

## التدريب كوسيلة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات

### أ. لفقيه علي

قسم العلوم الاجتماعية- جامعة برج بوعرييج- الجزائر

#### ملخص

إنّ منظمات اليوم العمومية منها والخاصة تعيش في عالم متغيّر يحتمّ عليها ضرورة التجديد والتطوير، هذا التغيير فرضته عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، لهذا فقد أوجب هذا التغيير المتلاحق والسريع ضرورة وجود أفكار وسلوكيات إبداعية تساعد المنظمة على إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف ، هذه الأفكار والسلوكيات الإبداعية لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال تنمية قدرات ومهارات واتجاهات الأفراد لتبني السلوك الإبداعي ، وهذا لا يتم إلا من خلال برامج تدريبية متخصصة قادرة على تغيير سلوكيات وطرق التفكير التقليدية إلى أخرى إبداعية قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات، وهذه المقالة محاولة للتعرف على أهم الأساليب التدريبية لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات.

الكلمات المفتاحية: المنظمات العمومية والخاصة ، التجديد والتطوير ، التغيير، تنمية سلوكيات إبداعية، برامج تدريبية متخصصة .

#### Abstract

Today's public and private organizations live in a changing world that requires continuous renewal and development. This change was imposed by political, economic, social and technological factors. Therefore, this rapid change require the existence of innovative ideas and behaviours that help the organization to

reconsider its objectives and the means to achieve them. These innovative ideas and behaviours can only be obtained through the development of individuals' abilities, skills and attitudes to adopt innovative behaviour , and this can only be done through specialized training programs that are capable of changing traditional behaviours and ways of thinking to others, must also capable of keeping pace with developments in the organizational environment.

Through this article we attempt to identify the most important training methods for developing innovative behaviour in organizations.

**Keywords:** Public and private organizations, Renewal and development, Change, Development of individuals' innovative behaviour, Specialized training programs .

### 1. مقدمة

**تواجه** العديد من منظمات العمل اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة الكثير من التغييرات التي فرضتها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها هذه المنظمات ، هذه التغييرات فرضت العديد من المشكلات المختلفة أكثر مما كانت تواجهه في السابق سواء كان ذلك من حيث الكم أو الكيف، مما يستلزم ضرورة التفكير في معالجة هذه المشكلات وحلها بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية.

لذلك أصبح موضوع "الإبداع" من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، هذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية باعتبارها مطلبا أساسيا من متطلبات التغيير والنجاح.

لقد كان ينظر للإبداع باعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض الأشخاص دون غيرهم مثله في ذلك مثل الخصائص الموروثة التي لا يمكن تعلمها كالتطور واللون والجنس، غير أن هذه الرؤية لم تجد ما يدعمها في الواقع، فلقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن الإبداع استعداد فطري قابل للنمو والتطور، حيث

يمكن تعلمه والتدريب عليه مثله مثل أية مهارة أخرى كاتخاذ القرار، الاتصال أو التحفيز.... الخ ، علما بأنه ليس بالضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة لجميع الأفراد نظرا للفروق الفردية الموجودة بينهم.(1)

ولما كان السلوك الإبداعي لا يمكن أن يتم بطريقة عفوية، إذ لا بد أن تكون هناك جهود مدروسة نحو صقل وتنمية مهارات الأفراد في الإبداع، هذه الجهود من الممكن ترجمتها من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلي احتياجات الأفراد والمنظمات في مجال الإبداع.

وانطلاقا مما سبق تأتي هذه المقالة لتسليط الضوء على موضوع التدريب على الإبداع وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بماهية التدريب والمشكلات الحالية التي يعاني منها.
- التعريف بماهية الإبداع الإداري والسلوك لإبداعي والفرق بينهما.
- أهداف ومبررات التدريب على الإبداع في المنظمات.
- الأساليب التدريبية المستخدمة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات.

### 2. التدريب:

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب عموما والتدريب الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، في أنها تؤدي إلى التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع.(2)

ومن المهم في محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب أن ننطلق من الحقائق التالية:

- الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم والتدريب من حيث الأهداف والأساليب التقييم.
- إن التدريب يتنوع من حيث المجال ومن حيث الهدف فهناك تدريب فني، تدريب إداري، إلى غير ذلك من الأنواع.
- إن التدريب وإن اختلف عن التعليم فإنه يستند أيضاً إلى المعارف والمعلومات التي تقدم للمتدرب في البرنامج التدريبي إلى جانب التطبيق العملي والممارسة الفعلية.
- إن نقل أثر التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب، فالمتدرب الذي يلتحق ببرنامج تدريبي يظل بعد انتهاء البرنامج التدريبي بحاجة إلى الميدان العملي حتى يتمكن من معرفة جدوى التدريب، لأن أهداف التدريب السلوكية المحددة تعنى أهمية وجود معايير لقياس أداء المتدرب وتقييمه قبل الحكم على المتدرب أو على البرنامج بالنجاح أو الفشل. (3)

ومن جملة التعريفات التي جاء بها الباحثون والمختصون نذكر منها ما يلي:

- يعرف فيتزجيرالد (Fitzgerald 1992) "التدريب على أنه عبارة عن اكتساب الأفراد العاملين للمعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية" (4)

- كما عرفه William F. Glueck بأنه: "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة". (5)

- كذلك عرف عبد الجليل التدريب بأنه: "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة". (6)

• ويعرفه عقيلي (1993) بأنه "وسيلة رئيسية لتغيير سلوك الفرد المتدرب، وهو عملية مستمرة تهدف لزيادة معارف الفرد وتنمية مهاراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بما يمكنه من القيام بعمله بكفاءة وفعالية". (7)

• ويعرف الدكتور علي محمد عبد الوهاب التدريب بأنه "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع". (8)

ومن خلال ما سبق يتضح أن التدريب يرتكز على المقومات الأساسية التالية:

• إن التدريب عملية مستمرة وهذه نتيجة حتمية لأن هناك تغيرًا مستمرًا في طبيعة الوظيفة.

