

الابتكار

وأثره على الفرد والمجتمع



تأليف وإعداد: إياب المجلول

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الطبعة الأولى

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٢م

جميع الحقوق محفوظة
لإياد بن عبدالعزيز المجول
المملكة العربية السعودية

www.mijwale.com

mijwale@hotmail.com

0096653111752

لا يسمح بإعادة نشر هذا الكتاب أو أي جزء منه، وبأي شكل من الأشكال، أو نسخه، أو حفظه في أي نظام إلكتروني أو ميكانيكي يمكن من استرجاع الكتاب أو أي جزء منه، وكذلك لا يسمح بالاقتراس منه أو ترجمته إلى أي لغة أخرى دون الحصول على إذن خطي مسبقاً من المؤلف.

ISBN 978-603-04-4453-3

إياب بن عبدالعزيز المجول

الابتكار وأثره على الفرد والمجتمع

الطبعة الأولى



جدول المحتويات

الموضوعات	الصفحة
تمهيد	6
شهادات الخبراء بعد قراءة الكتاب	7
الهدف العام من الكتاب	9
الفصل الأول	
تعاريف الابداع والابتكار	11
الابتكار والابداع والفرق بينهم	12
للعلمية الابتكار أهمية .. تعرف عليها	13
مميزات التفكير الإبداعي والابتكاري	16
الفصل الثاني	
للتفكير الإبداعي عدة استخدامات .. تعرف عليها	23
كيف تصنع عقلية ابتكارية ابداعية.	25
الثقافة الابداعية والابتكارية في المنظمات	29
الفصل الثالث	
هل الابتكار والابداع وراثية أم اكتساب؟	33
النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات	36
الدوافع التي تسبب الابتكار والابداع	40
الشخصية الابتكارية	43
صنع البيئة الابتكارية الابداعية	48
الفصل الرابع	
العوامل التي تولد الحاجة للابتكار	53
للإداريين المبتكرين عدة خصائص .. تعرف عليها	58
كيف تنمي قدرتك الابتكارية؟	61
نموذج الابتكار والإبداع الفردي في البيئة التنظيمية	64
الفصل الخامس	
طرق تنظيم الأفكار في التفكير الإبداعي	69
المعوقات التي تؤثر على العملية الإبداعية الابتكارية	74
التقنيات المتقدمة في التفكير الإبداعي	76
لعملية التفكير الإبداعي عدة خطوات .. تعرف عليها	80

الفصل السادس	
85	القواعد التي تساعد على عملية التفكير الإبداعي
89	طرق التفكير الإبداعي
90	مواقف هامة تتعلق بالتفكير الإبداعي
93	المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشكلات
الفصل السابع	
97	مستويات المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشاكل
101	مشكلات تطبيق إدارة الابتكار والإبداع في المنظمات
105	كيف تسعى المنظمات للريادة في الابتكار؟
الفصل الثامن	
109	الفتاة والحصان (قصة عن التفكير الإبداعي)
113	الطبيب والمهندس في الطائرة
115	الطالب والباروميتر
118	المراجع

تمهيد

يسعدني أن أقدم هذا الكتاب والذي نستعرض وندناقش فيه الابتكار وماهيته والمقارنة بينه وبين المفاهيم الأخرى ذات العلاقة وأيضا لنتعرف سوياً على العملية الابتكارية وماهي أهم الاستخدامات المنوطة بها كما سنتعرف على كيفية صناعة الابتكار وما هو التفكير الفردي الإبداعي في البيئة التنظيمية.

إن من المهم لإيجاد حل للمعوقات التعرف عليها بداية، فلذا وجب التعرف على هذه المعوقات وطرائق التفكير الإبداعي حيث تنقسم العمليات الابتكارية الى عدة مستويات كل من هذه المستويات يحقق هدف محدد، كما أننا نسعى الى تعريف العاملين في هذا المجال لكيفية قيادة الابتكار والابداع للنجاح وترك الأثر الإيجابي في هذا المجال، أرجو أن يساعدك هذا الكتاب في تقريب وجهات النظر بيني وبينك لتكون على مسافة قريبة سوياً ولنسهم جميعاً في المساهمة في تطوير الرؤى الوطنية والاستراتيجية لرفعة المجتمعات.

من خلال مراجعتي لهذا الكتب وجدت أنه يسلط الضوء على مزايا التفكير الإبداعي وأيضا يقوم على معالجة العديد من معوقات الابداع والابتكار والذي يترك أثرا لدى القارئ، ويقوم فيه الجانب الابتكاري في عدة جوانب من خلال ممارسات العصف الذهني والتفكير الجماعي.

أ. سامح جابر
استشاري قانوني

أود أن أشكر الأستاذ إياب المجول على هذا الكتاب والذي يمثل إصدار جديد في المكتبة العربية والتي تفتقد لمثل هذه النوعية من الإصدارات في هذا المجال من الابتكار والإبداع والذي يشكل إبداعاً، حيث يتناول الكتاب مفهومي الابتكار والإبداع بلغة سهلة للجميع وبأسلوب يمكن تطبيقه للقارئ، ولقد تم تبويب الكتاب بطريقة شيقة يمكن للقارئ متابعتها دون ملل. ويخاطب موضوع الكتاب الأفراد والمنظمات على حد سواء. ويمكن أن تستخدمه الشركات والمنظمات لتطوير منسوبيها بدون تكلفة مادية أو زمنية. للأخ إياب مجال عريض في مفهومي

الابتكار والإبداع حيث حاز على عدة شهادات في هذا المجال وقدم الكثير من الدورات التدريبية للطلاب بالمعاهد والجامعات حيث يعتبر من الرواد في هذا المجال. أتمنى أن يستفيد القارئ العربي في هذا المجال ونتمنى كذلك أن تتم ترجمة الكتاب للغات حية أخرى لكي تستفيد الإنسانية بصورة قاطبة بهذا النوع من الإبداعات. وما أشد حاجة الإنسان للابتكار والإبداع في هذا العصر للمحافظة على الموارد وخاصة البيئة ولا يتم ذلك إلا بأساليب متطورة إبداعية ومبتكرة.

م. عبدالمنعم فضل الله

موظف سابق بشركة ارامكو وسابك
ماجستير في السلامة والصحة المهنية بجامعة
كولومبيا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية.

الهدف العام من الكتاب:

يتمكن القارئ من معرفة الفرق بين الابتكار والإبداع وأهميته للمنظمات.

الأهداف التفصيلية للكتاب:

- ◆ التمييز بين الابتكار والإبداع و الفرق بينهم.
- ◆ الاستفادة من معرفته لأهمية الابتكار.
- ◆ المشاركة في مميزات التفكير الإبداعي و الابتكاري.
- ◆ الإلمام باستخدامات التفكير الإبداعي.
- ◆ رفع الوعي كيفية صنع عقلية ابتكارية إبداعية.
- ◆ الاطلاع على الثقافة الإبداعية والابتكارية في المنظمات.
- ◆ التعرف على النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات.
- ◆ التعرف على الدوافع التي تسبب الابتكار والإبداع.
- ◆ التعرف على صياغة نموذج الابتكار و الإبداع الفردي في البيئة التنظيمية.
- ◆ تحديد طرق تنظيم الأفكار في التفكير الإبداعي.
- ◆ التعرف على المعوقات التي تؤثر على العملية الإبداعية الابتكارية.
- ◆ الإلمام بالتقنيات المتقدمة في التفكير الإبداعي.
- ◆ التعرف على المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشكلات.
- ◆ إدراك مستويات المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشاكل.
- ◆ الاستفادة بمعرفته لمشكلات تطبيق إدارة الابتكار والإبداع في المنظمات.

الفصل الأول

الإبداع والابتكار



الابتكار و الإبداع و الفرق بينهم

♦ تعريف الإبداع

يعرف الإبداع بأنه إطلاق الخيال للعقل من أجل التوصل إلى فكرة أو مجموعة من الأفكار الجديدة التي لم تكن موجودة من قبل، حيث يلجأ الإنسان إلى قدراته الخاصة والمهارات التي يتمتع بها، من أجل تحقيق هذا الهدف.

لا يمكن القول إن الإبداع يعتبر من الصفات الوراثية، بل هو من أشكال السلوكيات التي يمكن أن تكتسب ثم تنمي، وهو الأمر الذي يتوقف على أمور مختلفة مثل ظروف المجتمع المحيط وعلى درجة التعليم والثقافة التي يحظى بها المرء.

♦ تعريف الابتكار

على الجانب الآخر، يعرف الابتكار بأنه محاولة إدخال أمور جديدة، ولكن على أنظمة موجودة بالفعل على أرض

الواقع، حيث يبحث المرء عن الشيء المفقود ليبتكر الحل من أجل علاج الأزمة.

يعتبر الابتكار إذن هو المكمل لعملية الإبداع، حيث يساهم في تحويل الأفكار الإبداعية إلى أشياء ملموسة، مع ضرورة الاعتماد على طرق مستحدثة حتى وإن كان ذلك يتم على أفكار ليست جديدة.

