

السياسات والبرامج الحديثة الداعمة للإبداع في منظمات الأعمال

د: مزريق عاشور

جامعة حسية بن بوعلي-الشلف-

شماره ناصر

المالب دكتوراه بجامعة حسية بن بوعلي-الشلف-

المخلص

إن للإبداع دور أساسي في حياة الإنسان عموماً، وفي منظمات الأعمال بصفة خاصة، حيث يساعدها على دعم ميزتها التنافسية وذلك من خلال حلول مبدعة من أجل تغيير يهدف إلى تحسين جودة المنتج، ليتناسب وينسجم مع المتطلبات والحاجات المتجددة لعملائها وزبائنها. ونظراً لدور الجوهرى الذي لعبه الإبداع في دفع الكثير من منظمات الأعمال إلى نقلة نوعية نحو التفوق والريادة، لذلك سنحاول من خلال هذا الدراسة التطرق إلى أهم الأساليب والتقنيات والأنشطة والبرامج الحديثة المنتهجة لتنمية الإبداع، وكذا السياسات والإستراتيجيات التي تبني على مفهوم الإبداع كعنصر أساسي لعملها ونشاطها.

Résumé :

La créativité a un rôle essentiel dans la vie des homme, et en particulier dans l'organisation des affaires, leurs donnant un avantage concurrentiel grâce à des solutions créatives afin d'améliorer la qualité des produits et rependre aux exigences et aux nouveaux besoins des clients.

Vu Le rôle joué par la créativité pour beaucoup d'organisations d'affaire. Dans cette étude nous abordons les méthodes, activités et des programmes modernes conçus pour le développement de la créativité ainsi que les politiques et les stratégies qui reposent sur le concept de la créativité comme un élément essentiel de travail et d'activité.

مقدمة:

تعيش منظمات الأعمال في ظل ذلك التغير المتسارع الذي يعد الانفتاح على الأسواق العالمية وإزالة الحدود والتطور العلمى والتقني أبرز معطياته، وحتى تكون المنظمة في الصدارة لابد من مواكبة هذه التطورات، سواء كانت متعلقة بحدثة التقنيات والآليات أو تعلق بالتطور الفكرى وانفتاحه أو بتكامل الأساليب ونجاعتها، حيث أن التطور التقني دائماً يبقى قيد العقول التي تدير شؤونه، وذلك عن طريق الإبداع والتطور الفكرى والارتقاء به، والذي أصبح ضرورياً ومعياراً أساسياً في قدرة المنظمات على البقاء والثبات والاستدامة في بيئة احتدمت المنافسة فيها.

وتبرز أهمية الإبداع كونه أحد أسرار التفوق لمنظمات الأعمال، حيث يمكنها من اكتشاف أساليب وبرامج وحلول لمشاكلها الكثيرة الناتجة عن التعقد البيئي الذي تنشط فيه، لذلك أصبح الإبداع الركن الرئيسى لإدارة عملية التطوير والتغيير في منظمات الأعمال، وأهم من المعرفة والتقنية لأنها متاحة في عصرنا الحاضر نتيجة لتطور التكنولوجيا والثورة التي نشهدها في مجال المعلومات والاتصال، على عكس الإبداع فيبقى الغموض يكتنفه ويحيط به وهذا ما زاد اهتمام الباحثين لدراسته، سواء كان في مجال الأعمال أو علم النفس أو الفن، ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكال التالى: ماهي أبرز الإستراتيجيات والبرامج الحديثة الداعمة لتنمية الإبداع في منظمات الأعمال؟

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها كون الإبداع والتفكير الإبداعي يحتل أهمية بالغة، حيث يمكن منظمات الأعمال من اكتساب قدرات تنافسية متجددة، وإذا كانت منظمات الأعمال في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماما جديا لدعم الأفكار الإبداعية واحتضان الإبداع في منشآتها لتحقيق مستوى أفضل من المنافسة، فمن باب أولى أن الدول السائرة في طريق النمو بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة، أحوج ما تكون إلى تبني الإبداع في أعمالها، والتأكيد على أهمية الأفكار المبدعة لرفع قدراتها، والرقى بأدائها بالشكل المناسب لمعالجة مشاكلها، وذلك من خلال البحث عن أفضل الأنشطة والبرامج الحديثة التي تعزز ثقافة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال.

