

دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري

م.م. صالح أحمد صالح

كلية المنصور الجامعة

المستخلص :

ان جهود الإصلاح والتطوير الإداري بحكم انها جهود هادفة لتعظيم القدرات واخصاب النظم وامكانيات النظام المؤسسي الذي يكتسب اسبقية متميزة في استراتيجيات بناء الدولة الحديثة والخطط والفعاليات الاساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

لذلك فأن جهود وجدوى وفعالية الإصلاح والتطوير الإداري في تعظيم القدرات والمهارات البشرية واثراء النظام المؤسسي تعتمد بشكل اساسي على تبنيها منهجية تطويرية ابداعية ، نقيضة للنقل والمحاكاة ، وتمكن من ابتكار النظم والاساليب المؤسسية التفاعلة مع مقومات البيئة ومع مستجدات التطور الحضاري وفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان .

فنتمية وتطوير مهارات التفكير الإبداعي الخلاق لدى افراد القوى العاملة في مختلف التنظيمات الادارية ضرورية لمساعدة هذه التنظيمات على مواكبة المستجدات والمتغيرات والتحديات التي تواجه العالم اليوم حيث يجري الاعتماد على القوى العاملة وكفانتها من خلال رفع كفانتها الابداعية في العمل من اجل خلق التوفيق او التوافق بين المثالية والواقعية باعتماد الاساليب العلمية المعتمدة على قدرات الافراد في مجال التفكير والتخطيط والتحليل ... الخ

لذلك وتأكيد لاهمية هذا التوجه في الجهود للإصلاح والتطوير الإداري برزت مجموعة من الاسئلة يحاول الباحث التطرق اليها لاثبات الصلة الحية والموضوعية (العضوية) بين الإصلاح الإداري والابداع مثل ما هي القيم والمبادئ التي يمكن اتخاذها اطاراً مرجعياً للمؤسسات التي تطمح للتميز والابداع ؟ ماهي مقومات المناخ التنظيمي للمؤسسات الابداعية .

المقدمة:

أصبحت الكفاءات الإبداعية والمواهب الخلاقة في المؤسسات من أكبر التحديات التي تواجه منظمات اليوم، لأن تسارع طفرات التكنولوجيا والأزمات التي يمر بها العالم، تدفع المؤسسات الى تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول والركائز التي يجب استثمارها.

فإن تميز المنظمات الإدارية يأتي من إبداع الموظفين وإدارة مواطن تميزهم ونقاط قوتهم ومواهبهم، فكل المؤسسات الرائعة والخلاقة التي أقتنصت أكبر حصة من السوق، والتي ستمكن من اجتياز فترة الركود والكساد العالمي المشهود، فعلت ذلك من خلال مواهبها وإستثمارها المبدع لثروتها البشرية المتميزة والمتجددة.

لذلك فإن حيوية وفعالية جهود الإصلاح الإداري في تنظيم القدرات والمهارات البشرية وأثناء النظام المؤسسي تعتمد بشكل أساسي على تبنيها منهجية تطويرية إبداعية، نقيضة للنقل والمحاكاة، وتتمكن من إبتكار النظم والأساليب المؤسسية المتفاعلة مع معوقات البيئة ومع مستوجبات التطور ومن معطيات المكان ومتطلبات الزمان.

فتتمية وتطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى القوى العاملة في مختلف التنظيمات الإدارية ضرورية لمساعدة هذه التنظيمات على مواكبة المستجدات والمتغيرات والتحديات التي تواجه العالم اليوم حيث يجري الإعتماد على كفاءة القوى العاملة من خلال رفع كفاءتها الإبداعية في العمل ومن أجل خلق التوفيق أو التوافق بين المثالية والواقعية بإعتماد الأساليب العلمية المعتمدة على قدرات الأفراد في مجال التفكير والتخطيط والتحليل ألخ.

الإطار العام للبحث**هدف البحث:**

يهدف البحث إلى التعريف بـ:

- ممارسات توظيف مواطن القوة في القوى العاملة كمدخل جديد للإستثمار وإدارة الموارد البشرية.
- طرح رؤية جديدة بأساليب وأفكار جديدة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إضافة مدخل جديد للعلوم السلوكية والإنسانية يتمثل في دور الخلايا الدماغية في تشكيل الممارسات التبادلية في منظمات الأعمال العربية.

مشكلة البحث:

تتركز مشكلة البحث في كيفية إكتشاف مواطن القوة لدى الأفراد وطرق تقوية وإستثمار هذه القوة لدى رأس المال البشري لتحقيق الأهداف والتحول من جيد إلى رائع وسط بيئة مبدعة ومنجزة.

فرضية البحث:

ان التفكير الإبداعي من الانماط التعليمية وكلما تم تدريب العاملين على زيادة قدراتهم الإبداعية كلما امكن تعزيز جهود الإصلاح الإداري .

أهمية البحث:**تبرز أهمية البحث:**

من كون التوجه في جهود الإصلاح والتطوير الإداري أبرزت مجموعة من الآراء والخبرات التي تشير إلى أن تجاوز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العربية لا يتم بمحاكاة أو نقلاً للنماذج الأساليب بل يقتضي إبداعاً متواصلًا ومستمرًا لتمكين المؤسسات والأجهزة الإدارية من العمل بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

المبحث الأول : مفهوم الإبداع الإداري

إن الإبداع كما يراها البعض ظاهرة متشعبة ومتنوعة لذا فقد تصدى لها الكثير من الباحثين بالدراسة والبحث وحاول كل منهم إعطاء تعريف أو مفهوم يوضح ماذا نعني بالإبداع وكما جاء لسان العرب، من بدع وبدع الشيء أو أبتدعه تعني أنشأه وبداه، وكما جاء في المعجم الوسيط، بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال لذلك فإن الإبداع لغة هو (إستحداث أبو إبتكار شيء جديد) فهو نقيض التقليد والمحاكاة وإضرار المؤلف.

وفي مجال العلوم الإجتماعية فقد عرفها الدكتور / سعد الدين إبراهيم بأنه⁽¹⁾ (استجابة مستحدثة (New Response) وأكثر جدوى وفاعلية لمنبه (Stimulus) قائم في البيئة الإجتماعية أو الطبيعية).

] حيث إن هذه الإستجابة هي التعبير عن النفس بتلقائية التي تخلو من الإبتاعية للمعايير السائدة في مجال معين والتغلب على ضغوط الأشكال والمحاكاة

ومن مضمون هذا التعريف يمكن أن تتصور ظاهرة الإبداع بأنها عملية مركبة تتضمن:

أولاً: الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً.