♦ الفرق بين الإبداع والابتكار

يبدو الفرق بين الإبداع والابتكار أكثر وضوحاً عند الإشارة إلى أن الإبداع أنه هو إيجاد الفكرة الجديدة التي لم تظهر من قبل، فيما يتمثل الابتكار هنا في كيفية تحويل تلك الفكرة إلى شيء حقيقي عبر أساليب غير معتادة، لذا فالإبداع الناتج عن استخدام الخيال لن يصبح مفيداً وحده، إلا إن جاء الابتكار الناتج عن العمليات الإنتاجية، ليجعل منه شيئاً مرئياً صالحاً للاستخدام.

يمكن التأكيد على الفرق بين الإبداع والابتكار أيضاً بالنظر إلى الإبداع باعتباره من الأمور التي يصعب قياس مدى

نجاحها، حيث يبدو النجاح من عدمه في تلك الحالة من الأمور النسبية، على عكس الابتكار الذي يرتبط بالإنتاج، لذا فقياس نسبة نجاحه من الأمور الممكنة دون شك.

كذلك وبينما الابتكار يعتبر من العمليات الإنتاجية فهو يحتاج إلى بعض التكاليف، على عكس الإبداع الذي قد لا يحتاج من الشخص إلى تحمل أي تكاليف مادية تذكر، ما يكشف عن وجود نسبة خطورة لا يستهان بها في الابتكار بخلاف الإبداع.

للعلمية الابتكارية أهمية .. تعرف عليها

يجب النظر إلى السبب وراء الأهمية الفائقة للابتكار في سياق الطلبات المستمرة على المؤسسات المعاصرة وهي تواجه تحديات عالم معقد ومضطرب. فيكون الابتكار ضرورياً من أجل استمرار بقائها وهي تناضل من أجل التكيف والتطور للتعامل مع الأسواق والتقنيات دائمة التغير.

1- القطاع الخاص:

يوجد دائما خطر ظهور منافسين جدد في الأسواق العالمية. أما في القطاع العام، فيستمر الطلب على الكفاءات والأداء المعزز، حيث تحاول الحكومات إدارة الطلبات، التي تفوق دخلها المالي مقابل النفقات لتحسين جودة الحياة. ويشار الحافز للابتكار داخل كل المؤسسات بمعرفة أنها إن لم تكن قادرة على الابتكار، فإن الآخرين قادرون، وهم اللاعبون الجدد الذين ربما يهددوا وجودها، وببساطة، إن أرادت المؤسسات أن تتقدم - تنمو وتتطور وتصبح أكثر ربحية وكفاءة واستدامة - فإنها بحاجة لتنفيذ أفكار جديدة بنجاح، فيجب عليها أن تكون دائمة الابتكار.

وعلى حد قول عالم الاقتصاد جوزيف شومبيتر الذي عبر عنه بصراحة، فإن الابتكار (يقدم جزرة المكافأة الرائعة أو عصا الفقر المدقع).

2- ابتكار أفكار جديدة:

ومن سمات الابتكار أنه يمكن أن يوجد داخل كل مؤسسة. ومع أن تكلفة الابتكار ربما تكون عالية للغاية - فربما تصل

التكلفة، على سبيل المثال، حتى 800 مليون دولار أمريكي لطرح مستحضر صيدلاني جديد - فإن الأفكار الجديدة يمكن تطبيقها بنجاح بثمان زهيد، فلا تعتمد الشركات عالية التقنية التي تصنع أشباه الموصلات أو تعمل باستخدام التكنولوجيا الحيوية وحدها على الابتكار في مشاريعها التجارية، بل كل أجزاء الاقتصاد، فتبحث شركات التأمين والبنوك باستمرار عن أفكار جديدة للخدمات المقدمة للعملاء، وتستخدم المتاجر أسلوباً حاسوبياً لإدارة الطلبات والمخزون، وتستخدم المزارع بذوراً وأسمدة وتقنيات ري جديدة، ويمكن أن تساعد الأقمار الصناعية في تحسين الزراعة والحصاد، وتوجد استخدامات جديدة لمنتجاتها، مثل الوقود الحيوي والأطعمة المفيدة المعززة للصحة، ويوجد الابتكار أيضاً في مجال البناء - في مواد وأساليب البناء الجديدة - وفي التغليف الذي يحفظ الأطعمة طازجة أكثر، وفي شركات الملابس التي تقدم تصميمات جديدة بسرعة أكبر وأسعار أقل.

وتسعى الخدمات العامة للابتكار في الصحة والنقل والتعليم. وبينما قد لا يرغب المرء في الكثير من الابتكار في بعض المجالات، مثلما يحدث مع الشركات التي تستثمر أموال صناديق معاشاتنا أو تصمم الطائرات التي تنقلنا، فإن الشركة أو المؤسسة التي لا تستفيد من استخدام أفكار جديدة نادرة بوجه عام.

ميزات التفكير الإبداعي و الابتكاري

يتميز التفكير الابتكاري والإبداعي بطبيعة خاصة تميزه عن غيره من طرائق وأنواع التفكير الأخرى، ومن أهم المفاهيم والنقاط التي تميز الطبيعة الأساسية للتفكير الإبداعي ثلاث. محاور وهي:



❖ يهتم التفكير الإبداعي الابتكاري بتغيير الأنماط:

يقصد بالنمط تنظيم وترتيب المعلومات على سطح
الذاكرة، أي في العقل، فالنمط هو تسلسل لنشاط
عصبي متكرر، ومن الناحية العملية فإن النمط هو أي

مفهوم أو فكرة أو صورة، وهو تسلسل زمني للأفكار والمفاهيم، ويركز التفكير الإبداعي على تغيير الأنماط، فبدلاً من الحصول على نمط معين وتطويره، فإنه يحاول أن يعيد تركيب النمط بواسطة تنظيم الأشياء مجتمعة بطريقة مختلفة، ولأن تسلسل وصول المعلومات في نظام الاضطراب الذاتي له تأثير قوي على طريقة ترتيبها، فإن هناك ضرورة لإعادة تركيب هذه الأنماط وذلك من أجل الاستخدام الأمثل للمعلومات المخزنة فيها. ومن الأمثلة على هذا المفهوم: الأفكار التي كانت مفيدة في السابق، والتي قد لا تكون بنفس الفائدة اليوم، ومع ذلك فإنها تطورت مباشرة من تلك الفكرة القديمة، وبالتالي فإن النمط قد تطور، وهو سيكون مختلفاً، وبذلك فإن إعادة التنظيم والتركيب يمكن أن يقود إلى حلول وأنماط أفضل.

❖ التفكير الإبداعي اتجاه وطريقة لاستخدام المعلومات:

يعد التفكير الإبداعي والابتكاري طريقة مفيدة وهامة للحصول على المعلومات الضرورية واستخدامها بطرائق مفيدة وهامة، وباعتبار أن التفكير الإبداعي والابتكاري هو اتجاه هام، فهو طريقة محددة لاستخدام المعلومات من أجل التوصل إلى إعادة تركيب أنماط جديدة، وهناك الكثير من الوسائل والطرائق التي يمكن استخدامها في هذا المجال. إن الغرض الأساسي للتفكير الإبداعي في استخدام المعلومات ليس من أجل المعلومات فحسب، وإنما من أجل تأثيرها، وهذه الطريقة تتطلب النظر للأمام لا للخلف، فصاحب التفكير الإبداعي لا يهتم بالأسباب التي تقود إلى المعلومة ولكن بالتأثيرات التي تنجم فيها، وبذلك لا يعد التفكير الإبداعي عامل ترسيخ واستقرار بل عامل استثارة وتحريض، ويجب أن يكون منظماً كي يصل إلى إعادة تركيب الأنماط، ولهذا السبب يجب أن يحاول صاحب التفكير الإبداعي استخدام المعلومات التي حصل عليها في مجموعة هامة من الموضوعات الأخرى، وبذلك يسمح للأفكار بالتطور والظهور بدلا من إلغائها والحكم عليها بالخطأ.

❖ يرتبط التفكير الإبداعي بسلوك معالجة المعلومات في العقل:

تتضح الحاجة للتفكير الإبداعي في القيود التي يفرضها نظام الذاكرة الاضطرابي الذاتي، فهذا النظام يعمل على خلق أنماط ثم يخلدها، ولا يشتمل هذا النظام على وسيلة مناسبة لتغيير الأنماط وتطورها، فدور التفكير الإبداعي هو محاولة تغيير الأنماط وإعادة تركيبها.

وعلى هذا، فإن الحاجة للتفكير الإبداعي والابتكاري لا تظهر في معالجة المعلومات في العقل فقط، ولكن فعالية هذا التفكير ونجاحه يتوقف على السلوك الذي يتبع في معالجة هذه المعلومات، فهو يغير الأنماط للحصول على أنماط أفضل وأحدث، وبدون وجود هذا السلوك فإن التفكير الإبداعي يكون تفكيراً غير صالح ويسبب الفوضى.