أهداف الدراسة:

- من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية فيما يلي:
- سد النقص النظري المتعلقة بالإبداع في منظمات الأعمال وخصوصا أن الدراسة المتعلقة بالموضوع قليلة.
- تحديد مفهوم الإبداع أنواعه ومستوياته وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال.
- التطرق إلى أهم الإستراتيجيات والسياسات الحديثة التي تعني بتطوير منظمات الأعمال ودعم تنافسيتها عن طريق مخرجات إبداعية.
- إبراز دور الإبداع في الخروج بحلول للصعوبات والعوائق التي تواجه منظمات الأعمال من خلال أساليب وتقنيات مبتكرة في تحفيز التفكير الإبداعي لحل المشكلات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجين بطريقة متكاملة ومتناسقة، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي في ما يتعلق بمفهوم الإبداع والمصطلحات المتعلقة به، كما اعتمدت على المنهج التحليلي من أجل الوصول إلى رؤيا واضحة عن كيفية تأثير تبني الاستراتيجيات والبرامج الحديثة في تحفيز ودعم الإبداع في منظمات الأعمال وبالتالي فإن الدراسة قسمت إلى ثلاث محاور وعلى النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع في منظمات الأعمال.

المحور الثاني: الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإبداع في منظمات الأعمال.

المحور الثالث: أساليب وبرامج محفزة للتفكير الإبداعي في منظمات الأعمال.

أولاً: الإحصاء المفاهيمي للإبداع في منظمات الأعمال

1- **تعريف الإبداع:** الإبداع في اللغة هو إنشاء الشيء على غير مثال سابق، فيصف الله سبحانه وتعالى نفسه بأنه: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ [البقرة: 117]، أي هو الخالق على غير مثال سابق، وأمر الله نبيه محمد صلى الله عليه وسلم يخاطب قومه: ﴿قُلْ مَا مَنَعْتُمْ بِخَلْقِهِ مِنَ الدُّرُودِ﴾ [الأحقاف: 09] أي ما أنا بأول رسول يبعث للناس، أما اصطلاحا فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع لأن كل واحد منهم تناول هذا المفهوم من زاوية تخصصه وخلفيته العلمية. لذلك ورد عدد كبير من التعريفات ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر حيث عرفه آنون: "هو عملية ربط الأفكار والأشياء بعلاقة لم تكن موجودة من قبل"، ويرى شتيان (1968): "أن الإبداع ينتج عنه عمل جديد يرقى جماعة معينة"⁽⁰¹⁾.

كما عرفه تورانس: "أنه عملية وعي بمواطنة الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم الآخرين"⁽⁰²⁾.

كما ذكر سمبسون بأن الإبداع "أنه المبادرة التي يديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى التفكير المخالف"⁽⁰³⁾، أما جوران فقد أعطى تعريف أشمل للإبداع حيث نص تعريفه على أن: "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بينه مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المنظمة"⁽⁰⁴⁾، وعموما فالتأمل لهذه التعريفات يجدها تتمحور حول ثلاث أبعاد:

- 1- تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيها الإبداع.
- 2- تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطورية والمعرفية.
- 3- تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بجل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
- 4- تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها إن كانت أصيلة وملائمة، وهذه التعريفات هي الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي الملموس لعملية الإبداع.

2- مستويات الإبداع في منظمات الأعمال

يطرح المتخصصون في العلوم الإدارية ثلاث مستويات للإبداع

1.2- الإبداع على المستوى الفردي (الإبداع الفردي):

هذا النوع من الإبداع يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد وذلك باستخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد يعود بالنفع على المنظمة، وحدد الكاتب Roby سمات المبدع بما يلي: ⁽⁰⁵⁾

- 1- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- 2- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- 3- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- 4- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة.
- 5- شفافية التعامل مع المشكلات ووضوح الرؤيا.

كما بينت العديد من الدراسات وجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للأفراد في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي: ⁽⁰⁶⁾

1. معوقات إدراكية : وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
2. معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق الربح السريع.
3. معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات والممارات لما هو شائع.