ثانياً: القدرة على التفكير الإبداعي وفي تصورات جديدة بهدف إبتكار الحل الملانم للمشكلة من بين الإمكانيات اللامتناهية للحل.

ثالثاً: أن يوضع الحل الذي تم إختياره موضع التنفيذ فيثبت جدواه وفعالته، لذلك فإن هذه العناصر الثلاثة المكونة للإبداع لا تتحقق إلا بتوافر قدرات أساسية للمبدعين التي وضحها الدكتور عبد الستار إبراهيم في ستة عوامل حيث باستخدام التحليل العاملي في مجال الإبداع، تبين بان هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية وبدونها لا تستطيع أن تتحدث عن وجود إبداع وهذه العوامل هي (2) :

1. الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية فالشخص المبدع متفوق من حيث تنمية الأفكار التي يقترحها من موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع غيره.

2. المرونة: ويقصد بها الإشارة إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف أي أن المرونة تعتبر عكس ما يسمى بالتصلب العقلي الذي يحتاجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها مواقف الحياة مهما تنوعت واختلفت.

¹ سعد الدين إبراهيم: الأسرة والمجتمع والإبداع في الوطن العربي، ص 168.

² عبد الستار إبراهيم : آفاق جديدة في دراسة الإبداع، الكويت وكالة المطبوعات، 1978 ص 20-30.

3. الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

4. الأصالة: الشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة، وخروجها على التقليد وتميزها.

5. الإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته: فالشخص المبدع يمتاز بطريقة خاصة في إطلاق طاقاته تتمثل في قدرته على التركيز لفترات طويلة في مجال إهتمامه، وتظهر هذه القدرة في إمكانية الشخص وقدرته على متابعة هدف معين وتخطي أي مشقات والإلتفاف حولها، بأسلوب يتسم بالمرونة.

6. القدرة على تكوين ترابطات وإكتشاف علاقات: وهي القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد.

أن هذه القدرات الأساسية للمبدعين، هي نتاج أبحاث ودراسات في علمي النفس والإجتماع، حيث قوضت المفاهيم للإبداع التي كانت تجعله نتاجاً وقريناً للومضات الفكرية والإلهام وصور الذكاء – ووفقاً لهذه المقومات أصبح الإبداع هو الإحساس المرهف بالمشكلات المماثلة أو المتوقعة، والرغبة المتزايدة في إستكشاف بدائل للحل والقدرة على التركيز على الهدف والمثابرة على البحث والتقصي والتجريب تحقيقاً للحل تكتمل فيه الجدوى والفاعلية.

وعلى ضوء ذلك حدد دركر⁽¹⁾ خمس خصائص للإبداع وهي:

1. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي ينتجها التغيير والتفكير في إستغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
2. بما أن الإبداع جهد متصل بالإنفعال الحسي، في ذات الوقت الذي يتصل فيه بالتصورات والصياغات الجديدة فإنه يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الإستماع وفي البحث عن إجابة مقنعة للسؤال: ما هي العناصر الواجبة في نتيجة هذا الجهد إذ يجعل حصيلة الإبداع مطلوبة ومرغوبة ؟
3. لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فعالية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع إحتياجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة، ولعل أكبر إشادة يمكن أن تقال عن إبداع جديد هو: هذا أمر نفكر به قبلاً ؟
4. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، أن التعديلات والتغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية بما تشمل من إختيار وتجريب وتقويم تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقديم.

أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة، إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق، فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية⁽²⁾.

¹ Peter Drucker: Intervention and Entrepreneurship, (pan books LTD 1986) PP, 49-66.

² I bib: P. 156 – 158.

المبحث الثاني : مراحل الإبداع

ولأجل إكمال وإظهار صورة كاملة ومعبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني وحيث أن هذه العملية تتضمن النضج الذهني والعقلي للأفكار وموضوعية ومنطقية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، ولكي يعتمد الإبداع على الحقيقة لا بد أن يترجم إلى واقع عملي يمكن الآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع، وخاصة في حالة إيمانه على أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته، لذلك فإن الكثير من الباحثين توصلوا إلى وضع عدد من المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وهي (1):

أولاً: المرحلة التحضيرية: وهي عملية الإعداد المسبق للإبداع من حيث العمل على التنشيط والتحفيز بهدف الاستعداد من قبل الفرد أو الأفراد وحفزهم على تجميع وتطوير قابلياتهم ومشاعرهم ذات العلاقة بعملية الإبداع، وهنا لا بد من البدء بجمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة والتي قد يحتاج لها الفرد للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي.

ثانياً: مرحلة الحضانة: وهي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات، ومن ثم يقوم المبدع باستخدام ما هو جديد في قرار إبداعي آخر.

ثالثاً: مرحلة الإيحاء والإلهام: وهنا يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة إكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء، حيث يترك تدريجياً ليحرك اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

رابعاً: مرحلة التحقيق والمصادقية: وهنا يخضع الشيء الإبداعي من الفرد والمتضمن الفكر، سلوك، إستجابة) للإختبار للتأكد من صحته ومصادقته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

يحتاج الانسان الى اكتساب مهارات التفكير وتنميتها. وينبغي على الانسان الذي يرغب في النجاح ان ينمي مهارات التفكير لديه عن طرق تنمية مهارات الاعداد النفسي وللنجاح في ذلك يتطلب اتباع مايلي:- يكون الانسان واثقاً من نفسه وقادراً على التفكير والوصول الى حلول

- محباً للتغيير ويجعل الذهن متفتحاً ويتصف بالمرونة
- الاستماع الى وجهات نظر الآخرين حتى ولو لم يأخذ بها وأستشر من حولك.
- الاستعداد لتغيير وجهة النظر الخاصة تبعاً لتغيب الهدف والاسلوب اذا لزم الامر.
- التريث في اتخاذ القرار والتحلي بالشفافية والوضوح.
- الاستمرار في التواصل مع الآخرين بافكار مفهومة ومنطقية حيث ان على الشخص الراغب في النجاح ان ينمي مهارات التفكير لديه عن طريق تنمية مهارات الادراك الحسي وتطوير معلوماته وللنجاح في ذلك ينبغي اتباع مايلي:-
- توجيه كافة الاحاسيس حسب الاهداف.
- الاستعداد الواعي والدقيق مقروناً بالخبرات الذاتية.
- تحرير النفس من الوهم والتخيل

¹ شوقي ناجي جواد: سلوكيات الإنسان وإنعكاساتها على إدارة الأعمال، دار الحكمة، بغداد، 1994، ص 177.