• إن التدريب نشاط مخطط حيث أن هناك أهداف محددة يسعى التدريب إلى تحقيقها.

• إن عملية التدريب تهدف إلى إكساب العاملين بعض القدرات والمهارات التي تمكنهم من أداء الأعمال المنوطة بشكل فعال.

• التدريب يساهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق صقل قدرات ومهارات الموظفين مما ينعكس بصورة إيجابية على وضع وأهداف المنظمة موضع التنفيذ.

• تحقيق الانسجام والتوافق بين الفرد والوظيفة عن طريق تزويده بالقدرات والمهارات ذات الصلة الوثيقة بطبيعة الوظيفة. (9)

### 3. المشكلات الحالية لعملية التدريب:

تتميز العملية التدريبية حاليًا بثلاث خصائص أساسية تحول دون تحقيقها

لأهدافها هي:

- عدم تحديد أهداف التدريب وبالتالي لا نستطيع تقييم نتائجه.
- عدم تحديد الحاجات التدريبية نظرا لغياب تحليل العمل ، وإسناد هذه العملية لغير المتخصصين أو غير المهتمين.
- برامج تدريبية غير كافية من الجانب السلوكي.

### 3.1. عدم تحديد الأهداف:

يشير الهدف بشكل أساسي إلى النتيجة التي يراد الوصول إليها بكمية معينة ومواصفات محددة في زمن محدد، كما يرشد الهدف إلى تحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المحصلة ومن ثم تقييمها وإجراء التعديلات اللازمة، وتنقسم أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات من الأهداف كما يلي:

أ. أهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد: وتتمثل في تلك الأهداف المستقلة من الواجبات والالتزامات الناجمة عن وظيفة معينة، والتي تحقق القدر المطلوب من الأداء، وتحفظ التوازن بين الوظيفة وباقي الوظائف.

يتم تحديد أهداف وظيفة أو منصب معين بعد إجراء عملية تحليل العمل وبالتالي تحديد مواصفات المنصب والواجبات الملقاة على عاتق صاحب المنصب وكيفية أدائها بالطرق السليمة.

ب. أهداف المنظمة التي يعمل بها الفرد: لا يمكن تصور منظمة بدون صياغة أهداف واستراتيجيات، إذ تعتبر عملية تحديد الإستراتيجيات والأهداف الناجمة عنها عن طريق مشاركة الأفراد العاملين عاملا محفزا لهم في أدائهم لمهامهم وإحساسهم بعنى المسؤولية الملقاة عليهم وعلى المنظمة، ومن ثم الحرص على نجاح المنظمة.

ج . الأهداف الشخصية للفرد: لكل فرد أهداف شخصية يود تحقيقها ، وتمثل في التنمية الذاتية والترقية واحترام الآخرين له ، وتقديره لذاته، والمهم هو كيفية مساعدة الشخص على أن يضع أهدافا لنفسه، وكشف الطرق الملائمة لبلوغها والسعي إلى تحقيقها من خلال مصلحة المنظمة أيضا.

حاليا بالإضافة إلى الغموض الذي يكتنف صياغة استراتيجيات المنظمات تبقى عملية التدريب رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على الأسس الموضوعية للنشاط الإداري، كالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتقييم الفعال للأداء والتحديد الموضوعي للاحتياجات التدريبية، فالعمل على إرساء ممارسات فعالة لتسيير الموارد البشرية أضحت ضرورة ملحة لمختلف المنظمات صناعية كانت أم خدمية، وذلك لغرض القيام بعملية تدريب العاملين لمواكبة التطور الحاصل في ميدان العمل سواء في مجال التجهيزات ، العلاقات أو الأساليب.

### 3. 2. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أحد الأنظمة الهامة التي تؤديها مصلحة تسيير الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ كبيرة ، وكثير من الوقت والجهد. وإنجاح هذه العملية أصبحت هذه الإدارة مطالبة بالتخطيط الجيد للبرامج التدريبية ، أول خطوة في هذا التخطيط هي تحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي يتم معاينتها لدى مختلف الأفراد مهما تعددت درجاتهم الوظيفية (مدراء، إطارات، عمال تحكم أو تنفيذ) أو نوع وظيفتهم (إدارية أو تقنية)

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوى المتوفر عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل وذلك في عنصر واحد أو أكثر من عناصر الأداء الوظيفي كالاستعداد النفسي والقدرات الإبداعية أو تحمل المسؤولية.

كما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم عموماً ، تحليل العمل وتحليل الفرد.

ويرجع عدم تحديد المنظمات للاحتياجات التدريبية إلى عدم وعيها بأهمية هذه العملية ، والاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج ، أي عدد المتدربين الذين يشاركون في الدورات التدريبية وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبون من هذه الدورات.

### 3.3. برامج تدريبية غير كافية من الجانب السلوكي:

يعتبر التدريب تلك العملية المنظمة المستمرة التي تناول الفرد من جميع جوانبه أي أنها تتضمن شخصيته واتجاهاته وسلوكياته ومعلوماته، وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة - سلوكية ومهاراتية وذهنية - لمقابلة احتياجات معينة حالية أو مستقبلية يحتاجها الفرد العامل ، وتتطلبها الوظيفة التي يشغلها، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل تحقيق التنظيم لأهدافه.(10)

غالباً ما يلاحظ أن مختلف البرامج التدريبية المطبقة حالياً في المنظمات تركز أساساً على تلقين المتدربين معارف جديدة تخص وظيفة معينة أو إضافة معلومات جديدة حول عناصر أداء وظيفة معينة دون النظر إلى أهداف المتدرب (هل حضور المتدرب يهدف إلى إجادة العمل والرغبة في التطوير، أم استجابة لأغراض أخرى كالترقية) ، والجوانب الأخرى للعملية التدريبية المتمثلة في إعادة توجيه سلوك الأفراد في العمل وتغيير مواقفهم اتجاه ظواهر معينة في التنظيم.