2.2- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي):

يعرف الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت ⁽⁰⁷⁾.

إذا فالإبداع الجماعي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة ، وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الأداء نحو الأفضل.

كما أكد جمال خير الله على ثمان طرق لزيادة الإبداع الجماعي للموظفين: ⁽⁰⁸⁾

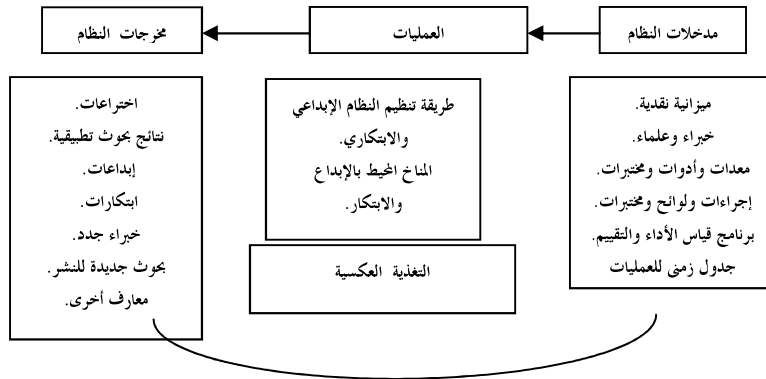
- 1- أشرك الجميع في بناء التعاون الإبداعي.

- 2- حث الموظفين على كتابة كلمات تضاف إلى قاموس الفريق لتحويل الفريق إلى مجموعة أكثر ابتكاراً.
- 3- اطلب من موظفيك ابتكار احتفال يساعد على ترسيخ أهمية الإبداع.
- 4- اطلب من موظفيك كتابة بيان الرؤية الإبداعية.
- 5- اطلب من موظفيك تقييم بعضهم البعض.
- 6- حث على المسابقة في طرح الأفكار حتى ولو كانت من مصادر متنوعة.
- 7- استخدم الديكورات المسرحية لمساعدة موظفيك على ابتكار الأفكار وحفز الإبداع.
- 8- اضبط الوقت المناسب للعودة إلى نمط العمل المعتاد.

3.2 الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي):

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل المنظم الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية⁽⁹⁾، ويمكن توضيح هذا التفاعل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات.



المصدر: فريد راغب النجار، إدارة الأعمال العالمية: مفاتيح تنافسية والتنمية المتواصلة الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص: 439.

كما بين لونكاستر بأن عملية الوصول إلى تحقيق الإبداع في المنظمات لن يتحقق عفويا أو من خلال الصدفة، بل لابد من خلال وجود مصادر سواء من داخل المنظمة أو خارجها، تسهم في إيجاد وخلق الأفكار الإبداعية، ومن تلك المصادر مثلا العاملون وخاصة الذين يكونون على علاقة مباشرة مع الزبائن والجمهور⁽¹⁰⁾.

ثانياً: أهم الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإبداع في منظمات الأعمال

سنحاول في هذا الجزء الوقوف على بعض أهم الاستراتيجيات والسياسات الداعمة للإبداع في منظمات الأعمال، حيث توافقت آراء الكتاب والباحثين على أنها تعتبر دعماً قوياً للإبداع التنظيمي.

01- الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد. كما يؤكد كل من شاتمان وأويلي وكادوبل على أن الإبداع بعد قوتي من أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال التطوير والقبول أفكار الآخرين وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة⁽¹¹⁾.

- ينتج عن الثقافة التنظيمية مجموعة من الفوائد والمنافع التي تنعكس على المنظمة، ويمكن إيجازها بالآتي: ⁽¹²⁾
- تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.
 - تحث على الإبداع والابتكار والمخاطرة.

- تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء من خلال المخرجات أو المدخلات أو بشعارها أو بسماتها.
- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء إستراتيجياتهم الإبداعية.

02 - ميازة المشاركة:

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء الأفراد من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعتبر عملية مشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية والمبادأة، لأن الأفراد العاملون لهم تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية.

