العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكلة العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.<sup>20</sup>

جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.

أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.<sup>21</sup>

### الختامة:

إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى هامة عالية ونفس جديد خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير، و لا ابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما أنها ستجعلهم في محل الرعاية الأكثر و الإحترام الأكبر.

التهميش:

- 1 محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر ، الأردن، ط2 ، 2007.
- 2 عبد الرحمان عيسوي ، سيكولوجيا الإبداع، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص،34
- 3 محمد بن يوسف النمران، مرجع سابق، 2006، ص، 39 .
- 4 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، طبعة 03 ، الإسكندرية، 2009، ص13 .
- 5 حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات – العمليات الإدارية وظائف المنظمات)، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص، 131
- 6 أمل الأحمد، بحوث و دراسات في علم النفس، مؤسسة الرسالة، طبعة 01 ، بيروت، 2001، ص، 141.
- 7 Smith, M). Analyzing Organizational behavior (1<sup>st</sup> ed). London: Macmillan Press . (1999.p 136.
- 8 الرهان أميمه ، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، عمان، مطبعة الصفدي، 1992، ص، 65 .
- 9 مجدي عبد الكريم ، الإدارة الحديثة، دار الميسرة، ص، 60
- 10 الزهري رندة ، "الإبداع الاداري في ظل البيروقراطية" ، عالم الفكر ، المجلد 30، 2002، ص، 56
- 11 الفياض محمود ، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ورسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال، 1995، ص، 198 .
- 12 يوسف النمران، سبق ذكره، ص، 36
- 13 الصرن رعد، ادارة الابداع والابتكار ، الطبعة ، دار الرضا ، دمشق ، 2001، ص، 170، 169
- 14 حلمي المليحي، سيكولوجيا الإبتكار، دار النهضة العربية، طبعة 05 ، بيروت، 2001، ص، 63
- 15 Jaques Rojot : Théorie des organisations , Paris, édition ESCA ,2003.p ,18
- 16 حسن حريم ، مرجع سابق، ص، 96
- 17 أنور محمد الشرقاوي (الإبتكار وتطبيقاته) ج+1 ج 2 ، مكتبة الأنجلوالمصرية، القاهرة، 2009، ص، 201
- 18 امل الاحمد مرجع سابق، ص، 198
- 19 Wynett, C. (2002). Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80,No.8. p 39
- 20 Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). Organizational behavior (5<sup>th</sup> ed). John wiley 67
- 21 Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). Introducing Human Resource Management 5<sup>th</sup> Edition, Person, P, (1985)..

قائمة المراجع:

1. أمل الأحمد، بحوث و دراسات في علم النفس، مؤسسة الرسالة، طبعة 01 ، بيروت، لبنان، 2001.
2. أنور محمد الشرفاوي (الإبتكار وتطبيقاته) ج+1 ج2 ، مكتبة الأنجلوالمصرية، القاهرة، مصر، 2009.
3. حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية وظائف المنظمات)، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
4. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار، المكتب الجامعي الحديث، طبعة 03 ، الإسكندرية، 2009 .
5. حلمي المليحي، سيكولوجيا الإبتكار، دار النهضة العربية، طبعة 05 ، بيروت، 2001.
6. الرهان أميمه ، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، عمان، مطبعة الصفدي، 1992.
7. الزهري رندة ،"الابداع الاداري في ظل البيروقراطية" ، عالم الفكر ، المجلد 30 ، 2002.
8. الصرن رعد، ادارة الابداع والابتكار ، الطبعة الاولى ، دار الرضا ، دمشق ، 2001.
9. عبد الرحمان عيسوي ، سيكولوجيا الإبداع، دار النهضة العربية، بيروت، ب ت.
10. عبد الرحمان عيسى الحسن ون وآخرون، ط ا ر ئ ق التدريس العامة، مكتبة فرح
11. الفياض محمود ، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ورسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال، 1995.
12. مجدي عبد الكريم حبيب، التقويم والقياس ، للطباعة، بغداد، 1994. ، مكتبة النهضة المصرية، طبعة 01 ، القاهرة، 2000.
13. محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.
14. محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.
15. مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Boudon Raymond : Dictionnaire de sociologie, ed Bussière, Paris , 2005.
2. Foot, Margaret & Hook, Caroline. (Introducing Human Resource Management 5<sup>th</sup> Edition, Person, P, (1985)..
3. Jaques Rojot : Théorie des organisations , Paris, édition ESCA
4. Management 5<sup>th</sup> Edition, Person, 2003.

5. Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R. Organizational behavior (5<sup>th</sup> ed). John wiley. 2000
6. Smith, M. Analyzing Organizational behavior (1<sup>st</sup> ed). London: Macmillan Press .1999.
7. Wynett, C. Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80,No.8. 2002

كل الحقوق  
محفوظة