وقد أدت هذه البرامج التدريبية الخالية من الجانب السلوكي إلى عدم اهتمام الأفراد بها رغم أنها تهدف إلى إثراء معلوماتهم ، ويفسر ذلك على أساس عدم اقتناعهم بأنها تسد حاجة فعلية لديهم ، وعدم الإقناع هذا ناشئ عن الاعتقاد السائد لدى المتدربين بأن قرار تدريبهم لم يتخذ على أساس المشاركة،

ومناقشة المشكلات التي يصادفونها، والاستماع إلى المقترحات التي يعتقدون أنها تساعد على الاستفادة أكثر من البرامج التدريبية ، علماً أن هناك علاقة وثيقة وجوهرية بين الجوانب السلوكية للفرد أثناء العمل وأخلاقيات الوظيفة ، إذن فالعمل على دعم الجوانب السلوكية عنصراً هاماً لتحقيق التقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم. (11)

ويتجسد إضفاء البعد السلوكي على برامج التدريب في إدخال بعض المقررات التي تدور محاورها حول السلوك التنظيمي مثل: إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعات، الاتصال، ديناميات الجماعات ،أساليب القيادة، ويعتبر السلوك الإبداعي من أهم المحاور التي يهتم بها التدريب والتدريب السلوكي على وجه التحديد.

#### 4 - ماهية الإبداع الإداري والسلوك الإبداعي والفرق بينهما:

##### 4.1. الإبداع الإداري:

إن مصطلح "الإبداع" يعد من أكثر المصطلحات تداولاً في الوقت الراهن، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمؤسسة أو الإدارة "كالإبداع الإداري"، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، فالباحثون والمدرّبون والمستشارون يقدمون هذا المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة، هذه العوامل تضم الخصائص أو السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين إلى جانب الخصائص أو المتغيرات المؤسسية التي تميز كل منظمة عن غيرها، والتي تؤثر بدورها على مستوى الإبداع ونوعه فيها. على أن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع ليس شيئاً غريباً، بل يتفق مع جاندري وبراذروكيكول (Gundry, Brather and Kikul) الذين يقولون "إن أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما تتعارض

مع فكرة الإبداع ذاتها، ورغم صعوبة الوصول إلى تعريف محدد للإبداع، إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي من تقديم تعريف له. (12)

يعرف البعض الإبداع على أنه تطوير وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات الجديدة، ومنهم من يعرفه على أنه السبق في الاستخدام المبكر للأفكار من قبل المنظمات، ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر نتيجة لقرارات داخل المؤسسة. (13)

في حين يعرف إيفان Evan، الإبداع بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء أكانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة، وكانت الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة إذا طبقتها." (14) ويعرف هيجان الإبداع على أنه مقدرة عقلية تظهر على مستوى العامل أو الجماعة أو المؤسسة وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه المقدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب مقدرات وإمكانات العاملين والجماعات والمنظمات، أو هو "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة المؤسسة أو عملياتها ومخرجاتها." (15)

يرى العواجي أن الإبداع الإداري، يتمثل في مقدرة المدير على تكييف المؤسسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المؤسسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة. (16)

بينما يعرف القحطاني الإبداع بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية أو

تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم (17).

أما عبد الفتاح فيعرف الإبداع على أنه مقدرة العامل على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير (18).

ويعرف آدم وآخرون Adam, et al. الإبداع على أنه عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات العاملين (19)، ويعرف الفياض الإبداع بأنه كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوسين أو المؤسسة يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية، ودعمها وتبنيها (20). وعرفت أمابايل Amabile الإبداع بأنه عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل العامل أو مجموعة صغيره من العاملين الذين يعملون معاً. (21)

وجاء إغريموفا Eagrifomofa في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني "أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة." (22) ويتفق هذا التعريف مع تعريف هيجان للإبداع الإداري، على مستوى المؤسسة، الذي ينظر إلى الإبداع باعتباره عملية تعود إلى منتج سواء أكان هذا المنتج فكرة أم سلوكاً أم خدمة جديدة أم أسلوب عمل جديد يترتب عليه نوع من التغيير في بيئة المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها.

إن مصطلح الإبداع من المصطلحات التي كثر تداولها في العقد الأخير من القرن العشرين ومطلع القرن الحالي، باعتباره أحد الخصائص الهامة التي تؤثر

في حاضر ومستقبل المنظمات الإنتاجية والخدمية المعاصرة، إلا أن مفاهيمه تعددت وتباينت نظراً لاختلاف الكُتّاب والباحثين ، لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للإبداع، إلا أنه يمكن حصر مفاهيم الإبداع في خمسة مداخل وهي (23):

• المدخل المبني على أساس أن الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني: يحدد هذا المدخل بالنظر إلى الإبداع من حيث كونه نوعاً من أنواع النشاط الإنساني، الذي يميز الإنسان عن غيره من بقية المخلوقات. باعتبار أنه العملية التي يمر بها العامل عندما تواجهه مواقف ينفعل بها، ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير أدائه، ويعبر عن تفرد، وأنه نوع من التصرف أو السلوك المغاير وغير المتوقع، والنافع والملائم لمقتضى الحال، والاقتصادي في الوقت نفسه.

• المدخل المبني على أساس أن الإبداع ناتج جديد : يحدد هذا المدخل في ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد وأصيل في مكان وزمان محددين. وأنه إنتاج روابط جديدة بين أشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى العامل أو المؤسسة أو المجتمع، والمقدرة على رؤية إمكانات جديدة، وغير عادية ، أو إنه إنتاج أفكار جديدة، وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ.

• المدخل المبني على أساس أن الإبداع عملية عقلية : يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء العملية التي يتم من خلالها، والتي ينتج عنها نتائج ابتكارية، ويحاول أن يصف نوع العملية ومراحلها المختلفة ، ويعد جيلفورد Guilford رائد هذه المجموعة حيث يرى أن الإبداع هو تنظيم لعدد من المقدرات العقلية البسيطة، التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه المقدرات في الطلاقة، والمرونة، والأصالة.