إن التشجيع من خلال الابتكار والإبداع والشعور بالمشاركة، وبث روح عمل الفريق الواحد من جانب المنظمة، يولد شعور آخر لدى العاملين ويحسبهم بالانتماء أكثر ويولد عندهم شعور بنجاح المنظمة من نجاحهم وفشلها من فشلهم⁽¹³⁾. كما تساعد الثقافة التنظيمية في تبني عملية التغيير سواء الجزئي أو الكلي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي وغيرها.

03 - ميازة تمكين العاملين:

ينظر للتمكين على أنه تحرير للعامل من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع. كما يعرف التمكين على أنه عدم القيام بالأعمال على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها⁽¹⁴⁾. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرق الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق لأنه لا إبداع دون حرية ولا منافسة قوية للمنظمات دون روح الإبداع والابتكار.

04 - نظام الحوافز:

ينظر الحوافز على أنها عبارة عن أنشطة أو سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين كالإبداع والابتكار والفوز أو الأداء الأفضل، وتكون تلك المحفزات إما مادية أو معنوية.

يعرف الطائي والفضل الحوافز بأنها: "مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد والعاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية عند الأفراد والعاملين وإشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية"⁽¹⁵⁾.

05 - فرق العمل:

إن التعقيد في العمليات الصناعية أو التجارية أو الخدمية جعلها خارج قدرات أي شخص بمفرده. والطريق الوحيد الفعال للتعامل مع المشاكل أو التحسين في الأعمال الحالية هو من خلال الاعتماد على المجموعة أو الفريق. إن اعتماد أسلوب الفريق في حل المشاكل أو التحسين يتميز عن أسلوب الفرد الواحد في الآتي:⁽¹⁶⁾

- 1- القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة التي هي خارج قدرة فرد واحد وحتى قسم معين واحد من خلال حشد ذوي الاختصاص والموارد اللازمة.
- 2- توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلة وحلها بكفاءة أكبر.
- 3- إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة.
- 4- إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة أكبر من فرص تنفيذ التوصيات أو المقترحات أو وجهات النظر الفردية.

5- يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلة واتخاذ القرار.

06- التخصص الوظيفي:

هو عملية تخصص الأفراد ومزاوولتهم لأداء عمل أو وظيفة معينة دون غيرها مما يؤدي إلى تثبيت المعارف والمهارات ورفع مستوى كفاءة العامل إلى المستوى المطلوب. وأكدت دراسات على أن المنظمات التي لديها درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل على الأرجح تكون لها درجة عالية من الفاعلية أكثر من المنظمات التي لديها درجة أقل من التخصصية وتقسيم العمل⁽¹⁷⁾.

ويعرف البعض التخصص الوظيفي على أنه عملية إنشاء وتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة التي تتمتع بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط⁽¹⁸⁾.

07- التدريب والتنمية:

تعد العملية التدريبية أساس تنمية المورد البشري في منظمات الأعمال، لذا حظيت باهتمام من طرف الباحثين والمخططين في مختلف المستويات الإدارية، فالتدريب يعد العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، كما يفسر اختلاف معدلات النمو بين منظمات الأعمال المختلفة، فيعرف التدريب على أنه: "تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه"⁽¹⁹⁾. والإبداع ليس عملية عشوائية لكن عملية ذهنية تحتاج إلى تدريب وممارسة حتى يصل الفرد إلى نتائج جديدة، ومن خلال عملية التفكير الإبداعي يتعلم الأفراد الكثير عن طريق استخدام كل من التجربة والاكتشاف والتطبيق وطرح الأسئلة وتعديل الأفكار والتعبير عن أنفسهم بطريقة إبداعية وغير تقليدية.

08- النمط القيادي:

إن فكرة النمط القيادي الإبداعي القائمة على تحويل المدخلات المدفوعة من قبل القيادة وتحويلها إلى مخرجات التي ستعود بنتائج ذات طبيعة إبداعية، وي طرح المتخصصين في العلوم الإدارية عدد من المؤشرات التي تدل على أن هناك مؤشرات إبداعية في اتخاذ القرار وذلك كما يلي:⁽²⁰⁾

1- عند اتخاذ القرارات بخصوص طرح منتجات جديدة، فإن المؤشرات الإبداعية هنا تقاس بعدد المنتجات الجديدة المطروحة وأهميتها للمستهلك.