الفصل الثاني

النظام الابتكاري في المنظمات



للتفكير الإبداعي عدة استخدامات .. تعرف عليها

1- الحصول على أفكار جديدة تتعلق بموضوع هام يجب دراسته:

لذلك فإنه من الضروري اختيار التوقيت المناسب للحصول على هذه الأفكار الجديدة، وذلك وفقاً لنوع العمل الواجب القيام به، فالقيام بأعمال البحوث والتطوير مثلاً تتطلب التدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، وإن توليد هذه الأفكار الجديدة من الأمور الصعبة جداً، وقد لا تتوفر بالقدر الكافي، لذلك يجب تنظيمها وترتيبها وتبويبها وتحليلها للوصول إلى ما هو مفيد منها.

2- الحصول على معلومات وأفكار يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل:

فقد يكون لدى الفرد دافع قوي لتوليد الأفكار الجديدة لاستخدامها في حل المشاكل، فالمشكلة ببساطة هي

الفرق بين ما يملكه الفرد وما ينقصه، وقد تكون المشكلة تجنب شيء ما، أو الحصول على شيء ما، أو التخلص من شيء ما، أو محاولة معرفة ما يريده الإنسان.

3- القيام بعملية معالجة الاختيار بالإدراك الحسي:

الإدراك الحسي هو بمثابة معالج للمعلومات تماماً كالرياضيات، إذ يتم تجميع المعلومات بالاختيار الحسي، ووضعها في حزم يمكن معالجتها بوسائل متنوعة، ويحدد الإدراك الحسي المعلومات التي تصنف لكل مرحلة من المراحل، وبذلك يشكل الإدراك الحسي سلوك العقل الطبيعي في تشكيل الأنماط، وبدلاً من قبول الحزم التي يعدها التفكير الإبداعي بالإدراك الحسي والاستمرار بمعالجة المعلومات منطقية أو رياضية، فقد يريد الشخص معالجة الحزم نفسها، ومن أجل القيام بهذا العمل يجب أن يلجأ إلى التفكير الإبداعي.

كيف تصنع عقلية ابتكارية إبداعية

لكي تصنع عقلية ابتكارية إبداعية يجب أن تعمل على توفير خصائصها ومقوماتها الأساسية التي تساعدك في إدارة ابتكاراتك وإبداعاتك، وتتمثل مقومات وخصائص العقلية الابتكارية الإبداعية التي يجب توفيرها لتحقيق ما هو مقصود في النقاط التالية:



❖ الإحساس بالتعجب والاستغراب وحب

الاستطلاع:

إن الفرد المبتكر المبدع يجب أن يكون لديه حب الاستطلاع، والتعجب والاستغراب من الأمور، وهذه الصفات تساعد في تنمية وتطوير عقلية الابتكارية الإبداعية، إذ يتقبل الجديد ويطور القديم وهذا هو جوهر التطور وتكوين العقلية الابتكارية الإبداعية.

❖ الرغبة في التطوير المستمر والحصول

على بدائل كثيرة:

يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر المبدع الرغبة في الحصول على كل ما هو جديد، إذ يجب أن يسعى لتطوير نفسه باستمرار وبشكل دائم، والحصول على بدائل كثيرة تخدم الهدف والغرض الذي يسعى لتحقيقه، وذلك انطلاقاً من فكرة أساسية هي أن الابتكار والإبداع ليس صفة وراثية، وأن أي فرد يمكن أن يطور قدراته الابتكارية والإبداعية إذا أدرك وفهم حقيقة هذا العمل الهام. إن الفرد الابتكاري

الإبداعي يجب ألا يشعر بالقناعة بأن ما يحدث أمام عينيه هو الصواب، ويجب ألا يرضى بسهولة ويسر، بل يجب أن يحصل على أكبر قدر ممكن من البدائل حول الموضوع المدروس، ويمكنه أن يقلل من القدرات الابتكارية والإبداعية لديه عندما يخصص الأفراد الآخرين فيما يجب أن يعملوا، وكيف يجب أن يعملوا، وإذا تم توجيههم الوجهة الصحيحة يمكن الحصول على مجموعة كبيرة من البدائل، ومن الطبيعي أن تحتوي هذه البدائل على كل ما هو جديد ومبتكر.

❖ عدم الخوف من الأفكار الجديدة

والمطورة:

إن الكثير من الأفراد الابتكاريين الإبداعيين يخنقون قدراتهم الابتكارية الإبداعية نتيجة الخوف من الحصول على الأفكار الجديدة والمطورة وتأثيراتها المحتملة، ومجتمع الأعمال مليء بأولئك الأفراد الذين يقومون بذلك. وبغض النظر عن الأسباب والدوافع التي تقودهم للقيام بمثل هذه الأعمال، فهم يعتقدون أن البديل

المستقبلي هو ما سيكون أفضل مما هو متاح ومتوفر، وقد نجد الكثير من الأفراد الابتكاريين والإبداعيين الذين يشعرون أن الحاضر مهما كان مناسباً، فإن هناك الشيء الأفضل والأوفر والأحسن في المستقبل والذي يجب السعي والبحث للوصول إليه، فهم لا يخافون الأفكار الجديدة والمطورة ولا يخافون المجهول، بل يقبلون عليه.

❖ الإقبال على المستقبل بقوة:

عندما يجري البحث في المستقبل والوصول إلى ما هو مطلوب، أي أن المستقبل يتحول إلى وقت حاضر مألوف ومريح، وبالتالي يجب الإقبال والاستمرار في البحث عن المستقبل المرغوب والمفضل بشكل أكثر قوة، إذ يجب أن تتوفر لدى الأفراد الابتكاريين والإبداعيين صفة التصور لمستقبل أكثر إشراقاً.

❖ القدرة على التأكد من الأفكار الجديدة

والمطورة:

إن الفرد المبتكر المبدع، هو الذي يشجع الابتكار والإبداع، وهو الذي يعطي اهتماماً خاصاً بالأفكار الجديدة والمطورة التي يطرحها هو والأفراد الآخريين، ويجب أن يهتم المفكرون والمبدعون بالأفكار التي يطرحونها إلى درجة كبيرة، والقيام بالتأكد منها واختيارها لمعرفة مدى صلاحيتها و ملائمتها للموضوع.

الثقافة الإبداعية والابتكارية في المنظمات

أصبح من الضروري التميز والتفرد في الأسواق، ومواجهة المنافسة الشديدة فيها، سواء في الأسواق المحلية أو الأجنبية، واستيراد وتصدير كل ما هو جديد وتحتاج إليه هذه الأسواق، لذلك كان من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها وعملياتها، وهذه التنمية والتطوير للعمليات الابتكارية والإبداعية وصلت إلى أعلى مراحلها اليوم فيما يسمى ويطلق عليه ثقافة المنظمة الخاصة بالابتكار والإبداع أي ثقافة الابتكار والإبداع، ويتطلب تحقيق هذه الثقافة في منظمات الأعمال القيام بمجموعة من المهام منها:

♦ البحث عن طرائق جديدة ومبتكرة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

♦ مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة.

♦ مراجعة وتقييم الأداء للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة عن مستوى الأداء لجميع الأقسام والأفراد في المنظمة.

وقد تطبق المنظمات طرائق وأساليب إدارية جديدة تنعكس نتائجها على السلوك التنظيمي في التخطيط، واتخاذ القرارات، وتكنولوجيا المعلومات، ودعم القرارات المتعلقة بالمجالات المختلفة للأعمال. وتتضح الاتجاهات الرئيسية للثقافة الابتكارية والإبداعية في المنظمات كالتالي:

♦ عدم خوف المديرين من هذه الثقافة والسعي الدائم لتطويرها وتنميتها وتأكيد أهميتها .

♦ إن الثقافة الابتكارية والإبداعية يجب أن تشمل كافة إدارات المنظمة دون تخصص، وذلك بسبب ندرة الموارد الاقتصادية والمالية، وهذا ما يتطلب فعلا البحث عن طرائق جديدة للأداء تخفض التكاليف وتزيد الإنتاج.

ونلاحظ اليوم وجود مصالح مشتركة بين المنظمات والمجتمع المحلي والدولي، ووجود علاقات اقتصادية وتجارية ومالية واستثمارية وإدارة أعمال دولية تتطلب إدارة فعالة دقيقة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، وهذا ما يوضح تفاعل المنظمات مع الأسواق، وأنظمتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والنقابات، ونظم المصارف، وعمليات الاستيراد والتصدير، والمستهلك، والمنافسة، والاتجاهات السلوكية والنفسية، والسلوك الفردي والجماعي والتنظيمي والبيئي، فجميع هذه الاتجاهات تترك آثارها على الثقافة الابتكارية والإبداعية في منظمات الأعمال.