• المدخل المبني على أساس أن الإبداع علاقة تفاعلية بين المقدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة: يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء التفاعل بين العامل والعوامل البيئية المحيطة به، وأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها العامل بما يتوافر لديه من مقدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ لينتج إنتاجاً نافعاً له، أو للمنظمة التي يعمل بها، أو المجتمع الذي يعيش فيه وأنه عملية انبثاق، أو إيجاد علاقة جديدة بين العامل، والظروف، والمواقف، والأشخاص.

• المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع: يعد هذا المدخل من أهم المداخل في تحديد مفهوم الإبداع، لأنه ينظر نظرة تكاملية إلى الإبداع، دون الاقتصار على مدخل دون آخر. وأنه عملية تشير إلى مجموعة من السمات والمقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية

#### 2.4. الفرق بين الإبداع الإداري والسلوك الإبداعي في المنظمات:

هناك نوع من الاختلاف القائم بين الإبداع والسلوك الإبداعي اعتماداً على إسهامات وآراء الباحثين، إذ نرى أن صفات الإبداع مزروعة لدينا جميعاً حيث نشعر أننا قادرين على إطلاقها ولكن يعتمد ذلك على الطريقة التي نشعر بها إزاء المنظمة والبيئة التي نعمل فيها، أما ستينكس Steinex فيصف السلوك الإبداعي من خلال قرارات الفرد أو الجماعة أو المنظمة الإبداعية، وأن هذه القرارات يجب أن تؤخذ لتتمكن تلك الجهات من تقديم ناتج جديد وذكر خصائص الفرد المبدع من خلال قدرته على توليد أفكار غير اعتيادية بسرعة مناسبة، وقدرته على تقويم المعلومات واندفاعه للبحث عن حلول للمشكلات، فضلاً عن اتصافه بالقدرة على التحليل والاكتشاف والاستقلالية وغيرها من الخصائص الفردية.(24)

وصنف Guilford القدرات الإبداعية بالسرعة والأصالة والمرونة والتلقائية والقدرة على التحليل والتركيب، وإعادة التجديد. (25)

إن الأفراد المبدعين في المنظمة هم أفراد يحضون بمقدرة عالية وقادرين على التأثير في سياسات المنظمة، ولديهم القوة في الحصول على المعلومات المطلوبة، ويشغلون مراكز عالية تربط شبكة الاتصالات الداخلية للمنظمة بالمصادر الخارجية للمعلومات، وبمراكز وظيفية أعلى في السلم الإداري كلما أصبحوا مبدعين ناجحين.

ويعرف السلوك الإبداعي بأنه دالة الخلفية المعرفية، نمط القدرات الفكرية، الشخصية المعرفة المتخصصة والدوافع الذاتية، ونشير إلى التأثيرات الجماعية والتأثيرات البيئية المقترنة .

ويمكن القول أن السلوك الإبداعي يتحول إلى إبداع فعلي متى ما توافرت الميزات الخارجية والتأثيرات الاجتماعية والمقترنة ،فالتأثيرات الاجتماعية للسلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة تأتي من جماعة العمل أما التأثيرات المقترنة الأخرى للسلوك الإبداعي للفرد أو الجماعة تأتي من المنظمة متمثلة في قراراتها ،سياساتها وإجراءاتها فضلا عن خصائصها، ويظهر الناتج الإبداعي للمنظمة من إثارة السلوك الإبداعي لها بفعل التأثيرات المقترنة المتأتية من البيئة الخارجية.

نستنتج مما سبق بأن مرتكزات العمل الإبداعي - مفاهيمه وعناصره - ترتبط بالشخص المبدع نفسه، وبما يجب أن يتمتع به من خصائص وصفات لتمكّنه من أداء عمله بشكل إبداعي، في حين يرتبط بعضها الآخر بالبيئة المؤسسية، وما يجب أن تحمله من خصائص لتعين المبدع وتسهم في إبداعه.

ومما تجدر الإشارة إليه ضرورة التفريق ما بين مفهوم الإبداع المشار إليه آنفاً وبين مفهوم السلوك الإبداعي، حيث يرى (سالم، 1987) أن السلوك الإبداعي هو "ذلك السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه العامل أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه العامل لأول مرة في المؤسسة.

وبذا يظهر أن السلوك الإبداعي يسبق العملية الإبداعية بحد ذاتها، والمتمثلة في تطوير شيء جديد، غير أنه يعمل على تمهيد وتعبيد الطريق للعملية الإبداعية، كما أن السلوك الإبداعي قد يقتصر على التصرفات الإيجابية في موقع العمل والتي منها:

- التفاعل مع الزملاء والعملاء بشكل أفضل.
- قبول التغيير الإبداعي ورفض الرتابة والروتين.
- سهولة الاتصالات وعدم التردد في اتخاذ القرارات.

### 5. التدريب على الإبداع: الأهداف والمبررات:

يشير مفهوم التدريب إلى "التطوير المنظم للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل يقوم به حالياً أو يمكن أن يقوم به في المستقبل" (27)، والتدريب عموماً هو صيغة مباشرة من التربية يتم به تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية مهمة للفرد والمنظمة التي يعمل بها معتمداً في ذلك على طرق وأساليب عملية تطبيقية (28)، وفي مجال الإبداع فإن التدريب غالباً ما يركز على تطوير مهارات الأفراد أياً كانت وظائفهم أو مستوياتهم الإدارية بغرض القيام بسلوكات إبداعية تؤدي إلى حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم. (29)

إن التدريب على الإبداع وبخاصة في مجال العمل لا يقتصر على ما يمكن أن تعود به الأفكار الإبداعية على الفرد والجماعة، وإنما يمتد إلى ما يمكن أن تعود به هذه الأفكار أيضا على المنظمة، ومن ثم على المجتمع بشكل عام، وذلك على اعتبار أن المنظمات اليوم هي المكان الملائم لاستثارة ورعاية وتنفيذ الأفكار الإبداعية، سواء أكانت تلك الصادرة من الفرد أو الجماعة.