- توسيع نطاق الرؤية، والنظر الى الامور من زوايا عدة.
- تخزين المعلومات بطريقة منتظمة وتذكرها باستخدام اساليب التذكر باستخدام الانماط واثارة التساؤلات واستخدام العلامات الداله والرموز المميزة.
- ولاجل تنمية مهارات التفكير عن طريق تنمية تجنب اخطاء التفكير اتباع مايلي: (1)
- الحذر من الانغلاق والتوقع حول الذات
- استخدام اساليب للاستكشاف وليس الدفع عن اتجاه محدد.
- الحذر من التعميم بغير المعايير والاسس.
- تجنب الخلط بين الحقائق والفرضيات والتأني في اعطاء النتائج
- الحذر من المبالغة والافراط والتهويل والحذر من التهاون الزائد
- تجنب الاجابة بنعم أو لا أو ابيض أو اسود في حالة وجود بدائل اخرى.
- الاستعداد الدائم لمعالجة اسباب المشكلة وليس الاعراض ولتطوير مهارات تطوير العقل للموقف وللنجاح في ذلك يجب:
- الاستعداد لتقبل نتائج تفكيرك
- تحديد نمط التفكير المناسب كل موقف ولكل مرحلة
- الاستعداد لتغيير نمط تفكيرك اذا تغير الموقف او المرحلة
- الاستعداد لقبول نتائج تفكيرك اذا وصلت لمبتغاك في الوقت المناسب

المبحث الثالث : التفكير الابداعي في المنظمات الإدارية

أن ولادة الفكر هي عملية ذهنية تنجم عن تركيز الانتباه لفترة طويلة في موضوع معين بالإعتماد على الإلمام الواسع والعميق به، وهو نشاط عصبي تقوم به خلايا الدماغ التي هي في قمة نشاطها بهدف إبعاد المؤثرات السلبية والبيئية حتى تعطي المجال لإنتشار الإنتباه والتركيز في جميع خلايا الدماغ حول موضوع أو فكرة معينة بشكل يساعد على إقتناص فكرة جديدة في بداية تكوينها قبل فرارها وتلاشيها من الدهن، وتظهر مهمة العقل في تقوية وتقويم وتوجيه وتعزيز الحوافز والإندفاعات التي تستمد مصادرها من الغريزة، وتؤدي قنواتها إلى تدفق ما هو جديد في مملكة الفكر (2).

إن الإبداع شيء مميز إذ ما اعتبرنا أن هناك نوعين من الفكر الإبداعي ينتج عنها أداء وأعمال وتصرفات يقدمان خدمات وفوائد للمنظمات الإدارية تتمثل في:

أولاً: التفكير الإبداعي الأخلاقي: الذي يحقق الفائدة لأكثر عدد ممكن من الناس المعنيين بتناول الأفكار الإبداعية وتسخيرها لخدمتهم، كأستغلال العلماء للطاقة الذرية مثلاً في المجالات الإنسانية (السلمية كالصحة، أو إستغلال المديرين للأفكار الإبداعية في حل مشكلات المنظمة، وإيجاد طرق أفضل للأداء).

ثانياً: التفكير الإبداعي اللا أخلاقي: والذي تستفيد منه فئة قليلة من الناس فيما يتضرر الآخرون من تطبيقه على المدى القريب والبعيد، كصناعة القنابل القاتلة.

1 (<http://www.almharat.com/vb/showthread.php?7:31>)

2 سمير عبده (العلاقة المتبادلة بين العبقرية والذكاء) دار الكتاب العربي دمشق 1978.

لقد تفاوتت وجهات النظر حول مفهوم التفكير الإبداعي، فهناك من ينظر إليه على أنه وراثي أو فطري، وهناك من ينظر إليه على أنه مكتسب أي بالإمكان تنميته وتطويره بالتعليم والتدريب حيث يرى البعض بأن هناك علاقة طردية بين الذكاء والإستعداد للتفكير الإبداعي، ولكن الإستعداد أو التهيؤ لا يتحول بالضرورة إلى سلوك إبداعي، فقد يظهر الشخص المبدع في الشرائح العليا للمجتمع حيث مستوى الذكاء عال ولكن ليس بالضرورة أن كل من يتمتع بمستوى عال من الذكاء هو مبدع، فهناك عدد قليل ممن يستطيع مواصلة التفكير الإبداعي أو القيام بتحويل الفكر الإبداعي إلى سلوك إبداعي⁽¹⁾.

[في حين يرى كل من جيلفورد ووليم جوردن بأن التفكير الإبداعي من الأنماط التعليمية وأن العملية الإبداعية ليست أمراً غامضاً بل يمكن تدريب الناس مباشرة على زيادة قدراتهم الإبداعية لو تم تعليمهم عمل ذلك]⁽²⁾.

بينما يرى عبد المعطي عساف⁽³⁾ بأن الإبداع يعود للشعور الجمعي الذي يعتبر مصدر الأعمال الفنية العظيمة، وأن أي إنسان لديه شعور بأهمية الجماعة وبتقديرها لإنتاجيتها

كما ان هناك إختلافاً عميقاً حول الظاهرة الإبداعية، وإنها ليست عملية فردية بالضرورة حيث تم ممارستها عن طريق الجماعات والمؤسسات، فهي ليست حكرًا على أحد.

ولذلك فإن خلاصة القول (يمكن أن نخلص إلى أن عملية التفكير الإبداعي تحتاج إلى قاعدة لا بد من وجودها وهي الصفات الشخصية كالذكاء والصبر والفراسة وغيرها من الصفات، كما تحتاج إلى خبرات عملية وإطلاع واسع وإهتمام بخبرات الآخرين وأرائهم، ويمكن تنميتها سواء أكان ذلك بواسطة جهود شخصية أو بمساعدة الآخرين من خلال الجوانب التالية⁽⁴⁾ :

1. تتبع المنهجية العلمية في التفكير التي ستحقق فوائد كثيرة ولالإبداع وللتنظيم، وهذه المنهجية تتطلب تطبيق خطوات البحث العلمي من حيث:
 - أ. جمع المعلومات والبيانات والأفكار.
 - ب. القيام بعمليات التحليل لهذه المعلومات.
 - ت. التوصيل إلى فكر جديد ثم البحث عن آليات تطبيقية.
2. زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من حيث التفكير والعمل، والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة من خلال التعليم والإجتهد والتجارب والخبرات.
3. ضرورة البحث والدراسة لمعرفة مقومات الإبداع، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

¹ سمير عبده، العلاقة المتبادلة بين العبقرية والذكاء، مرجع سابق، ص 8.

² موسى قاقيش وآخرون، الإبداع وعلاقته بالإنتاجية، معهد الإدارة العامة، عمان 1987، ص5.

³ عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، العدد 62، 1995، ص 41.

⁴ علي محمد عبد الوهاب: القدرات الإبداعية للعاملين، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، الإدارة العامة، العدد 25، 1400 هـ.

التفكير لإبداعي وعلاقته بالانتاجية

يشير موسى قافيش وآخرون⁽¹⁾ في كتابه الإبداع وعلاقته بالانتاجية إلى وجود عدة عناصر بحيث يؤثر توافرها على التفكير الإبداعي في المنظمات الإدارية ومنها:

- أ- المبدع سواء الأفراد أم الجماعات.
- ب- بيئة المبدع الخاصة من حيث التربية الإجتماعية والتنشئة.
- ت- بيئة التنظيمات من حيث الإمكانيات والقدرات المادية والمعنوية.
- ث- البيئة العامة وما تتضمنه من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية.

حيث أن قيام التنظيمات الادارية باعتماد ودراسة الابداع، باعتباره من المفاهيم المهمة والتي لها دور كبير في حياة واستمرارية التنظيمات خاصة في الوقت الحاضر، حيث التنافس الشديد في اكتساب المهارات في اختيار الموارد البشرية المبدعة وادارة المواهب ، باعتبار ان الانسان هو جوهر عملية الابداع. مما يتطلب توفر مجموعة من القيم والمبادئ في تلك التنظيمات هي⁽²⁾ :

- 1- توافر الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية لأداء أكثر أعمال التحليل واللجان.
- 2- العمل على تنمية الصلات والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة.
- 3- إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام بشكل يشجعها على التفكير والإبداع.
- 4- تنمية قدرات جميع المرووسين بهدف زيادة الإنتاجية.
- 5- تنمية البيئة التنظيمية.
- 6- أن تظل القيادة التنفيذية ذات صلة دائمة مع النشاطات الرئيسية.

وعلى ضوء ما ذكر سابقاً، فقد حدد كل من بيتر وترمان ركائز ومقومات الإبداع في التنظيمات وأوردها كما يلي⁽³⁾ :

- 1- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميمها.
- 2- التركيز على الأداء.
- 3- تشجيع روح الإستقلالية.
- 4- معاملة الأفراد العاملين بكرامة وإحترام.
- 5- تبسيط الإجراءات.
- 6- خلق بيئة تنظيمية ذات مرونة عالية.

إلا أنه على الرغم مما ذكر فيما يتعلق بالإبداع في التنظيمات الإدارية إلا أن حسن أبشير الطيب في كتابه (محاوير تنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري) يشير إلى ضرورة توفر مجموعة من المقومات في هذه التنظيمات منها:

أولاً: إعتتماد المنظمة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.

ثانياً: أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين على إعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر.

ثالثاً: إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتطوير.

رابعاً: تبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.

¹ موسى قافيش وآخرون: الإبداع وعلاقته بالانتاجية معهد الادارة، عن 1907 ص6

² حسن أبشير الطيب (محاوير لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري)، الإدارة العامة، العدد 59، سبتمبر 1988، ص 17.

³ محمد قاسم القريوتي (السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، 1989، ص 258.

خامساً: الميل للتنظيم اللا مركزي.

سادساً: تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات البنائية من جانب آخر.

سابعاً: دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.

فلأجل المحافظة على إستمرارية المنظمات في بيئة تنافسية والحصول على أداء متميز أصبحت الحاجة للإبداع متطلباً إجبارياً لكل المنظمة.

وقد تفهمت التنظيمات الحديثة هذه الحاجة وقامت بإنشاء الوحدات الإدارية الخاصة والتي تهدف إلى رعاية الإبداع وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له، وعليه فإن التنظيمات الإدارية الحديثة تستطيع أن تساهم في تنمية المهارات الإبداعية للأفراد من خلال (1) :

1. إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها بعد دراستها وتحليلها.
2. أن يكون المديرين والمشرفون مثلاً أعلى في سلوكياتهم الوظيفية وأعمالهم لبقية الأفراد العاملين في التنظيم.
3. تبني الإدارة لمفهوم التنافس وتنمية هذا التوجه.
4. اعتماد التدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار والمهارات لدى العاملين.
5. تبني أنظمة حوافز ذات كفاءة وفعالية عالية، تستطيع المنظمة بموجبها تحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل.
6. ضرورة العمل على خلق تفاعل إيجابي بين المنظمة الإدارية والبيئة المحيطة.

المبحث الرابع: معوقات التفكير الإبداعي

إضافة إلى ما ذكر من قيم ومبادئ ضرورة توافرها في التنظيمات الإدارية وكذلك مقومات التفكير الإبداعي، إلا أن هناك أيضاً معوقات التفكير الإبداعي والتي تأخذ شكلين أساسيين: المعوقات التنظيمية المتمثلة باللوائح والتعليمات، والمعوقات البشرية وهي ما يمثلها العنصر البشري نتيجة للقصور في المهارات والتفكير والعلاقات الخ، وكلما إستطاعت المنظمة تحديد المعوقات كلما كانت هناك فرصة أكبر للإبداع والتفكير الإبداعي، ومن هذه المعوقات (2) :

1. القيادة: أن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي فالقيادة الإستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.
2. الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية: حيث تشكل هذه الضغوط حاجزاً أمام الإبداع والتفكير الإبداعي إذ تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول وآراء أو مقترحات جديدة.
3. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية: وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقادة العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد، أو عدم توافر معايير عادلة بين الأفراد.
4. عدم توافر الإستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.
5. عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقاً يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

¹ علي محمد عبد الوهاب، مصدر سابق، ص 46-84.

² موسى قاقيش وآخرون، الإبداع وعلاقاته بالإنتاجية، معهد الإدارة العامة، عمان ص 20.

وعليه فإنه ليس هناك نموذج مثالي لمقومات البيئة التنظيمية الواجبة للمؤسسات الإبداعية المتفوقة، يمكن تطبيقه في كل الحالات، أن مقومات البيئة التنظيمية ينبغي بالضرورة أن تتفاعل مع مقومات البيئة الكلية ومع مستوجبات التطور الحضاري ومن معطيات المكان ومتطلبات الزمان.

فالمبدع هو أفضل من يجيد التحدث عن نتاجه فالمبدع يتعلم من تجربته والابداع هو تواصل القلق المشروع، وعصرنا الراهن هو عصر القلق والتوتر والقلق شعور بالخوف، والخشية من المستقبل دون سبب معين يدعو الى الخوف، فالخوف استجابته لخطر محدد اما القلق فهو استجابته لخطر غير محدد.