الفصل الثالث

الابتكار وراثـة أم اكتساب ؟



هل الابتكار والإبداع وراثـة أم اكتساب؟

❖ معظم المبتكرين والمبدعين لم يولدوا كذلك بالوراثة

لم يثبت علمياً حتى الآن فيما إذا كان الفرد المبتكر والمبدع يحمل صفات موروثة، أم أن مواهبه مكتسبة، وعلى هذا قد نلاحظ القدرة على الابتكار والإبداع لدى بعض الأفراد في سن مبكراً، أما البعض الآخر فإنهم يشقون طريقهم في هذا المجال بالإصرار والإلحاح. في الواقع العملي نستطيع أن نلاحظ أن معظم المبتكرين والمبدعين لم يولدوا كذلك بالوراثة، وإنما تمت من خلال إعدادهم، فقد اكتسبوا الكثير من المعارف والمهارات والخبرات، وهم في الغالب أفراد عاديون لديهم موهبة وخبرات لا يكتشفونها إلا بالكفاح والإصرار والمثابرة مع أنفسهم، إذ يشعرون في البداية برغبة ملحة تدفعهم ليصنعوا من أنفسهم شيئاً متميزة بين الناس،

لذلك يكونوا أكثر سعيًا لاكتساب موهبة معينة، وعندما تتولد لديهم هذه الرغبة التي تأخذهم وتشدهم إلى البحث في أعماق أنفسهم عن تلك الموهبة فإنهم يكتشفون وجودها، أو وجود مواهب أخرى يمكن أن تساعدكم، وعلى هذا فإن المبتكرين أناس عاديون، يعملون في مجال الابتكار والإبداع، ولكنهم سعوا مع الوقت إلى تعظيم قدراتهم الابتكارية والإبداعية، فهم يمثلون في أنفسهم المستوى المناسب من البشر، ويوضحون إلى أي مدى يمكن لكل فرد أن يكون، وليس معنى ذلك أنهم فئة نادرة أو استثنائية، وفي الواقع أن بقية البشر الآخرين غير المبتكرين يعيشون بطريقة تفكير لا تليق ببني البشر.



❖ التدريب على الابتكار:

إن الفرد المبتكر والمبدع يبحث عن أفكاره الابتكارية والإبداعية ويتدرب عليها في البيئة المحيطة به مباشرة وبصفة خاصة الطبيعة، لأنها المخزن الطبيعي لكل عناصر الابتكار والإبداع، فجميع أولئك المخترعين والمبتكرين الذين سجل التاريخ اسمهم قدموا ابتكاراتهم لراحة الإنسان، واستثمروا الموارد الطبيعية وقدموا إلينا مئات الاختراعات التي تحولت إلى جزء طبيعي من حياتنا.

إن الفرد الذي ليس لديه خبرة طويلة بالأشياء المألوفة تكون لديه فرصة أكبر لتقديم أداء مبتكر، وليس ذلك في غالب الأمر عن علم وخبرة، ولكنه نتيجة لعدم معرفته بالأداء السابق أو المعتاد، ولذلك فهو غير مرتبط بنظريات وآراء الماضي، بل على العكس يكون متحرراً منها، ولا تمارس عليه أي قيود تعرقل تفكيره.



النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات

يمكن النظر إلى العملية الابتكارية والإبداعية في المنظمات على أنها نظام له مدخلات وعملية تحويل وتشغيل ومخرجات أيضا، وإن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة. ويوضح الشكل نظام الابتكار والإبداع في المنظمات.

❖ المتغيرات الكمية والسلوكية:

إن نظام الابتكار والإبداع في المنظمات يتأثر بالمتغيرات الكمية والسلوكية والتطلعات والخبرة السابقة والتعليم والاحتكاك والتفاعل والمعرفة والإدراك والشخصية والبيئة والانفتاح الفكري والذاكرة والحاجة والإمكانات والقدرات الذاتية والمكتسبة، وغير ذلك من العوامل المؤثرة في الإدارة الابتكارية والإبداعية للمنظمة.

❖ قياس البيئة المحيطة:

من المعروف أن نظام الابتكار والإبداع لا يتم في بيئة تنظيمية بيروقراطية، لذلك يجب قياس البيئة المحيطة به سواء أكانت تنظيمية داخلية، أم بيئية خارجية، ومن هذا المنطلق يجب تحديد الأهداف الابتكارية والإبداعية الطويلة الأجل والقصيرة أيضاً، ويجب تحديد الأولويات المرتبطة بهذه الأهداف، وقياس التنبؤ وتوقيت الأداء ومتابعة الخطة وتقييم الأداء والرقابة على المعامل والمختبرات والتجارب، كما أنه يجب توظيف العناصر

الفعالة وتعبئة وتوجيه الموارد المادية والبشرية، ووضع نظام فعال للأجور والحوافز وتحديد المعلومات والاتصالات واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار والإبداع.

ويتم تنظيم الأنشطة المتعلقة بنظام الابتكار والإبداع في المنظمات في الشكلين التاليين:

♦ التنظيم المركزي

♦ التنظيم اللامركزي

1-التنظيم المركزي:

يتم هذا النوع من التنظيم عن طريق تجميع الخبراء والباحثين في إدارة واحدة كإدارة البحوث، أو الابتكار، أو إدارة البحوث والتطوير، أو إدارة ابتكار وتطوير السلع الجديدة وغير ذلك من الأشكال التي يأخذها هذا النوع من التنظيم.

2-التنظيم اللامركزي:

يتم هذا النوع من التنظيم من خلال العمل في أشكال الفرق العمل وتنظيماتها المختلفة بهدف الاستفادة من التفاعل بينهم، باعتباره السبب الرئيسي في عملية الابتكار والإبداع، وقد يتمثل هذا الشكل في شكل دوائر الجودة أو فرق العمل أو فرق عمل مدارة ذاتية وغير ذلك.

الدوافع التي تسبب الابتكار والإبداع



1- دوافع ذاتية Self Motives:

تعرف الدوافع الذاتية على أنها: «العوامل التي تميز وتوجه قدرة الفرد للقيام بالعمل، وحبه للبحث في المسائل الصعبة والمعقدة».

إن الدوافع الذاتية تنمو مع الفرد منذ نشأته، حيث تتكون لديه الحماسة والتحمس للمواقف والخوض في حل المشكلات للوصول إلى أفضل حل ممكن لها، وإن أفضل مستوى لهذه الدوافع هي المستوى المتوسط، وذلك لأن ارتفاع درجتها يؤدي لإضعاف كفاءة العملية الابتكارية

والإبداعية، كما أن انخفاض درجتها يمنع الفرد من تعبئة طاقته للعمل والابتكار.

2- دوافع اجتماعية Social Motives:

تتمثل الدوافع الاجتماعية في حاجة الفرد المبتكر والمبدع إلى التحرر من الأفكار المنتشرة أو السائدة، والتي يقبلها الآخرون كحقائق ثابتة، وهذا ما يمثل دافعاً قويا للمبتكرين والمبدعين للسير في طريق الابتكار والإبداع، ولتحقيق ذلك يجب أن يتمتع الفرد المبتكر والمبدع بالصفات التالية:

- ♦ أن يكون واثقاً بنفسه وقدرته.
- ♦ أن يكون قادراً على التفاعل مع الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ويتفاعل معه.
- ♦ أن يكون قادراً على التعامل مع المواقف والحالات المختلفة بطرائق وأفكار جديدة لم تكن معروفة من قبل.

3- دوافع الحاجة Need Motives:

إن تزايد وتنامي حاجات الفرد المبتكر والمبدع يجعله يزيد من تفكيره، ويدفعه للبحث عن طرائق وأساليب جديدة للتعامل مع الحياة وتعقيداتها، والشئ الذي يوجه هذا التفكير والبحث في هذه الحالة هو ما يطلق عليه دوافع الحاجة، التي يكون من نتائجها تقديم أفكار جديدة وغير نمطية وابتكارية بهدف الوصول إلى المكانة والتقدير والاحترام المناسب له، أو إثبات الذات بين الآخرين وفي المجتمع.

تتفاعل الدوافع السابقة مع بعضها البعض، وذلك من أجل إيجاد وخلق الاتجاه الابتكاري والإبداعي، فعلى سبيل المثال يجب ألا يكون دافع الحاجة مجردة من الشعور بالحاجات التي يتطلبها المجتمع والبيئة المحيطة بالفرد، لذلك يجب على الأفراد المبتكرين والمبدعين ألا ينظروا لإبداعاتهم من منظور الابتكار والتحديث فقط، ولكن من منظور اجتماعي يساعد على توجيه طاقاتهم الابتكارية

والإبداعية، فيما يحقق لهم التطور لمستوى أفضل من الحياة الاجتماعية.

كيف يمكن أن نتعرف على الشخصية الابتكارية؟

أثبتت الكثير من الدراسات التي تمت في ميدان الابتكار والإبداع أن هذا المفهوم قد مر بمراحل تطور مختلفة، فالفكر الكلاسيكي كان ينظر إلى المبتكرين على أنهم هم المسؤولون وحدهم عن تقدم البشرية وبزوغ الحضارة، وقد وضعوا مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمكن من خلالها الحكم على الشخصية من ناحية موهبتها الابتكارية من عدمه، وقد تمثلت هذه المواصفات في النقاط التالية:

♦ ذكاء الفرد في التصرف في المواقف المختلفة، بالإضافة إلى أسئلته الاستفسارية الدقيقة.