2- عند اتخاذ القرارات بخصوص تطوير تكنولوجيا الإنتاج فإن المؤشرات الإبداعية تتضح من خلال مستوى الأتمة المتحقق وعدد العمليات الجديدة.

3- عند اتخاذ القرارات بخصوص نشاط إداري معين، فإن المؤشرات الإبداعية هنا تقاس من خلال مستوى التغييرات التنظيمية كالاندماج مع منظمات أخرى أو التوسع.

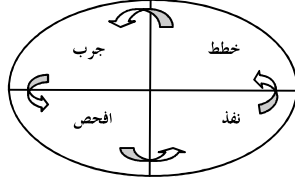
4- عند اتخاذ القرارات بخصوص النشاطات الاستثمارية فإن بعض الشركات تعمل على قياس الإبداع من هكذا عملية اتخاذ القرار عن طريق حساب العائد على الاستثمار المتحقق.

5- عند اتخاذ القرار بخصوص مشكلة تتعلق باختيار بديل أمثل من البدائل المتاحة لحلها، فإن الإبداع هنا يقاس باختيار البديل الذي يضمن أقل تكلفة وأعلى مستوى ممكن من العوائد والاستغلال الأمثل لمستلزمات الإنتاج.

09- التحسين المستمر:

اتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة على تحديد مفهوم التحسين المستمر ويعرفها أسيف كان: "على أنه التحسين المستمر في المنتجات والخدمات والعمليات وهذا بدوره يؤدي إلى تحسن تدريجي في المنظمة والابتكارات"⁽²¹⁾. ويمكن رصد هذا التحسن من خلال عملية الأداء، ومن بين الأدوات التي تستعمل في التحسين المستمر نموذج الجودة المؤلف من أربع خطوات أو كما يسمى بحلقة أو دائرة ديمينج الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): دورة شيوارت ديمنج للتحسين المستمر



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 204.

- **خطط:** حدد الفرصة وخطط للتغيير.
- **جرب:** نفذ التغيير على نطاق ضيق.
- **افحص:** استعمل البيانات لتحليل نتائج التغيير وحدد ما إذا كان هناك فرق.
- **نفذ:** تنفيذ الخطة التي ثبت نجاحها في الفحص على نطاق واسع.

10- استثمار الرأس المال الفكري:

لقد بدأ الجدل حول رأس المال الفكري ابتداء من الاتفاق على تعريفه، إذ لم يتفق الباحثون حول تعريف شامل جامع، بل أعطوا أفكاراً ومفاهيم ذات إطار عام، فلقد أوضح بعبارة واضحة بأنه حزمة نافعة من المعرفة الفنية والاختراعات ومهارات الأفراد والمعلومات حول الزبائن والمجهزين وحملة الأسهم (22)، وباختصار فإن رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.

على الرغم من أهمية رأس المال الفكري فإنه من المدهش حقاً أنه لا يزال الاهتمام بإدارته ضعيفاً على مستوى عدد كبير من المنظمات في الدول النامية، وتكمن أهميته كونه يمثل المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتمتدع بمستوى عالي من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة بطريقة إبداعية.

ثالثاً: أساليب وبرامج محفزة للتفكير الإبداعي في منظمات الأعمال

ينشط الإبداع ويزدهر عندما تتوفر بيئة تسانده، فلا يكفي أن يتصف الفرد بالخصائص الإبداعية، بل لابد أن يكون في المنظمة ظروف مهية تشجع على الإبداع وتسمح به، فهي بيئة متسامحة مع الأخطاء، تعطي الأمن النفسي للمبدع، تحميه من النقد الجارح الغير مسئول، وتمنحه مزيداً من الاستقلالية في تنفيذ مهامه الوظيفية، كما تسمح بالتعددية والتنوع، وتشجع على المغامرة والإتيان بالجديد، بل تكافئ عليه بهدف تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة ككل وتلخص هذه المهارات في:

- **الطلاقة:** تعني الطلاقة قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة.
- **الأصالة:** هي إنتاج أفكار جديدة وغير شائعة لحل موقف ما.
- **المرونة:** وهي قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة تختلف في زوايا رؤيتها للمشكلة.
- **الحساسية:** هي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في موقف أو شيء ما.
- **التركيز:** وتعني قدرة الفرد على تركيز تفكيره في المشكلة مثار اهتمامه فترة تمتد طويلاً.
- **التفصيل:** هي القدرة على إضافة أبعاد وأفكار وتفاصيل جديدة لفكرة قائمة تؤدي إلى تحسينها وتطويرها.