والقلق نوعان:

قلق سلبي وهو غير مبرر يستحوذ على الشخصية فتغدو مسكونه في تكوين ذاتها، وحيثما يستبد القلق بالانسان فهو يسيطر عليه وعلى حواسه فتتضاءل كفاءته ويستنزف طاقته.

اما **القلق الايجابي** فهو عندما تلح الذات المثاليه في التطلع للأفضل في الاداء فالقلق يرتبط بالحاجة المرتفعة الى الانحياز المتسم بالابداع على الاخذ القلق بخناق الشخص يكون سلبياً

والتوتر في اشد حالاته هو عامل من عوامل الكفاء للمرونة الفعلية، وينقسم الى مثبط ومنتشط فالتوتر المثبط يضعف ويشبط همة الفرد في القيام بالتفكير الفعلي ويجعله يتوانى عن ذلك.

اما التوتر المنتشط فقد يقدح في فكر صاحبه ادراكاً لقيمه ذاته وادراك قوتها في استشفاف وانجاز قيم الابداع. وان القلق والتوتر كليهما مشحونان بشحنه انفعالية تخدم صاحبها في الموقف الذي يعين تلك الشحنة الانفعالية ويرى العلماء ان التوتر والقلق يحدث لدى الانسان عندما لا يكون هناك توافق بين ما يسعى اليه الفرد وبين المنية الذي يثير الفكرة او الذي يؤدي الى السلوك وان حفصهما يتحقق هدف التوافق بين الشخص وواقعة، والحياة العقلية للفرد وما فيها من انفعالات مصاحبة للقلق والتوتر، وتكون في العادة متبادله التأثير في علاقه دائرية. بل انها في كثير من الاحيان تصبح شيئاً واحداً وعلماء النفس المعنيون بالابداع اكد توكيدهم على ان القلق والتوتر والحريمان والالم هذة كلها عوامل تدفع صاحبها صوب الابداع وتشنح الموهبة الغنية، فالفعل الابداعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتوتر النفسي والضجيج الوجداني والتهيج الانفعالي الذي يكاد يعم كيان المبدع كله.

المبحث الخامس : المقومات الإيجابية للبيئة التنظيمية الواجبة لمستوجبات تحقيق الإبداع

ان بالإمكان التأمل في النظريات والتجارب الإدارية المعاصرة التي أثبتت جدواها وفعاليتها – حيث يمكن الإهتمام بها والإفادة منها – بعد تكيفها لمستوجبات البيئة الكلية – لتحقيق المقومات الإيجابية الأساسية للبيئة التنظيمية الواجبة للمؤسسات الإبداعية المتفوقة وحيث تبرز أهمية هذه النظم والأساليب في التالي: تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة، يمتاز بدفاء العلاقات والإتصالات الإنسانية، يشجع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلاً وإطمئناناً للنقد البناء، حيث أن هنا النظام الذي يقوم على المشاركة يحقق تأصيل جماعة مرجعية متماسكة تؤمن برسالة موحدة، من خلال الإمكانيات إدارة أوجه الصراع ومن إطار متكامل من الرؤيا الجماعية وينتج في نفس الوقت قدراً مطلوباً من الإستقلالية والطمأنينة للفرد بما يحفره على تقصي أسباب المشكلات وتوليد الأفكار وإبتداع البدائل العلمية لحلها.

لذلك فإن الدكتور حسن أبشير الطيب⁽¹⁾ ومن خلال كتابه إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري يؤكد على أن تبني النظام المؤسسي الذي يقوم على تأصيل المشاركة تمثل حسب رأي الكاتب توجهاً منطقياً وعملياً لإعتبارين هامين هما:

1. إن النظام البشري هو التنظيم الجوهري في كل المؤسسات ولا تعدو النظم الأخرى الممثلة للمكونات المادية والفنية أن تكون مجرد أنظمة معونة للنظام البشري في ممارسة دوره بكفاءة وفعالية، فانه كانت هناك فرضية أساسية وهي أن ثقافة التنظيم الذي يهدف إلى الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة لا بد أن يوفر لها جانب مناخ الثقة والطمأنينة والدعم المتبادل وتبادل المعلومات والرأي وأن يحقق التكامل والتنسيق بين الأهداف وحاجات المؤسسة من جهة وبين أهداف وحاجات الأفراد من جهة أخرى، لذلك فإن هذين العنصرين لا يتحققان إلا بتأهيل نظام يقوم على المشاركة.

2. قضية المشاركة في السلطة فكما يشير ورن بنس ((أن أكبر القضايا في عصرنا هذا هي قضية الإسهام والمشاركة في السلطة وأن السلطة المطلقة مفسدة، وبقينا أيضاً أن إنعدام السلطة مفسدة أيضاً، فعندما يشعر الأفراد أنهم لا يسهمون بقدر في السلطة فأنهم عادة يختارون واحداً من إتجاهين: أما أن ينتظموا في وجه مضاد السلطة أو يفتر شعورهم ويصلون إلى مرحلة اللامبالاة، وكلا الإتجاهين ضار، لذلك ينبغي أن ن فكر في الكيفية التي تجعل جميع الأفراد مساهمين ومشاركين في السلطة))⁽²⁾ وعليه فإن هناك العديد من النظم والأساليب التي يمكن الإستفادة منها في تأصيل المشاركة الإيجابية ومن أهمها:

1. الإدارة بالأهداف: وهي كما يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف تعتبر عملية إدارية شاملة، هي أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعية⁽³⁾.

2. التطوير التنظيمي: ويمثل مدخلاً لتنمية وتطوير قدرة المؤسسة للإستجابة للمتغيرات وتجديد عملياتها وفي إستراتيجية تثقيفية تنبع من العلوم السلوكية وتقوم على درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الرؤساء والمؤوسين، وتهدف إلى فعالية المؤسسة ومن التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة وبين أهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى، ولقد أوضح الدكتور عبد الباري دره أن هناك مزايا متعددة لهذا المدخل من أهمها: تحقيق قيم التعاون وإقتسام السلطة بين الرؤساء والمؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد، والتركيز على مجموعات العمل فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم، وجعل تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها الهدف الأساسي وإيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن يحققوا ذواتهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم⁽⁴⁾.