- ◆ إن الشخصية دائمة التوتر لا يمكن أن تستقر على حال، وهي تتطلع دائماً إلى التغيير المستمر.
- ◆ التمييز في الأقوال والأفعال.
- ◆ الخيال المشتعل القادر على إعطاء صور متعددة ترتفع عن الواقع ولا تحدها المسافات.
- ◆ عدم الالتزام أحياناً بالفكر المنطقي، وإن كان هذا لا يمنع الفرد من أنه منفتح. إلا أن الدراسات الحديثة أضافت إلى الفكرة مقولة جديدة تتضمن أن جميع الناس مبتكرون، وإن الاختلاف بينهم يكمن في الابتكار. وهذا الاختلاف في الدرجة وليس في النوع، وقد تم تصميم بعض الاختبارات قياس درجة الابتكار بشكل تقريبي وليس حاسم.

مؤهلات الشخصية الابتكارية



1- الذكاء الشخصي والاجتماعي:

يمثل الذكاء عنصراً هاماً بالنسبة للشخص المبتكر والمبدع، إذ يعني سرعة الفهم، وقوة الحدس، والاستيعاب، وتفتح الذهن، وسرعة دمج الأشياء والأفكار، واستخراج الجديد منها.

2- المواهب:

وتعني الاستعداد الفطري الموروث اجتماعياً لدى الفرد في التفاعل مع المشكلات، فالبيئة الاجتماعية تساعد في الحصول على فرص حقيقية لمواجهة المواقف والمشكلات والاعتماد على الذات في حلها، وهذه الفرص هي بمثابة برنامج تدريبي طويل يسعى لتكوين سلوك طبيعي يستطيع أن يمارسه بصورة سريعة في المواقف المشابهة.

3- الخبرات السابقة:

مجموعة المواقف والأحداث المستمدة من البيئة من خلال التفاعل معها والقدرة على استرجاعها والاستفادة منها

4- القيم والاتجاهات:

تعنى الرغبة أو الميل أو الاتجاهات التي يسلكها الفرد في سلوكه وتصرفاته وفقا لما يؤمن به من قيم وقواعد.

5- التصور والتخيل:

القدرة على توفير درجة عالية من المرونة في التنوع والتلقائية في توليد الأفكار.

صنع البيئة الابتكارية الإبداعية

لكي نصنع بيئة ابتكارية إبداعية متميزة يجب أن يتوافر فيها الصفات والخصائص التالية:



1- الاتجاه التجريبي:

يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكد من ملائمته للتطبيق بدلاً من التطبيق الحالي، وهذا الاتجاه التجريبي مرهون بالمخاطر لأنه يخلق الكثير من المشاكل، نتيجة المقاومة التي يواجهها هذا الاتجاه.

❖ فعلى سبيل المثال: قد يصاب قائد فريق التجريب بالخوف نتيجة تخوف مرؤوسيه من تطبيق ما هو جديد، وهذا الأمر قد يخيف الآخرين أيضاً، فإذا طلب هذا القائد الحصول على آراء من الآخرين فإنه سوف يسمع دائماً قولهم «إننا لم نتعود عليه من قبل»، ويجب ألا يكون هذا سببه وجيها للوقوف في وجه الابتكار والإبداع، بل يجب القيام بمحاولات التجريب بشكل مستمر ودائم.

2- الابتكار والإبداع يحتاج لروح المرح:

إن الابتكار والإبداع لا ينمو في البيئات الصارمة في تنفيذ البرامج والتعامل مع المرؤوسين، والبيئة التي يتوفر فيها قدر من الفكاهة والمرح هي التي تشجع الأفراد على أن يستمتعوا بما يقومون به، لذلك يجب جعلهم يستخدمون المرح في التعبير عن رفضهم للواقع وحاجتهم لكل ما هو جديد، ويجب ألا يعتبر البحث عن أفكار جديدة بقدر معقول من المرح حماقات يرتكبها العاملون والأفراد، بل يجب

استخدام جزء من هذا المرح في الاجتماعات والنقاشات، إذ يجب أن يمنح المشاركون في الاجتماعات قدراً من الراحة والمرح لإظهار طاقاتهم وقدراتهم التي تشجعهم على توليد أفكار جديدة.

3- التلقائية:

يحتوي عقل الإنسان الكثير من الخبرات والأفكار، إذ لا يوجد شخص أو فرد ما ليس لديه أفكار يقولها، ولكن الاختلاف يكمن في المراحل التي تمر عليها الفكرة حتى تصل إلى مستهدفها، فهناك أكثر من جهاز رقابي بداخلك يحذف ويمنع الكثير لدرجة أنه قد تصل الفكرة إلى درجة عالية من التشويه.

الفصل الرابع

عوامل الابتكار



العوامل التي تولد الحاجة للابتكار

1- النمو البطيء للإنتاجية:

تعرف الإنتاجية على أنها: «قيمة السلع أو الخدمات المنتجة من قبل المنظمة، بوحدة واحدة من التكلفة، أو المنفعة من قبل المنظمة في عملية الإنتاج». ومن هذا التعريف نلاحظ أن إنتاجية المنظمة يمكن أن تزداد بأحد الأسلوبين التاليين:

♦ تزداد الإنتاجية إذا كانت المنظمة قادرة على زيادة قيمة السلع أو الخدمات المنتجة بدون زيادة ظاهرة في التكاليف.

♦ تزداد الإنتاجية إذا كانت المنظمة قادرة على تخفيض التكاليف المترافقة مع إنتاج نفس المستوى أو كمية السلع والخدمات.

إن زيادة الإنتاجية هي وظيفة أساسية للإدارة، وإن نمو الإنتاجية هو مؤشر هام لصحة وموثوقية أعمال المنظمة، وبالرغم من أن مستويات الإنتاجية في الولايات المتحدة وكندا قد استمرت في الارتفاع، إلا أنها لا تنمو في الوقت الحاضر كما هي في الماضي، فالتحسينات في الإنتاجية الأمريكية حافظت على المسار مع اليابانيين، ولكن الحقيقة الأساسية والجوهرية هي أن التحسينات في الإنتاجية في المنظمات الأمريكية تنخفض وتتباطأ، وهنا تظهر الحاجة لاكتشاف الجديد من المداخل الابتكارية الهامة لتحسين مستويات الكفاءة والإنتاجية.

2- زيادة المنافسة الأجنبية (الخارجية):

لقد سيطر في السنوات القليلة الماضية سوق السيارات الأمريكية المصنوعة في الولايات المتحدة، ففي عام 1967 بيع فقط 9% من كافة أنواع السيارات المصنوعة خارج الولايات المتحدة، ولكن هذا الوضع تغير اليوم بشكل

تدرجي مع السيارات المستوردة التي شكلت نسبة 27% تقريباً من مبيعات السيارات في الولايات المتحدة خلال عقد الثمانينات، هذا بالإضافة إلى أنه قد ظهرت تغيرات مشابهة في صناعات أخرى يمارسها مصنعو الولايات المتحدة، وبشكل خاص في ميدان الإلكترونيات الاستهلاكية كمجموعات التلفزيونات، والتجهيزات إذاعية التي خضعت جميعها لمواجهة السلع اليابانية المتميزة، فعلى سبيل المثال كان المصنعون اليابانيون للدراجات النارية الناجحين متنافسين فقط مع شركة أمريكية واحدة تصنع هذه الدراجات، وهي شركة Harley-Davidson ، وقد تعرضت هذه الشركة للمنافسة اليابانية الشديدة في عام 1983، ولذلك فقد وضعت لها تعريفية حماية من قبل حكومة الولايات المتحدة، ولهذا فإن زيادة التهديد الخارجي لقابلية حياة الأعمال الأمريكية لا تأتي فقط من اليابانيين، بل أيضاً من مصنعي السلع في دول مثل تايلوان وكوريا الجنوبية.

هنا السؤال المهم:

♦ ما هي التطورات التي تشير لبقاء الأعمال الأمريكية متنافسة؟

♦ ما هي الطرائق التي تحقق التساوي والتعادل؟

3- التغييرات في القوى العاملة:

إن أنواع الأفراد الذين يعملون في منظمات اليوم يتغيرون من منظمة إلى أخرى، أو حتى من فترة أو عقد لآخر، فقد نجد العديد من النساء (مثلاً) يشاركن في قوة العمل، وبكامل وقت العمل المحدد، وبذلك أصبحت المرأة عنصراً فعالاً شغل العديد من المناصب الإدارية العليا، والمناصب المهنية المشغولة سابقاً من قبل الرجال، فعلى سبيل المثال، في عقد الخمسينات مثلت المرأة حوالي 30% من مجموع قوة العمل، وقد شغلت في الثمانينات نسبة 42%، ولا تزال نسبة النساء تتزايد في الوقت الحالي سنة بعد أخرى.

إن الكثير من الأفراد يعيشون حياة أطول، ويستثمرون في العمل حتى سن متأخر في الحياة، لذلك فإن النزاعات التي تظهر في مجال الأعمال تؤثر على أهداف وتوقعات الأفراد، وهذا ما ينعكس على الأعمال التي يمارسونها، وبالتالي فإن هذه النزاعات تمنعهم من الإبداع والابتكار فيها.

للإداريين المبتكرين عدة خصائص .. تعرف عليها

1- الرؤية الإبداعية:

يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبتكر وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

2- الثقة بالنفس:

يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة، والمبتكر يجب ألا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبتكر ويجب ألا يزيده ذلك إلا عزيمة وتصميماً.