ومن بين الأهداف التي يحققها التدريب لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات ما يلي: (30)

#### أولا- بالنسبة للفرد:

- صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالمية.
- رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع.
- غرس الرغبة لدى جميع العاملين في المنظمة - وخصوصا المتدربين - في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه.

#### ثانيا - بالنسبة للمنظمة:

- تعزيز ريادة المنظمة في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.
  - يعمل على استمرار ونماء المنظمة.
- كما يضيف هيجان مجموعة من المبررات التي تفرض ضرورة الاتجاه إلى تنمية السلوك الإبداعي للعاملين من خلال التدريب نذكر منها:
- القصور في الأنظمة التعليمية: حيث أن أنظمة التعليم بشكل أساسي تركز على اكتساب المعرفة أكثر من توجيه المتعلمين نحو كيفية استخدام المعرفة في

حل المشكلات ، مما يتطلب تنمية مهاراتهم لأداء العمل والواجبات المناطة بهم وتحسين قدراتهم على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية.

• تعقد وتضخم المشكلات الحالية: نظرا لتعدد مجالات العمل في وقتنا الحاضر فقد نتج عن ذلك تنوع وتضخم المشكلات التي تواجه الأفراد والمنظمات ، حيث تطلب هذا الوضع ضرورة تدريب الأفراد على البحث عن حلول إبداعية لهذه المشكلات بدلا من معالجتها بالطرق التقليدية والتي لا تجدي معها في الكثير من الأحيان.

• تطور المعارف والمهارات: حيث يوصف العصر الحالي بأنه عصر انفجار المعلومات وهذا يعني أن حصيلة الفرد من المعارف التي تعلمها والمهارات التي تدرب عليها تخضع دائما للتغيير والتطوير المستمرين ، وذلك من أجل تحسين قدراتهم في حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية.

### 6. الأساليب التدريبية المستخدمة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات:

تزخر أدبيات البحث والكتابة في موضوع الإبداع بالعديد من الأساليب التي يمكن التدريب عليها لتنمية السلوك الإبداعي باعتبار أن لكل أسلوب وظيفته الخاصة في حث وتعزيز السلوك الإبداعي لدى الفرد ، ونظرا لتعدد أساليب التدريب على الإبداع فإنه ليس بالإمكان في مقال كهذا التعرض لجميع تلك الأساليب ، ولكننا سوف نتعرض لأكثر هذه الأساليب استخداما، وتتمثل في أربعة أساليب نجملها في ما يلي:

#### 6.1. العصف الذهني Brain Storming :

مؤسس هذا الأسلوب هو Alex Osborn سنة 1953 وكان الدافع الرئيسي وراء تطويرها هو عدم رضاه عن الطريقة التي تعقد بها « اجتماعات وكالة النشر والطباعة التي كان يديرها في الولايات المتحدة الأمريكية»، واليوم

أصبحت بشهادة الجميع من أكثر الأساليب استخداما في مجال التدريب على الإبداع. (31)

ويعرفها قاموس الإدارة على أنها: «إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات المبتكرة والخلاقة في حدود فترة من الزمن قصيرة نسبيا، على أن تسجل هذه الأفكار بداية ليقوم الرئيس فيما بعد بتقييمها أو انتقادها، وتسمى أيضا باسم التفكير الخلاق.» (32)

هذا الأسلوب يبني على ملاحظة أساسية مفادها أن أهم العقبات التي تحول أمام تطور السلوك الإبداعي هي: الخشية من التقييم، أي الخوف من أن تواجه الأفكار والممارسات الجديدة بالسخرية أو العداء من جانب الزملاء والرؤساء، وبسبب هذا الأمر نجد الكثير من الأفكار الجديدة والرغبات السلوكية الإبداعية حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها، وعليه يهدف العصف الذهني أساسا إلى إمالة هذه العقبة جانبا، عن طريق كبت جميع تعليقات التقييم خلال المرحلة المبدئية لتوليد الأفكار. (33)

كما أن العصف الذهني يقوم على مبدأين أساسيين، وهما: تأجيل الحكم، والكم يولد الكيف، حيث يقر المبدأ الأول بأهمية الحاجة إلى الفصل بين إنتاج الأفكار وتقييمها، وينبثق المبدأ الثاني من الاعتقاد الذي مفاده بأن الأفكار الجيدة نادرة، وعليه فكلما زاد عدد الأفكار المنتجة كلما زاد احتمال أن يكون بعضها جيدا ومتميزا. (34)

وعليه يجب التركيز على جملة من النقاط الأساسية لنجاح العصف الذهني، وهي: (35)

- ضرورة توفير قائد مناسب لإدارة الاجتماعات والجلسات.

• تعريف واضح ودقيق للمشكل المطروح، وفي حالة تعقد المشكل أو تداخله يجب تقسيمه إلى أسئلة فرعية.

• فريق العمل يجب أن يتكون من 6 أفراد على الأقل، ومن 12 فردا على الأكثر، والعدد المثالي هو 10 أفراد من وظائف ومستويات مختلفة على أساس نوعية المشكل المطروح، ويمكن لأفراد خارجية المشاركة في الاجتماعات والجلسات كالموردين والعملاء على سبيل المثال. وهذا العدد مدروس بشكل علمي حيث تشير الدراسات إلى أن الإنتاج الفكري في ساعة واحدة لفرقة تتكون من 10 أفراد، هو من 150 إلى 200 فكرة في المتوسط، منها 10 إلى 15% أفكار ذات فعالية وقابلة للتطوير، بينما تشير دراسة أمريكية إلى أن جلسة للعصف الذهني شارك فيها 200 مدير أنتجت ما يزيد بقليل عن 100 فكرة، وهذا ما يعني أن تجاوز العدد المثالي يعود سلبا على إنتاجية المجموعة.