01- العصف الذهني:

يعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحضير الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في العديد من الحقول والمؤسسات والدوائر، ويعني العصف الذهني "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة،

وتهدف جلسة العصف الذهني أساسا إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة موضوع البحث⁽²³⁾.

يعتمد أسلوب العصف الذهني على مبادئ ومن بين أهم هذه المبادئ:⁽²⁴⁾

- تأجيل إصدار أي حكم على الأفكار المطروحة أثناء المرحلة الأولى من عمليات العصف الذهني.
- الكمية تولد النوعية أي إن كثرة الأفكار من النوع المعتاد يمكن أن تكون مقدمة للوصول إلى أفكار قيمة أو غير عادية في مرحلة لاحقة من عملية العصف الذهني.
- استبعاد أي نوع من النقد أو التقييم.
- إطلاق حرية التفكير حيث يتم تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار مهما يكن نوعهما مادامت ذات علاقة بموضوع المشكلة قيد البحث.
- التركيز على كم الأفكار فكلما زادت الأفكار المطروحة زادت احتمالية ظهور أكبر قدر من الأفكار الأصلية.
- الأفكار المطروحة ملك للجميع حيث بإمكان أي عضو من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف أو الإضافة.

02- قبعات التفكير الست:

هذه الطريقة مفيدة للتفوق والنجاح في مواقف العمل ويستخدم هذه الطريقة المديرون التنفيذيون في شركة "نيبون" اليابانية التي تفوق في خدمتها شركة "آي بي أم" وشركة "آبل" للكمبيوتر، وتقوم هذه الطريقة بتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى⁽²⁵⁾، أي أن الشخص يمكن أن يلبس أيا من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لونا من ألوان التفكير:

القبعة البيضاء وترمز إلى التفكير الحيادي.

القبعة الحمراء وترمز إلى التفكير العاطفي.

القبعة السوداء وترمز إلى التفكير السلبي.

القبعة الصفراء وترمز إلى التفكير الإيجابي.

القبعة الخضراء وهي قبعة الابتكار والإبداع.

القبعة الزرقاء وترمز إلى التفكير الموجه حيث تتساءل وتبحث عن التفكير اللازم للوصول إلى النتيجة.

03- أسلوب دلفي والاجتماع عن بعد:

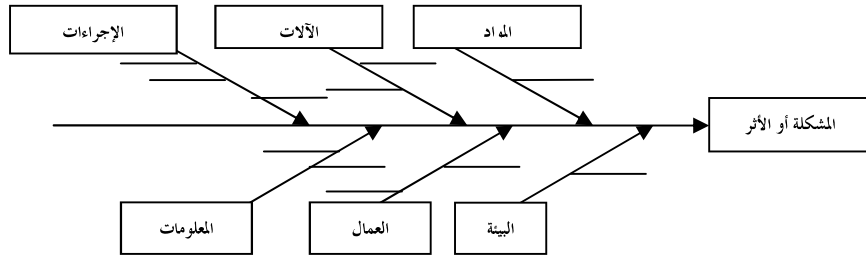
و يأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه.

كما أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير، وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار كما أنها تحتاج إلى مدير لديه صبر في تصميم قوائم الأسئلة أو الخطابات والمكاتبات، وإرسالها، واستقبال الردود وتحليلها، وتلخيصها، ثم تكرار نفس الخطوات عدة مرات⁽²⁶⁾.

4- تحليل السبب والتأثير

استخدم هذا التحليل لتحديد الأسباب المحتملة للمشكل، وبواسطته يمكن توليد الأفكار والافتراضات التي تمثل أسبابا محتملة للمشكلة، وتصنيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بموضوع معين، كما يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات وإظهار الروابط بين الأحداث والأسباب المحتملة أو الفعلية لها.