3- التغيير:

يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، فالإداري المبتكر يجب أن يتحمل التعامل مع المواقف الصعبة والمشوشة، لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول لها.

4- التكيف والتجريب:

يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.

5- الجرأة:

يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على

مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين الذين يعتمدون على التردد بدون تفكير واهتمام بما يمكن أن يحدث.

6- الاستقلالية:

يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين، ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

كيف تنمي قدرتك الابتكارية؟

1- تطوير مهارة التحليل والوعي:

يمكن تطوير مهارة الوعي والتحليل عن طريق مجموعة من الأسئلة هي:

- ♦ هل تفشل المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار؟
- ♦ هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين؟
- ♦ هل تشجع الآخرين على طرح آرائهم؟
- ♦ هل تطرح تساؤلات أكثر مما تعطي إجابات؟
- ♦ هل تتصور عدة حلول لكل مشكلة؟ فإذا كان هناك إجابات سلبية كثيرة على الأسئلة السابقة، تكون هناك حاجة لإزالة المعوقات المؤثرة على عملية الابتكار والإبداع الفردي.

2- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم:

يمكن التوصل إلى ردود فعل الآخرين، ومعرفة ما هي الحاجات الملائمة لاستخدامهم من خلال الأسئلة التالية:

♦ هل تفترض التوصل إلى توقعات الآخرين بدون مناقشة معهم؟

♦ هل تعامل الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم؟

♦ هل تنظر للعمال والأفراد على أنهم أدوات أو وحدات إنتاج؟

♦ هل تنتظر للأفراد نظرة ثابتة رغم مرور الوقت وتغير الظروف، ولا ترى ضرورة للتغيير أو التطوير؟

♦ هل ترى أن استجابة الأفراد لقرار ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التي تستجيب بها أنت؟

إذا تمت الإجابة على هذه الأسئلة السابقة بنعم، فإن المدير لا يكون لديه حساسية واهتمام كاف بالأفراد في المنظمة، ويجب تطوير هذا الاهتمام والعناية بشكل دائم وبالالاتجاه الصحيح.

3- زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت:

يمكن تنمية هذه المهارة من خلال الأسئلة التالية:

- ♦ هل تعالج الأمور بتركيز وبدون تشتت؟
- ♦ هل يقتصر تركيزك على الأمور الهامة، وهل يمكنك في الحالات الضرورية الانتقال من موضوع إلى آخر بدون تشتت؟
- ♦ هل يمكنك ترتيب الموضوعات حسب اهتمامك واهتمام أفرادك بها؟
- ♦ هل تثير اهتمام أفرادك بموضوع ما وتحافظ على استمرار هذا الاهتمام؟
- ♦ هل تهتم بمعرفة مدى شعور أفرادك بضرورة التغيير قبل القيام به؟
- ♦ هل تهتم بمعرفة الأفراد الذين يمكنهم المساعدة في التغيير؟
- ♦ هل تحدد تفاصيل ما تنوي تغييره والآثار المترتبة عليه؟

من الأسئلة السابقة يتضح لنا أنه يجب مضاعفة القدرة على التركيز وتوفير الوقت في بعض الأمور التي يمكن القيام بأشياء مميزة فيها، بينما يتم تقويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها بسرعة، ويمكن قياس مؤشر الابتكار والإبداع في هذه الحالة على أساس درجة الاهتمام التي يحظى بها موضوع ما، فكلما كانت هذه الدرجة عالية، كانت إمكانيات الابتكار والإبداع أكبر، ومن هنا يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام لدى الأفراد.

نموذج الابتكار والإبداع الفردي في البيئة التنظيمية.

يركز نموذج الابتكار والإبداع الفردي في البيئة التنظيمية على أهمية الدافعية والتحفيز والمعارف والقدرات والبيئة المدعمة للأعمال الابتكارية والإبداعية في المنظمات، فالعمليات التي تتم في البيئة التنظيمية يكون لها

محدداتها الخاصة المؤثرة على السلوكيات الإبداعية والابتكارية ، ولكن ضمن إطار وهيكلي متطور وأكثر تقدماً، وبذلك فإن التأثيرات الفردية على أعمال الابتكار والإبداع تتمثل في التأثيرات المحددة للفاعل بين عمليات تحديد المجالات، والتحفيز (متضمنة التفاعلات بين الغايات والمعتقدات والمشاعر والطاقات والمعارف والقدرات أيضاً، وتشير الدلائل المتعددة بين هذه العمليات إلى النقص والضعف في أجزاء أي عملية، وبشكل خاص إذا كانت لا تعترف بالتأثيرات الإيجابية من العمليات الأخرى.

فإذا كانت جميع العمليات السابقة ابتكارية وإبداعية، وكانت منفصلة أيضاً. فإن تلك العمليات تقدم التغيرات للأفراد الأعضاء في الميدان. وتمثل الأعمال الإبداعية التي تستقبل التقييمات الإيجابية من الأفراد الذين احتفظوا بها كتطورات للمجال (في حالة الإبداع التنظيمي، والمجالات الدائمة التي يمكن أن تتضمن الجماعات والمنظمات والبيئات القانونية والأسواق). وبالتالي فإن تأثيرات هذه المجالات يمكن أن تكون تابعة أو متنازعة أو

معوزة، وإن أغلب الأعمال الإبداعية الهامة في المنظمات، من المحتمل أن تتأثر بأحد هذه المجالات أو أكثر.

ومن هذا المنطلق، فإن القواعد الجديدة للمجال ترتبط بالأفراد، ويمكن أن تقود هذه القواعد إلى الأعمال الاعتيادية الموجودة، وبذلك فإن تجارب الأفراد ضمن المجالات المتنوعة تساعد في تحديدها، ودراسة الدوافع والتحفيز، والتعرف على المعارف والقدرات، وهذا يمثل السلوك الأساسي الواجب اتباعه في كافة الميادين والمجالات.

الفصل الخامس

التفكير الإبداعي



طرق تنظيم الأفكار في التفكير الإبداعي

يمكن الحصول من خلال طريقة التفكير الإبداعي Brain Storming على أفكار وحلول كثيرة، ولتنظيم الأفكار هناك عدد من الطرائق يمكن استخدامها في هذا المجال بالنسبة لعدد من الأفكار القابلة للإدارة، ومن أهم هذه الطرائق ما يلي:



1- الاختيار الجماعي:

يحدد كل عضو في الجماعة وفقاً لهذا المدخل خمس أفكار يجب الوصول إليها، وكتابتها على قطعة من الورق، ومن ثم تجمع هذه الأفكار وتكتب على خارطة وتقتراح، أي تحدد الأفكار التي تم الحصول عليها بالنسبة لأغلب الأعضاء على الخارطة، وتستمر العملية حتى يتم اختيار الأفكار الخمس الأفضل.

2- الأفكار الجماعية:

يمكننا أن نجتمع الأفكار غالباً بطرائق متنوعة تحدد على أساس مواصفات كل وحدة من الوحدات، ويجب أن توضح هذه الأفكار في الواقع أهميتها، ومدى استجابتها لحل المشكلة، ويمكن أن تجمع هذه الأفكار الجماعية مع بعضها البعض.

وبشكل مشابه، عند استعمال طريقة التفكير الإبداعي لحل المشاكل، تكون الأفكار الجماعية متركزة غالباً على الأنواع الرئيسية للتجهيزات ونوع العميل، ومهارات الأفراد، وبالتالي يمكن أن تجمع في أسباب محددة لحل أي منها.

3- طريقة التعاون الذهني الإبداعي:

تمثل هذه الطريقة أسلوباً جماعياً لحل المشكلة، إذ توحيد طرق التفكير الإبداعي مع عملية إيجاد الفكرة الابتكارية بهدف إعادة حل المشكلة، وقد يحدد في هذه الطريقة بعض العملاء الذين لهم علاقة مباشرة بالمشكلة ويمكن الحصول من خلالها على التعليقات المرتبطة بالحل، ويتم العمل بهذه الطريقة وفق ما يلي:

- ♦ يسأل قائد المجموعة لاختيار الهدف الذي يجب أن يتناسب مع التطوير الملائم للحلول الممكنة.
- ♦ يتم اختيار المفهوم الرئيسي للهدف، ويحدد للجماعة في التفكير الإبداعي.

♦ يتم إيجاد وخلق الأفكار ثم كتابتها وبعدها يختار العميل من بينها ما يتناسب معه وما يظنه الأفضل.

♦ يجب أن يحدد على الأقل أسلوباً للحصول على أفكار العميل، وعندئذ تحدد إحدى المشاكل ويتم التفكير فيها إبداعية وتعاد هذه العملية حتى الوصول إلى الحل النهائي للمشكلة. تمثل الخطوات السابقة وصفاً مبسطاً لطريقة التعاون الذهني، وهي تستعمل بتنوع واسع مع الطرائق الأخرى لتشجيع الابتكار والإبداع والوصول إلى الحلول الممكنة.