• يمنع منعاً باتاً حجب أي فكرة عن التداول مهما كانت الحجة في ذلك.

• يمنع منعاً باتاً تقديم الانتقادات الموضوعية والشخصية مهما كانت الكمية مطلوبة، أي أن الهدف هو إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار دون الخروج عن الموضوع.

• الأفكار التلقائية يجب الترحيب بها والتشجيع عليها.

• ضرورة الاستماع لأفكار الآخرين، وتحسينها، ومقابلتها بأفكار أخرى من أجل ضمان إنتاج فكري متجدد. (36)

ويمكن تلخيص مراحل العصف الذهني عبر الخطوات الآتية (37):

• الخطوة الأولى: وتتمثل في تحديد المشكلة المراد مناقشتها من حيث حجمها وحدودها ونوعها، ونؤكد هنا على أن التشخيص الدقيق للمشكلة له تأثير

مباشر على نوعية الحلول والأفكار المقترحة لحلها، كذلك يجب أن يتم تحليلها خلال جلسة تمهيدية تسبق الجلسة الرئيسية للعصف الذهني.

• الخطوة الثانية: وتتمثل في عقد الجلسة الرئيسية للعصف الذهني بحضور الرئيس والمعينين بها، ويفضل بداية اختيار منسق لتسجيل الأفكار وتنظيمها، على أن يتم التقييد بالشروط السابقة، والتي يعد من أبرزها كما أشرنا سابقا عدم نقد الأفكار والحلول المطروحة أثناء النقاش.

• الخطوة الثالثة: ويتم فيها الاختيار من بين البدائل أو الحلول المطروحة وفقا لمعايير محددة، على يتم ذلك في جلسة أخرى لاحقة يفضل أن تكون بعد يومين إلى ثلاث أيام من يوم الجلسة الرئيسية، وذلك من أجل إعادة تركيب الأفكار وتنظيمها بما يسهل فرزها وتحليلها.

• الخطوة الرابعة: ويتم فيها توضيح وتطوير الأفكار أو الحلول المختارة في جلسة لاحقة تمهيدا لإكسابها طابع التنفيذ والواقعية.

• الخطوة الخامسة: تقديم هذه الأفكار أو الحلول وعرضها على أطراف المشكلة لمعرفة وجهة نظرهم فيما يتعلق بإمكانية تنفيذها.

وقد تطور استخدام هذا الأسلوب التدريبي إثر توظيف البرامج الحاسوبية وأجهزة الحواسيب الشخصية ليصبح اسمه «العصف الذهني الإلكتروني» الذي يتم عن طريق ربط الحاسبات الشخصية أو المتنقلة مع محطة رئيسية تدار من قبل منسق، وقد يكون هؤلاء في غرف متعددة عبر المبنى الواحد أو أنهم متواجدون في أقطار وقارات مختلفة في العالم. (38)

وإجمالاً يمكن القول بأن العصف الذهني يعتبر من أقدم الوسائل وأكثرها استعمالاً وشهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار والممارسات الإبداعية،

كما أنه يعتبر أيضا من الوسائل التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو حتى في الحياة العملية .

## 2- سكامبر SCAMPER (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار):

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بالكلمة الانجليزية SCAMPER للتعبير عنها، حيث يمثل كل حرف منها مجالا لطرح أسئلة تساعد على توليد الأفكار والممارسات الإبداعية. وتقوم هذه الطريقة على المبدأ الذي يسمى "المعالجة الذكية" والتي تعتبر مرادفا للإبداع، حيث تركز على فكرة أساسية مفادها أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة لفكرة قديمة تمت إعادة معالجتها وتحويرها.(38)

وتلخص دراسة هيجان، 1995 المجالات والأسئلة التي تعبر عن هذه الطريقة كما يلي: (39):

• البديل Substitute: وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:  
- ما هي المكونات الأخرى لهذا الموضوع ؟ أو ما هي المواد التي يمكن إدخالها لهذا الشيء ؟

- هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضا عما هو موجود حاليا ؟

- هل هناك مكان آخر يمكن أن يؤدي فيه هذا الشيء بدلا من المكان الحالي؟

• الجمع Combine: وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:

- هل هذا الشيء مكون من خطوتين ؟ أو ما هي الخطوات المكونة لهذا الموضوع ؟

- ما هي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال دمج عناصر أو خطوات هذا الشيء أو الموضوع ؟

• التكيف Adapt : وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:  
- هل يمكن تكيف هذا الشيء ليتلاءم والوضع الجديد، أو البيئة الجديدة، أو الاستخدام الجديد ؟

- ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟

• التعديل Modify : ويتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة على ضوءهما، حيث أن المجال الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء، أما المجال الثاني فإنه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.

• الاستخدامات الأخرى Put to other uses : وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:

- هل يمكن استعمال هذا الشيء في استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية ؟

- هل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أغراض أو أهداف أخرى ؟

• التخلي Eliminate : وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:  
- هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء ؟

- هل يمكن إغفال خطوة أو أكثر من الخطوات الحالية ؟

• إعادة الترتيب Rearrange: وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:

- هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء ؟

والملاحظ أن هذه الطريقة تستخدم بشكل موسع في مجال الصناعات، وذلك للقدرة الكبيرة على تطوير وتحسين مستويات الجودة، حيث أدى اعتمادها إلى ظهور نماذج جديدة من المنتجات الصناعية كما هو الحال في عالم السيارات. والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الضروري طرح كل الأسئلة الموجودة في المجالات الستة الواردة سابقا في كل المواقف والحالات، وإنما يعتمد ذلك على طبيعة ونوع الموقف أو الحالة موضع النقاش.

### 6.3. المضاهاة (القياس):

تعرف المضاهاة بأنها وسيلة للمقارنة بين شيئين هما في الواقع غير متشابهين من النظرة الأولى ولكن من خلال المقارنة بينهما يمكن إظهار بعض التشابه أو التماثل الذي يمكن الاستفادة منه في تطوير بعض الأفكار.