3. إدارة المشروع وفق المصفوفة التنظيمية: يقوم هذا النموذج على المصفوفة التنظيمية أو إدارة المشروع على بناء وحدة عضوية هي بمثابة فريق عمل لإنجاز مهام محددة، وتتمتع هذه الوحدة بدرجة كبيرة من الإستقلالية ومن الأهداف المحددة لها وميزانيتها الخاصة والسلطات التنفيذية والفنية الممنوحة لها، أن هذا النموذج يمثل خروجاً على النهج الكلاسيكي الذي يبني على وحدة الأمر وتدرج السلطات كما يجسدها التنظيم الهيكلي البيروقراطي، ويتيح درجة عالية من المرونة في إسهام العاملين ومشاركتهم الفعلية في إدارة المشروع إضافة إلى ميزة تحقيق المشاركة الفعلية للعاملين فإن نموذج المصفوفية التنظيمية بحكم صغر حجمه يتيح فرصاً أكبر للعلاقات الحميمة القائمة على الألفة والثقة بين الأفراد مما يتيح ويخصب المناخ الإيجابي للعمل بالحوار الهادف والدعم المتبادل ويؤمن التفاعل والتمازج العضوي بين النشاطات تحقيقاً لأهداف المشروع.

¹ سن أبشير الطيب، إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري، دراسة تحليلية لتحديات البناء المؤسسي في الوطن العربي، منشورات دار السلاسل، الكويت، الطبعة الأولى 1989.

² Warren Bennis Organization and Development at the Crossroads, Training Development Journal, Vol, 35 No, 4 April 1981, PP. 21-23.

³ د. علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف (القاهرة، مكتبة غريب 1986) ص 21.

⁴ د. عبد الباري دره: مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في مؤسسات عربية، بحث غير منشور، قدم لندوة التطوير التنظيمي وإداري، معهد الإدارة عمان، الأردن 1986، ص 4.

4. دائرة مراقبة النوعية أو الجودة: أن نظام دائرة مراقبة الجودة أو النوعية يمثل جهداً إبداعياً لإدارة اليابانية يهدف إلى تحفز العاملين للمساهمة والمشاركة الفعلية في رصد وحل مشكلات العمل وإبتكار الحلول لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.

وحيث تتألف دائرة مراقبة النوعية عادة من اثنتين إلى عشرة من العاملين في الدائرة بشكل دائم، وهي الإطار الإا شمل وتكون الدائرة الفردية مرتبطة معاً من خلال دائرة المراقبة النوعية المركزية التي تمثل فيها كل المراقبة النوعية في المؤسسة، وتتولى كل دائرة دراسة مشكلات الإنتاج أو الخدمة التي تقع في دائرة إختصاصاتها ثم إقتراح الخطوات التي ينبغي إتخاذها لتصحيح الوضع، حيث الحلول التي تتصف بالإبتكار أو الأهمية الخاصة ويجري ترشيحها لنيل جائزة تقديرية من المؤسسة أو القطاع المعني أو من الدولة في بعض الأحيان، لقد أسهمت دوائر مراقبة النوعية في اليابان إسهاماً مقدراً في زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها الأمر الذي يقف شاهداً عليه ريادة الصناعة اليابانية وتمييزها في كثر من المجالات، ولقد حققت للعاملين مساهمة ومشاركة في السلطة الأمر الذي وفر مناخاً مطلوباً لإبراز القدرات الإنسانية وبالتالي إمكانات لا متناهية من البدائل العلمية للتطوير وزيادة الإنتاج.

ولقد أكد هذا المعنى إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين:

((لا يمكن أن يكون هناك أي عذر لإهمال عنصر شخصية الفرد في العمل، أو الحط من القدرات الذاتية الإنسانية وإعتباره بمثابة آلة)).

فالورشة الفاشلة هي التي ينظر فيها للعمال والمشرفين كأنهم جزء من الآليات، ويطلب منهم القيام بالعمل حسب المعايير المحددة للأداء.

فالذي يشكل قوام الإنسان، هو قدرته على التفكير، وبالتالي فإن ورشة العمل ينبغي أن تصبح بمثابة المكان الذي يمكن فيه للعاملين ممارسة القدرة على التفكير وتحكيم العقل والمنطق، لهذا فإن من أهداف أنشطة دائرة مراقبة الجودة والنوعية تطور هذا الجانب من التفكير الإبداعي، بدلاً من التركيز على ضبط العاملين للقيام بواجباتهم بحزم وحسبما تم تعليمهم عليه⁽¹⁾.

5. تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء: حيث أن النظم التكاملية في العمل والمعايير الموضوعية لتقييم الأداء تمثل عوامل بسيطة ضرورية تعين في إستمالة وتشجيع ومكافأة المبدعين ومن أهمها: قنوات الإتصال المفتوحة التي تحقق الإتصال والتفاعل العضوي مع الآخرين بالقدر الذي يؤمن توفير المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار، وتبادل الرأي، وإدارة الصراعات وفق منهجية تقوم على المواجهة والتساؤل والنقد الذاتي، وتحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل.

لذلك فإن تطوير المناخ الإبداعي يقتضي معايير موضوعية لتقييم الأداء تقوم على:

- ✓ تأكيد الثقة بين العاملين وتمتعهم بهامش أكبر من الحرية في التصرف.
- ✓ وتنمية الدافعية للمحاولات المتكررة إستكشافاً وتقصيماً للأسلوب الأفضل.
- ✓ وضع أسبقيات متميزة في تقييم الأداء والإبتكار والتجديد، وأن يكون الترفيع من درجة لأخرى مبنياً على الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء.
- ✓ ووضع نظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين الذين يسهمون بأفكار جديدة لتطوير الأداء.

إضافة إلى ذلك فإن الدعم والتشجيع وليس الرقابة التفصيلية والتهديد تعتبر من التوجهات الإيجابية التي ينبغي أن تحرص عليها أنظمة تقييم الأداء بإعتبارها حافزاً على تحمل المسؤوليات ومن هامش أكبر من الحرية في التصرف وتنمية القدرات.

¹ وليم ج أوشي: النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1405 هـ، 329-331.

6. الميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدرًا مطلوبًا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ: أن النظام المركزي بطبيعته يميل إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم المتمثلة في السلطة وتعدد المستويات الإدارية والتقييد بالنظم والإجراءات النمطية وغيرها، وهي سمات جعلتها تقيد حرية التصرف وفقاً لطبيعتها النمطية من المرونة. في حين أن التنظيم اللامركزي يحقق إنتشار السلطة والإسهام فيها، ويتيح هامشاً أكبر لحرية التصرف، ويؤمن تدفق المعلومات، ويحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل الأمر الذي يعين على بلورة الأفكار وعلى زيادة الإقتناع بها والإلتزام إليها، والحرص على وضعها موضع التنفيذ.