4- ترتيب الأفكار:

تتم هذه الطريقة من خلال الأفكار المتولدة عن الجماعات خلال تواجدها في التفكير الإبداعي، إذ يختار أعضاء الفريق من (25) إلى (50) فكرة يرغبون في التحقيق الإضافي لها، وتعطى كل فكرة نقطة تحدد بناء على عدد من المعايير الموضوعية من قبل أعضاء الفريق، وتضاف النقاط لتحديد

المشكلة التي يجب تجاوزها، وغالبا ما تتضمن مجالات الاعتبار نطاق المشكلة الذي يتأثر بالتالي:

- ◆ العميل النهائي.
- ◆ العميل التالي في السلسلة.
- ◆ أرباح المنظمة.
- ◆ الأفراد المتواجدون في العملية.

المعوقات التي تؤثر على العملية الإبداعية الابتكارية

1- التجريب قبل القيام بالعمل:

بما أن الأوضاع تتغير، لذلك يجب إدراك أنه في بعض الأحيان قد لا توجد أفكار جديدة، فالأفكار يجب أن تأتي في الوقت الصحيح فقط، وعندما نقوم بعملية التجريب بشكل سابق للقيام بالعمل يمكن أن نفشل في الوصول إلى السبب الخاص في الوقت المناسب.

2- لا تجرب ولا تعمل:

وهذه الحالة عكس الحالة السابقة، فهناك دائمة أفكار جديدة جيدة يجب البحث من خلالها وتوضيح لماذا يفكر الأفراد، ولا يقومون بالعمل.

3- عدم فهم العالم الحقيقي للإبداع:

في الحقيقة، إن أي فرد يكون مطلوبة في المجال الإبداعي لفترة طويلة من الزمن، وقد يتطلب الأمر الاستعانة ببعض الخبراء الذين يقدمون خبرتهم، لكن يمكن أن يكون أيضا سببا في عدم الحصول على الأفكار الجديدة، وبالتالي يجب أن يشجع الأفراد ليقدموا الأشياء الجيدة عن الفكرة قبل وضع الهدف الذي يجب الوصول إليه.

4- الاختبار والإثبات:

في الوقت الذي تولد فيه الفكرة، قد لا يكون هناك بحوث وتطوير، وبالتالي قد لا يكون من الممكن إثباتها، فإن أي فرد قد يقوم بهذا التعليق بسبب الفهم الخاطئ لطريقة التفكير الإبداعي.

5- التعقيد الذي يظهر من خلال القواعد والمحددات الفنية:

قد يضع بعض الأفراد الأهداف، ولكن بدون فهم للقواعد أو المحددات الفنية ذاتها التي تؤثر على عملية توليد الأفكار الجديدة، وبالتالي على العملية الإبداعية ذاتها .

التقنيات المتقدمة في التفكير الإبداعي

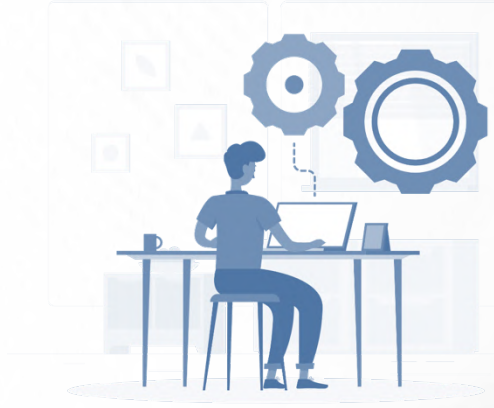
1- التقنيات الجماعية الاسمية:

تعد هذه التقنية بمثابة تعزيز التفكير الإبداعي، وهي تقوم على اتخاذ القرارات، ومناقشة بنائه أكثر للمشاكل، وهي تسمح بتوفير الوقت لتوليد أفكار الفرد وبأي كمية متوفرة من الوقت إذا كان الموضوع غير معقد. فيمكن أن يخصص للفريق فقط من خمس إلى عشر دقائق لحل المشكلة، أما بالنسبة للمسائل المعقدة فيمكن أن يسأل الفريق لتوليد الأفكار بين اجتماعات الفريق، وتسمح التقنية الجماعية الاسمية عندئذ للقائد بمسح آراء المجموعة عن الأفكار المتولدة.

وأخيرا، يقوم الفريق في هذه التقنية بوضع الأولويات والتركيز على الإجماع.

وتتلخص الخطوات الأساسية لهذه التقنية بالتالي:

- 1- تحضير المسألة وإعطاء التعليمات Instructions
- 2- توفير الوقت لتوليد الأفكار.
- 3- جمع الأفكار بواسطة طريقة المباراة المستديرة، وكتابة الأفكار على خارطة أو لوحة.
- 4- القيام بالعملية أو توضيح الأفكار، والتركيز على توضيح المعنى، وليس على مناقشة النقاط، وتخفيض الأفكار المضاعفة والمزدوجة، وتوحيد الأفكار المتشابهة.
- 5- وضع الأولويات ومتابعة تطبيقها وتنفيذها.



2- مخطط العلاقات:

يمثل مخطط العلاقات مولداً آخر للأفكار، إذ يبدأ بتحديد بيان المسألة، حيث تقدم إحدى المسائل وتستمر كما في التقنية المجموعة الاسمية (*Nominal Group Technique*) في مرحلة توليد الأفكار من قبل الأفراد.

تتمثل الاختلافات بين الطريقتين في أن مخطط العلاقات يكتب كل فكرة على بطاقة مفهرسة أو قطعة ورقية مخصصة للملاحظات، ثم تقدم جميع الملاحظات وتوضع

على الطاولة، وعندئذ يرتب أعضاء الفريق البطاقات في مجموعات متشابهة، وهذا يمكن أن يتم بدون مناقشة، ثم يقرر الفريق فكرة لكل مجموعة من الملاحظات عن طريق المناقشة، ويضع الفريق بطاقة رئيسية لكل مجموعة من الملاحظات عن الفكرة، وترتب البطاقات تحت البطاقات الرئيسية وتكون الخطوة التالية.

لعملية التفكير الإبداعي عدة خطوات ..تعرف عليها.

1- تقييم الأفكار:

وفي هذه الخطوة يفحص الفريق قيمة كل فكرة، وتتعرض هذه النقطة لانتقاد بناء، أو تحليل للأفكار المقدمة، ومن المهم جدا أن تفحص الأفكار والمجموعات البديلة ثم تقارن، وفي الوقت نفسه فإن بعض الأفكار يمكن أن تخفض أو تود مع أفكار أخرى.

2- استعمال الإجماع:

هناك العديد من الأساليب لتطوير الإجماع، ويعني الإجماع أن كل فرد في المجموعة يقبل ويؤيد القرار المتخذ، ولا يعني أن يرغب كل فرد بالاختيار وإنما يوافق كل فرد في الفريق على القرار، أي أن الإجماع يعادل التدعيم والالتزام، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال الاتصالات الواضحة والمفتوحة بين جميع أعضاء الفريق. يتطلب الإجماع فهما عميقا ومناقشة، ويتم الوصول إلى الإجماع عن

طريق فهم العملية والرسالة والمشكلة وجميع البدائل الممكنة، وإن مناقشة جميع القوى المقيدة الممكنة والأسباب والآثار وتفاعلات العملية من جميع وجهات نظر المجموعة ضرورية وأساسية، ويجب أن يحتل الفهم والمناقشة مكانة هامة في الإجماع، فالمجموعة يمكن أن تباشر مع العملية للوصول إلى الإجماع.

3- إتاحة الفرصة لعملية استقرار الأفكار:

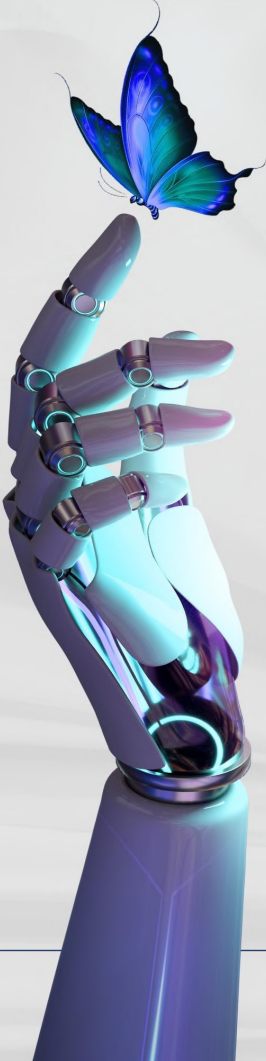
في الوقت الذي تصل فيه المجموعة إلى حد الاكتفاء والتشبع، فإنه من المفضل أن تترك الأفكار المنبثقة عن عملية التفكير الإبداعي فترة من الوقت لكي تنضج، وبالنسبة لدوائر الجودة، فإن فترة الأسبوع التي تتخلل اجتماعات دائرة الجودة تعد كافية لذلك، وتفسح فترة النضج هذه المجال لإذابة الشعور بالملكية التي قد تلازم أي فكرة من تلك الأفكار.