إن استخدام طريقة التشابه أو المضاهاة يفترض أنه إذا ما كان هناك شيئان متشابهان في بعض الجوانب، فإنه ينبغي أن يكونا متشابهين أيضا في الجوانب الأخرى، لهذا فإن المضاهاة تفيد في جعل الشيء المألوف غريبا وجعل الشيء الغريب مألوفا، من هذه الزاوية يمكنك أن تكتشف مداخل ورؤى جديدة فيما يتعلق بطبيعة المشكلات أو الموضوعات التي هي محل نقاش.

إن هناك العديد من أنواع المضاهاة التي يتحدث عنها الباحثون في هذا المجال نذكر منها على سبيل المثال:

أ - المضاهاة الشخصية: وهي أن يضع أو يتصور الشخص نفسه وكأنه الشيء الذي يقوم على تطويره.

ب. المضاهاة المباشرة: يقوم هذا النوع على أساس أن الحقائق أو المعلومات الموجودة في حقل ما من الممكن أن تطبق في حقل آخر.

على أنه يجب أن نشير هنا إلى أنه عند التدريب على المضاهاة كوسيلة للإبداع يجب أن تتم مراعاة النقاط التالية:

• اختيار حقل المعرفة أو العلم الذي تعتقد أن البحث فيه سوف يقدم لك الشيء الذي يمكن مضاهاته أو القياس عليه بالنسبة للمشكلة التي تقوم بمعالجتها.

• عندما تقرر اختيار هذا الشيء الذي سوف تحاكيه ، فعليك أن تقرر أوجه التشابه بين هذا الشيء وبين الموضوع أو المشكلة التي تريد حلها بحيث تساعدك هذه المقارنة على تطبيق الحقائق الموجودة في هذا الشيء على مشكلتك.

• قرر ما الذي يمكن أن تستفيد منه من أفكار أو حلول بالنسبة لمشكلتك وذلك اعتمادا على ما تسفر عنه هذه المقارنة.(40)

#### 4.6. تحليل العوامل المؤثرة:

لقد تم اقتراح هذه الوسيلة من وسائل الإبداع عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفين Kurt Lewin أما بالنسبة لمدلول إسمها فيعود إلى قدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة حيث من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من ثلاثة محاور هي:

أ. تحديد الهدف أو الشيء الذي تعمل من أجل تحقيقه.

ب. تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء والتي يمكن زيادتها أو تدعيمها.

ج - تحديد جوانب الضعف في الهدف أو الشيء والتي يمكن تقليصها أو إلغاؤها.

ولتطبيق هذه الوسيلة في العملية التدريبية على الإبداع الإداري يمكن للمدرب أو المتدرب موقف أو مشكلة ما تود أن تحدث فيه بعض التغيير ، من هذه المواقف على سبيل المثال :زيادة الإنتاجية ، أو الحد من عدم الانضباط في الدوام ، أو التعامل مع ضغوط العمل ، أو تنمية التفكير الإبداعي في المنظمة وغير ذلك من الموضوعات الأخرى ، بعد اختيار المشكلة التي سوف تطبق عليها وسيلة تحليل العوامل المؤثرة يمكنك السير وفق الخطوات التالية للوصول إلى أفكار أو حلول إبداعية:

أ. أكتب عبارة مختصرة للمشكلة التي تريد حلها.

ب - صف الوضع في حالة عدم تحسن الموقف والذي يمكن أن يؤدي إلى أزمة.

ج - صف الوضع الذي ترغب أن يكون عليه الموقف والذي تعتقد أنه وضع مثالي.

د - افترض أن خط المنتصف يمثل الوضع الراهن الذي يفصل ما بين الوضع السيئ (الأزمة) والوضع المفضل (المثالي) حيث يفترض أن يكون هناك شد وجذب بين الوضعين ، بعد ذلك دون تحت كل وضع من الوضعين السابقين العوامل أو القوى المؤثرة التي تعمل إما على تحول الوضع نحو (الأزمة) أو تحوله نحو الوضع (المثالي).

لذلك هناك ثلاث طرق لتحرك خط الوسط الذي يمثل الوضع الراهن في الاتجاه الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وهذه الطرق هي:

• تقوية أو تعزيز العوامل الإيجابية المؤثرة في الوضع الراهن.

- إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن.
- إضافة أية عوامل إيجابية أخرى مؤثرة ترى أنها من الممكن أن تقود نحو الأفضل.

من الاستعراض السابق لطريقة تقديم هذه الوسيلة يمكن القول بأنها تعد من الوسائل المحفزة على الإبداع ، إذ أنها تمكن المتدرب من المقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف حيث يساعد ذلك على توليد الأفكار الإبداعية الملائمة وبالتالي الوصول إلى الحلول المناسبة. (41)

#### الخاتمة والاقتراحات:

لا شك أن الإبداع مطلب أساسي لنماء وبقاء أية منظمة ، ذلك أن الإبداع يعتبر أحد الروافد الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيير والعمل على تجديد أهدافها وخططها وبالتالي تجديد الوسائل التي تمكنها من تحقيق الأهداف.

إن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أية قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو والتطوير ويحتاج من المنظمات أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين ، هذه الجهود يمكن تحقيقها من خلال تدريب الموظفين على الإبداع ، هذا التدريب الذي يعتمد على مجموعة من الوسائل والأساليب بما يتناسب مع استعداد الفرد المتدرب وقدراته ورغبته في تعلم هذا الأسلوب أو ذلك ، ومن أجل تأكيد دور التدريب في تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات فإن هناك عددا من الاقتراحات التي يرى الباحث ضرورة الأخذ بها وهي:

- قيام المنظمات والمراكز التدريبية بتحديد الأهداف التدريبية بشكل دقيق فيما يتعلق بمهارة الإبداع.