وعلى ضوء هذه المزايا المتعددة للتنظيم اللامركزي فإن له قابلية لتنمية العمليات الإبداعية في المؤسسة:

التنظيم اللامركزي أكثر حساسية لإستكشاف مجالات التغيير في البيئة وأكثر قدرة وسرعة وتوليد الأفكار الإبداعية، أنه يتميز بذلك لسببين:

أولاً: أنه أكثر إتصافاً بفعاليات البيئة الأمر الذي يوفر تدفق المعلومات من البيئة إلى داخل التنظيم.

ثانياً: لامركزية السلطة تعين في الحوار المتبادل وتبادل الرأي وبلورة الأفكار داخل المجموعة وبالتالي التواصل إلى حلول إبداعية للمشاكل القائمة⁽¹⁾.

7. تأمين التمازج والتكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر، أن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في تنمية علاقة توازن ديناميكية مع بيئتها بالقدر الذي يمكنها من تحويل الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة إلى إمكانيات إبداعية، ومن هنا تبرز أهمية العلاقات المؤسسية التي تحقق التمازج والتكامل والتفاعل العضوي بين المؤسسة وبين الكيانات الأساسية في بيئتها المتمثلة في: مؤسسات السلطة السياسية والتشريعية المشرفة على توزيع الموارد وتحديد الإمكانيات، وأجهزة ومؤسسات التنمية والتطوير الإداري، والمؤسسات التي تقدم عملاً مكملاً أو ماثلاً، والمستفيدون من خدماتها أو منتجاتها، والمؤسسة المهنية والاجتماعية والثقافية الممثلة لقيم المجتمع.

لذلك فإن أثر هذه العلاقات المؤسسية في تعظيم القدرات الإبداعية في المؤسسة تتمثل في العناصر التالية.

أولاً: ينمي فيها الإحساس المرهف والتفاعل الحي والتجدد مع المتغيرات البيئية.

ثانياً: يعينها في إستكشاف وتحليل أبعاد التغيير وفق الظروف المائلة والمحتملة وبالتالي يزيد قدرتها في تحليل الفرص التي يتيحها التغيير لإمكانيات إبداعية.

ثالثاً: يحقق درجة مطلوبة من التوجيه الواقعي والعمل في الحلول الإبداعية لكي تتفاعل وتتكامل مع مقومات البيئة وفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان.

رابعاً: يوسع ويعظم قدرات المؤسسة وإمكاناتها الإبداعية بما يتيح لها من إستقطاب وإفادة من الخبرات والقدرات والإمكانيات المتوفرة في البيئة ومنها على سبيل المثال ما يمكن أن يتحقق من علاقات تعاقدية مع المؤسسات التعليمية والتنموية ومراكز الخبرة الإستشارية والإفادة من نتائج هذه العلاقات في إبتداع بدائل عملية جديدة وتنفيذها.

خامساً: تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع.

¹ C.Gresov: Designing Organization to Innovate and Implement: using two Dilemmas to create a Solution, The Columbia Journal of World Business, Vol.19 Nov, 4 1984 P.64.

حيث أن جميع المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المؤسسة، والتي ذكرت سابقاً، تتأثر في تشكيلها لمحاور فكرية وعملية للأداء بقدر إيمان القيادة الإدارية بالأبداع فلسفة ومنهجاً سلوكياً النهوض بهذا الدور الريادي والجوهرى في تهينة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للأبداع متى ما توفر في إستراتيجيتها وخططها ومواقفها الفكرية والعملية العناصر التالية:

أ- الحرص على تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية، والعمل على وضعها موضع التنفيذ في إطاراً متكامل من النظم والأساليب والوسائل، وحفز العاملين وتشجيعهم على إتخاذها إطار مرجعياً ينظم مختلف أوجه العمل، مما يعطي المؤسسة قوة دفع كبيرة للإنجاز والتفوق في حالة قدرة القيادة الإدارية على تحقيق هذا العنصر بفعالية وكما يشير إلى ذلك توماس واتون (أن قدرة المنظمة على البقاء وتحقيقها للنجاح والتميز رهين بتبنيها لمجموعة من القيم والمبادئ التي تستند عليها في كل سياساتها وأنظمتها ونشاطها، لذلك فإنه يصبح من الضروري للمنظمات التي تعمل على مواجهة تحديات التغيير أن تكون مستعدة للتعديل وتغيير كل شيء باستثناء قيمها ومبادئها التي ينبغي أن تكون حريصة عليها دائماً وأن هذه القيم المتجسدة في الفلسفة الأساسية للتنظيم والروح السائدة فيه ذات أثر كبير في تحقيق إنجازاته بقدر يفوق أثر موارده الاقتصادية والتقنية⁽¹⁾ من جانب آخر فإن الدكتور حسن أبشر الطيب يعتقد بأن العامل الرئيسي والأكثر أهمية للتفوق التنظيمي هو الإلتزام الصادق بتلك القيم.

ب- أن تعطى عناية خاصة وأسبقيّة متميزة لبناء وتنمية النظام البشري بالقدر الذي يجعله النظام الجوهري في التنظيم، وما سواه من الأنظمة المادية والفنية أنظمة فرعية مساعدة، وهذا يقتضي بالضرورة الإهتمام.

أولاً: يتحقق درجة مطلوبة من التكامل والتناسق بين أهداف وحاجات المؤسسة وأهداف وحاجات العاملين.

ثانياً: إخصاب مناخ الثقة وتبادل الرأي وإبتداع النظم التي تحقق معاملة الأفراد بموضوعية.

ثالثاً: إستمرارية الجهد المتصل في توسيع وتعظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع.

ويشير ميرغني حمور⁽²⁾ إلى أن هذا التوجه يستوجب من القيادة الإدارية: ((أن تعتمد في نفوذها وفعاليتها على التعاون والعقلانية، كبديل لإصدار الأوامر والتفرد بالسلطة، وأن تؤمن كذلك بقيم جديدة للتنظيم جوهرها المثل الإنسانية الديمقراطية التي تنطلق من إحترام الإنسان، وشحذ كوامنه، وإطلاق طاقاته، كبديل للقيم البيروقراطية التقليدية، وعلى أن تعمل تلك القيادات وعلى التعرف على إحتياجات وتطلعات وأحاسيس العاملين والعمل على إشباعها، وذلك عن طريق الربط والموائمة بينها وبين أهداف المنظمة بأسلوب علمي مخطط)).

ت- تبني نظام مفتوح في التنظيم يحقق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع مختلف الفعاليات البيئية بالقدر الذي يمكن المؤسسة من التفاعل الحي والمتجدد مع الفرص التي يتيحها التغيير ويزيد بالتالي من قدراتها في الإستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآتية وتطلعاتها المستقبلية.