الشكل رقم (03): مخطط السبب والتأثير



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 290.

5- عكس المشكلة

إن العالم مليء بالمتناقضات، فالأفكار والمفاهيم والسمات والمواصفات ليس لها معنى بدون أضدادها، فبأضدادها تتميز الأشياء، ليس هذا فحسب بل كما ذكر في الأمثال أن طلب الريادة والقيادة يوجب تعلم كيف تكون تابعا، ولكي تكون ناجحا اقتصاديا لابد ان تتعلم العيش ببساطة وهكذا⁽²⁷⁾. وتتمثل هذه الطريقة في جملة من الأساليب منه:

- 1- ضع المشكلة بشكل عكسي، غير العبارات الموجبة إلى السالبة.
- 2- اجث عن الشيء الذي لم يعمله الآخرون.
- 3- غير الاتجاه أو موضع انطباعك ووجهة نظرك. يمكن أن يحصل هذا بالدوران حول الأفكار والأشياء أو بعمل شيء آخر.

الختامة

إن الإبداع يتصف بعدد من الخصائص يجب التعرف عليها ومراعاتها عند وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات، ومن أهم تلك الخصائص التي تميز المنظمات التي تعتمد على الإبداع عن غيره:

- مرونة تلك المنظمات وقدرتها على التحرك في كل الاتجاهات، وتعاملها بمرونة واضحة مع العوائق سواء بالتخلص منها أو تقليلها أو الالتفاف حولها.

- قدرتها على البحث عن طرق ومداخل متجددة مع قدرتها على التحرر من ضغوط تبرير عدم التقيد بأساليب وطرق متداولة.

- من خلال القدرة على الإبداع يمكن أن يحول القيد أو المشكلة إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف.
- تتجه المنظمات المبدعة للبحث عن أفكار وسبل وعلاقات جديدة غير مألوفة يتطلب فهمها والاستفادة منها دراسة الجوانب المتعلقة بالفرد من جانب والمنظمات من جانب آخر.

وأخيرا الإبداع عملية هادفة نافعة يجب أن تحرص المنظمات في الدول النامية عموما والجزائر خصوصا على التعرف عليها والاستفادة منها إما من خلال اكتشافها وتنميتها داخل المنظمة أو الاستعانة بمعاونة خارجية لتداركها.

إذا لم يعد هنالك خيار أمام منظمات الأعمال سوى الاهتمام بتنمية الإبداع، حتى يصبح صفة متجذرة فيها وعلى مختلف مستوياتها، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، حتى تتمكن من السير في ركب المنافسة والبقاء والتكيف مع الواقع وتحقيق النجاح.

قائمة المولمش

- 1- سعيد محمد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 21.
- 2- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 06.
- 3- علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1999، ص: 29.
- 4- فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص: 21.
- 5- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 15.
- 6-Tommoko takashi and Jon Pollard, 200 Word Perhct, 22-07-2015, http://www.pnieze.com/projet/perhct_farme.html
- 7- بلال خلف الله سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 126.
- 8- جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 110.
- 9- بلال خلف الله سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 127.
- 10-Lacaster Groff and Laster Massin, Marketing Management, The Mc Graw hill, landan, 2000, p:142.
- 11- بلال خلف الله سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 338.
- 12- الصرايرة اكثم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات الأردنية، مؤتمة للبحوث والدراسات، مجلد 18، العدد 04، 2003، ص: 187.
- 13- عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 59.
- 14- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 161.
- 15- الطائي يوسف حجيم، الفضل مؤيد عبد الحسين، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 405.
- 16- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 261.
- 17- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 101.
- 18- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 400.
- 19- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص: 388.
- 20- مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 42.
- 21- عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.
- 22- سعد علي العتري، إبداعات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 196.
- 23- سامح صالح حطيطيات، إستراتيجيات معاصرة في تنمية التفكير الإبداعي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 24.
- 24- سامح صالح الحطيطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 25.
- 25- بلال خلف الله سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 268.
- 26- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 330.
- 27- بلال خلف الله سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 267.