## التدريب كوسيلة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات

- قيام المنظمات والمراكز التدريبية بتحديد الأهداف التدريبية بشكل دقيق فيما يتعلق بمهارة الإبداع.
- قيام المنظمات والمراكز التدريبية بدراسة احتياجات العاملين فيما يتعلق بالإبداع وتصميم البرامج التدريبية الملائمة على ضوء هذه الاحتياجات.
- تطوير مهارة المدربين في المراكز التدريبية وتنمية قدراتهم للتحكم في وسائل التدريب على الإبداع.
- ضرورة اقتناع أصحاب القرار والقيادات العليا في المنظمات بجدوى التدريب على الإبداع وما يحمله من فوائد للأفراد والمنظمات وضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي لبرامج التدريب على الإبداع.
- توفير مناخ تنظيمي داعم ومشجع للإبداع في المنظمة.
- الاهتمام بالتدريب السلوكي خاصة فيما يتعلق ببرامج تنمية السلوك الإبداعي.
- ضرورة تقييم فعالية البرامج والوسائل التدريبية الخاصة بتنمية السلوك الإبداعي ومدى الانتقال الفعلي لأثر التدريب وانعكاسه على واقع المنظمات.
- تطوير البرامج التعليمية الموجهة للأطفال واهتمامها بتنمية السلوك الإبداعي لديهم كمنطلق لتطويره في المنظمات.

## المراجع

- 1- هيجان عبد الرحمان أحمد: كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد 10، العدد 20، 1995، ص 263-264.
- 2- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية لمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد 2009، 1، ص 140.
- 3- عايش شافي الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 2، 2012، ص 103.

- 4 - عصام عطاء الله خليفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص26.
- 5- William, F.G. Personnel Diagnostic Approach Revised Edition, Dallas, Business Publication, inc, 1996, p22.
- 6 - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص18.
- 7 - كامل شكير الوظيفي، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد14، العدد2، 2006، ص194.
- 8 - عايض شافي الأكلبي، نفس المرجع السابق، ص104.
- 9 - فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص14.
- 10 - تبرضا، وجهة نظر تحليلية حول عمليتي التدريب وتحسين المستوى (نموذج مقترح) ، مجلة الإدارة، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المدرسة الوطنية للإدارة، العدد2002، 23، ص ص89.77.
- 11- Rahmani .A , La Formation comme instrument de changement: cas de L'Algérie , (sous-dir) , PUQ, pp 21-50.
- 12 - هيجان عبد الرحمان أحمد، مرجع سابق، ص ص307.263.
- 13 - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، ص252.
- 14 - أبو جامع إبراهيم عواد، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص21.
- 15 - هيجان عبد الرحمان أحمد، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 39(1)، ص ص78.1.
- 16 - العواجي ابراهيم محمد، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية، المفاهيم والتطبيق في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص68.

## التدريب كوسيلة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات

- 17 - القحطاني سالم بن سعيد، المعوقات المؤسسية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد (2) 12، ص 327.373.
- 18 - عبد الفتاح نبيل عبد الحافظ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، 17 (60)، ص 73.49.
- 19 - أبو جامع ابراهيم عواد، مرجع سابق، ص 22.
- 20 - الفياض محمد، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للمؤسسات العامة الأردنية باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1995، ص 178.
- 21 - أبو جامع ابراهيم عواد، نفس المرجع السابق، ص 23.
- 22 - إغريموفا ناتاليا، معجم العلوم الاجتماعية (مشاركة توفيق سلوم)، اليونيسكو، دار التقدم.
- 23 - أبو جامع ابراهيم عواد، نفس المرجع السابق، ص 23.
- 24 - أحلام ابراهيم ولي وآخرون، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية (دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين، أربيل، 2014، ص 102.
- 25 - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط1، دائرة المكتبات والتوثيق الوطنية، عمان، 2001، ص 304.
- 26 - مصطفى شعيب ابراهيم، أثر المعرفة الثقافية على السلوك الإبداعي لمستوى أداء بعض المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ص 25.
- 27 - نوبي محمد عبد الرحيم، التدريب على التفكير الإبداعي، المجلة العربية للتدريب، المجلد الخامس، العدد 10، الرياض، 1413هـ، ص 64.
- 28 - علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1401هـ، ص 16.
- 29 - وليم ر، تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1411هـ، ص 22.

- 30 . هيجان عبد الرحمان أحمد، التدريب على الحل الإبداعي للمشكلات،التعاون الذهني(تطبيقا عمليا)،المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ص162.119.
- 31 . حسام عبد الله الأحمد،أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين،بحث تطبيقي على مؤسسة الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،غير منشورة، جامعة حلب،سوريا،2006،ص79.
- 32 . جوهانس.ه وروينسون.أ وبيرش.إ، قاموس الإدارة: مع مسرد بالمصطلحات الإنجليزية المقابلة،وضع:نبيل غطاس،مكتبة لبنان ، لبنان، 1983،ص15.
- 33 -King, N. & Anderson, N., Managing Innovation and Change, 2004, p 314. on-line <http://oliviahgmt20019.wordpress.com/2010/03/22/hello-world/> , On:17/10/2014
- 34 . عبد الرحمان محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي،دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة،فلسطين، 2010،ص33.
- 35 . الجوال محمد سعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر،2015،ص206.
- 36 . طراد فارس، مناقمت الإبداع وتأثيره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،رسالة ماجستير في تسيير المنظمات،غير منشورة،جامعة بومرداس،الجزائر،2007،ص37.
- 37 . هيجان عبد الرحمان أحمد، المرجع السابق،ص295.
- 38 . عامر خضير الكبيسي، سيكولوجية التدريب:الإستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،مركز الدراسات والبحوث،الرياض،2004، ص253.
- 39 . عبد الرحمان محمد جبر، المرجع السابق،ص ص37-38.
- 40 . هيجان عبد الرحمان أحمد، المرجع السابق،ص ص295-296.
- 41 . هيجان عبد الرحمان أحمد، المرجع السابق،ص297.