ث- أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام في السلطة ويحفز على العمل الجماعي، ويشجع البحث العلمي والتجريب والمبادأة والتجديد والإبداع بالقدر الذي يجعل الأفراد في المجموعات والمؤسسات كلاً موحداً، معتزاً، بحاضره متطلعاً للزيادة، فيه بكل ما توفر له من طاقة وإمكانات.

¹ Thomas waton: A B usiness and Its Beliefs; The Ideas That Helped Build IBM. (New York: McGraw – Hill 1963) PP. 4-6.

² د. ميرغني عبد العال حمور: التطور التنظيمي والخصوصية العربية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، ص 23.

المقترحات والتوصيات التي تجعل في مؤسستك بيئة ترعى وتنمي الابداع:

- 1- العمل على جعل قواعد العمل ان لا تعيق ايه فكرة ابداعية وان لا تعيق المؤسسة عن استغلال الفرص الجديدة ففي حالة وجود صفقة مربحة للمؤسسة وان هذه القواعد تعيق انجاز الصفقة فانت مبدع لذلك ستكسر هذه القواعد
- 2- انشاء نظام لتلقي الافكار والاقتراحات مما يوفر هذا النظام لتلقي الافكار والاقتراحات مما يوفر هذا النظام فرصته للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها والتي يجب ان يحصل الموظف على التكريم المعنوي الذي يستحق
- 3- العمل على غرس الثقة الكاملة في عقول الموظفين بانهم لا مستحيل على الانسان وان ينتبهوا بان لا يفرطوا في الواقعية.
- 4- اعتماد طرق واساليب عمل رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين فمهما كان الموظف متميز مجتهد فانه يحتاج الى الاحساس بان المدير والآخرين يقدرونه
- 5- تطبيق اسلوب الادارة على المكشوف، وهذا يعني ان تجعل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها الموظفين حيث ان الموظف المبدع يعمل على اخبار العاملين بالوضع المالي للمؤسسة ويعلمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب والايجاب. وذلك من اجل خلق وعي بوضع المؤسسة في قلب وعقل كل موظف
- 6- تعليم الموظفين نظام (كايزن kaisen) وهي كلمة يابانية تعني التطوير المستمر يجب ان لا يتوقف الابداع ابداً وهذا النظام يعني ادخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم وبهذا لن يستطيع احد اللحاق بك.
- 7- كن شخصاً مبدعاً ولا تلتفت الى ما يقوله غيرك من تعليقات سلبية ومثبطه وحاول ان تنمي مهاره الابداع لديك واعلم انها مهاره تستطيع ان تكتسبها .
- 8- وضع برامج تدريبية وتطويرية مستمرة ضمن خطط متكاملة مستقبلية والاستفادة من الخبرات والقدرات المتوفرة في البيئة وذلك بالتعاون والتنسيق مع المؤسسات التدريبية التعليمية المتوفرة والاستفادة منها في ايجاد علاقات عمل مشتركة واتباع بدائل وطرق جديدة (كالتدريب المبدع للموارد المبدعة) وذلك باستخدام طرق غير مألوفة لتطوير الابداع

المراجع العربية:

1. إبراهيم، سعد الدين: الأسرة والمجتمع والإبداع في الوطن العربي، ص 168.
2. إبراهيم، عبد الستار: أفاق جديدة في دراسة الإبداع، الكويت، وكالة المطبوعات، 1978، ص 20-30.
3. آخرون، موسى قافيش: الإبداع وعلاقته بالإنتاجية، معهد الإدارة العامة، عمان، 1987، ص 6.
4. جواد، شوقي ناجي: سلوكيات الإنسان، وإنعكاساتها على إدارة الأعمال، دار الحكمة، بغداد 1994، ص 5.
5. حمور، د. ميرغني عبد العال: التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1987، ص 23.
6. حمور، ميرغني عبد العال: إجتماع خبراء في إدارة التغيير والإبداع، خلاصة مداوات ومناقشات الإجتماع، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص 11.
7. دره، عبد الباري: مبادئ وأساليب التطور التنظيمي في مؤسسات عربية، بحوث غير منشورة قدمت لندوة التطوير التنظيمي والإداري، معهد الإدارة، عمان، الأردن 1986، ص 4.
8. الطيب، حسن أبشر: محاور لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، الإدارة العامة، العدد 59، سبتمبر 1988 ص 17.
9. الطيب، حسن أبشر: إمكانية الإصلاح والتطوير الإداري، دراسة تحليلية لتحديات البناء المؤسسي في الوطن العربي، منشورات دار السلاسل، الكويت، الطبعة الأولى، 1989.
10. القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، 1989، ص 258.
11. عبده، سمير: (العلاقات المتبادلة بين العبقرية والذكاء)، دائرة الكتاب العربي، دمشق، 1989، ص 126-132.
12. عساف، عبد المعطي: مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، العدد 62، 1995، ص 61.
13. عبد الوهاب، علي محمد: القدرات الإبداعية، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، الإدارة العامة العدد 1400:25هـ.

المراجع الأنكليزية:

- C.Gresov: Designing Organization to Innovate and Implement using two Dilemmas to create a solution, The Columbia Journal of world Business, Vol.19 Nov.4.
- Thomas Watson: A business and its Beliefs, The ideas that helped Build IBM (NewYork: McGraw-Hill 1963) pp. 4-6.
- Warren Bennis: organization and development the crossroads, Training development journal, Vol. 35 No. 4 April, 1981 pp. 21-23.
- Peter Drucker: Intervention and Entrepreneurship pan books LTD (1988) PP. 49-66.

The Role of Creative Innovative Thinking in the Exert of Managerial Reform

Salih Ahmed Salih

AlMansour University College

Abstract:

The exert of reform and management development as it self as objective exert develop the capacities of institutional building the strategy of modern states (as well as the essential; planning and activities foe economic, social and cultural development) .

Therefore the feasibility and exert of the reform and management development for u[grading the capabilities and human skills enrichment of the institution system is depend on the creation of a development methodology a reverse to the transfer simulation which can create also an new (O&M) organization and methods mutual with environment requirement as well as the modern development (place& time) requirements .

So, it is necessary to increase and expand the abilities of creative and intellectual thinking skills for manpower within deferent managerial organization in order to cope with the new challenging that having faced now a days .

The intellectual thinking is considered the creation of computability between methodology and facts by using new techniques depending or personal capacities in thinking and planning .

For such trends in managerial reform end development raising a set of questions the rel researcher try to discuses to find the logical relationships between managerial reform (such as , values, principle) which can be used as a basis for the institution to reach to the priority and integrity ? what is the requirements of the creative institution organization climate .