4- المراجعة للحصول على أفكار جديدة:

توفر فترة النضج للأعضاء الاهتمام إلى أفكار جديدة يمكن إضافتها إلى تلك القائمة، علاوة على أنها تتيح الفرصة لغير الأعضاء لطرح أفكارهم، إذ يتطلب الأمر عرض هذه القائمة على غير الأعضاء العاملين في نفس نطاق العمل، وبالتالي تتاح لهم نفس الفرص المتاحة للأعضاء لدمج الأفكار وتعديلها، علاوة على ذلك البناء على أفكار الآخرين، وما إلى ذلك، وإن تأجيل الحكم على الأفكار لا يزال يعتبر في الأرجح العامل البالغ الأهمية الذي يجعل عملية التفكير الإبداعي تعمل بنجاح.

الفصل السادس

حل المشكلات بطريقة إبداعية



القواعد التي تساعد على عملية التفكير الإبداعي

1- عدم توجيه النقد، أو التقييم، أو الحكم على الأفكار:

يعتبر النقد عاملا معوقا للتفكير الإبداعي، وغالبا ما يؤدي إلى تثبيط الحماس والإبداع، فقاعدة عدم توجيه النقد تساعد على تنبيه الدائرة إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى بفكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي، نظرا لأن كل فكرة قد تكون بمثابة ركيزة للعبور إلى فكرة أخرى بالغة الأهمية، وبناء على ذلك يجب عدم تشجيع الأعضاء على النقد الذاتي الذي يوجهه العضو لنفسه منذ إبدائه لفكرة ما، كما أن استخدام عبارات مثل (أنت لن تفضل هذا... ولكن...، ربما لن يصلح هذا)، سوف تحد من إمكانية تدفق المزيد من الأفكار، علاوة على أنها تنبئ عن نوع من الاعتذار والروح الانهزامية، ويجب أيضا عدم تشجيع النقد

الإيجابي مثل قولك "فكرة رائعة"، نظرا لأن ذلك قد يحيد ويغير مسار اجتماع التفكير الإبداعي نحو وجهة معينة.

كما يعتبر تقييم الأفكار في هذه المرحلة معوقا للعملية، فعبارات مثل (لقد قمنا بمحاولة ذلك فيما | سبق ، إن ذلك لن يصلح بتاتا في هذه المنظمة...، أتمزح يا رجل .. الخ من العبارات الانهزامية قد تحد من طرح المزيد من المساهمات، كما تخلق جوا تسوده السلبية في اجتماع التفكير الإبداعي.

2- القدرة على الإبداع:

إن عملية التفكير الإبداعي تعني إطلاق العنان لملكة الإبداع والخيال لتعمل بكامل طاقتها، إذ يتطلب العمل المبدع تجشّم المخاطر والوصول إلى ما هو جديد ومجهول، وقد تم تعريف عملية الإبداع في مقال كتبه «بل موريس» على أنها: «أي عملية تفكير يتم بها حل المشاكل بطريقة أصلية ومجدية، والتي تبدأ بتخلي الفرد عن درعه

الواقعي، وذلك كأن يكون متخوفا من أن يقوم بدور الأحمق علاوة على تفتحه على التجريب». كما يعتبر الإبداع في بادئ الأمر بمثابة لفت الانتباه إلى الأمور غير المتوقعة، ويجب في أثناء عملية التفكير الإبداعي إتاحة الفرصة لكافة الآراء بغض النظر عن كونها قد تبدو متطرفة أو تافهة، وفي حقيقة الأمر، فإنه يتم تشجيع خلق الأفكار المتطرفة، لأنها غالبا ما تؤدي إلى اكتشافات فريدة ومبتكرة حقا .

3- التركيز على الكم لا الكيف:

يتمثل الهدف من عملية التفكير الإبداعي في الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار، فكلما كان عدد الأفكار أكثر، كلما تهيأت بذلك الفرصة الفضلى للحصول على فكرة أجدى، وبناء عليه، فإنه يجب قبول كافة الأفكار وتسجيلها، وفي نفس الوقت تشجيع الأفكار الهزلية باعتبارها تزيل حدة التوتر، وتفسح المجال للتعبير بطلاقة وحرية عن الطاقة الإبداعية لدى المجموعة، الخيال إلى

واقع عملي. أي تؤدي فغالبا ما تؤدي الأفكار إلى نشوء وارتقاء فكرة من محض الأفكار الخيالية إلى أفكار واقعية.

4- الاستناد إلى أفكار الآخرين:

لا توجد في ظل دوائر الجودة ملكية للأفكار، فبالرغم من أن معظم التنظيمات الأخرى للاجتماعات تعتبر «سرقة» فرد ما لفكرة فرد آخر واستخدامها أمرا محظورا، فإن ما يعرف بسرقة يعتبر في اجتماعات التفكير الإبداعي عملية بناء على أفكار الآخرين، وفي نفس الوقت يتم تشجيع مثل هذا الاتجاه، وقد يقوم الأعضاء عند اتباعهم ذلك بتوحيد مفاهيمهم وذلك من أجل تحسين أو تعديل آراء بعضهم البعض، وهذا النوع من تمازج الأفكار يتيح الفرصة للتبادل المطلق للأفكار، والذي غالبا ما يؤدي إلى نشوء وارتقاء فكرة من محض الخيال إلى واقع عملي.

طرق التفكير الإبداعي

1- طريقة المناقشة أو المباراة المستديرة:

يساعد كل عضو في المجموعة بالفكرة التي تتعلق بغرض المناقشة، ويجب أن تسجل كل فكرة على خارطة أو لوحة، فعندما لا يكون لدى أي عضو من أعضاء المجموعة شيء يقدمه للمساعدة، فإنه يمكن أن يحاول عرض فكرة ما، ومن الواجب عرض الأفكار باستمرار حتى لا يتبقى شيء يمكن إضافته، ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي صعوبة سيطرة شخص واحد على المناقشة، لأن كل فرد يعطى فرصة للمشاركة بشكل كامل، وأما مساوئها أن الفرد قد يشعر بالإحباط Frustration وهو ينتظر دوره.

2- طريقة العجلة أو الحرية المطلقة:

يطرح كل عضو في الفريق أفكاره بحرية، ويسجل كل فكرة على خارطة أو لوحة، وتستمر العملية حتى لا يبقى أي شيء آخر يمكن إضافته.

3- طريقة الانسياب والانزلاق:

وهنا يكتب كل عضو في الفريق جميع أفكاره عن المسألة المحددة أو المشكلة المعروضة أو البدائل الممكن طرحها بشكل انسيابي متدفق على قطعة من الورق، إذ يكتب جميع الأفكار الممكنة وعندئذ تجمع كل الأفكار المطروحة وتكتب على لوحة.

تتمثل مزايا هذه الطريقة في أن جميع الأفكار وجميع المساعدات المقدمة تكون مبهولة وغير مسماة، أما مساوئها فهي فقدان جزء من الإبداع بسبب عدم قدرة أعضاء الفريق على التفاعل مع أفكار الآخرين.

مواقف هامة تتعلق بالتفكير الإبداعي

هناك الكثير من المواقف الهامة التي ترتبط بالتفكير الإبداعي نذكر منها:

♦ بالرغم من تقدير فعالية الحلول الناجمة عن التبصر وقيمة الأفكار الجديدة، فإننا لا نلاحظ طريقة عملية لاستخدامها، فالفرد ينتظر الحلول حتى تحصل، وبعدئذ يعرف أنها حصلت فعلا.

♦ قد يقال عندما يتم التوصل إلى حل معين بواسطة التفكير الإبداعي، أن ثمة طريقة منطقية كان من الممكن أن تؤدي لنفس الحل، فما هو مفروض كتفكير إبداعي ليس مجرد حجة للوصول إلى تفكير منطقي أفضل .

♦ بما أن التفكير الفعال في الواقع هو تفكير منطقي، فإن التفكير الإبداعي هو جزء من التفكير المنطقي، ومن الناحية العملية فإن وضع التفكير الإبداعي ضمن التفكير المنطقي يجعل التمايز بينهما غير واضح وغير مطروق.

♦ إن التفكير الإبداعي يشبه الاستقراء، وهناك تشابه بين الاستقراء والتفكير الإبداعي من حيث أن كليهما يعملان من خارج الإطار أو النظام بدلا من

داخله، ومع ذلك فإن التفكير الإبداعي يمكن أن يعمل من داخل النظام من أجل الوصول إلى إعادة تشكيل أنماط جديدة.

♦ ليس طرق التفكير الإبداعي طريقة تفكير متعمدة، ولكنها منحة يمتلكها البعض ويفتقدها الآخرون باعتبار أن الموهبة لا يمكن تعلمها، وليس هناك غموض في التفكير الإبداعي، فهو وسيلة لمعالجة المعلومات والتعامل معها.

♦ إن التفكير الإبداعي والتفكير العمودي يتهم أحدهما الآخر، فقد يقوم التفكير الإبداعي بزيادة فعالية التفكير العمودي بتقديمه بدائل كثيرة للانتقاء منها، كما أن التفكير العمودي يضاعف من فعالية التفكير الإبداعي بحسن استخدام الأفكار التوليدية.

المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشكلات

1- طريقة أو أسلوب المحاولة والخطأ:

استخدمت هذه الطريقة كمدخل للتصدي للمشكلات، وهذه الطريقة نجحت في بعض المرات وأخفقت في بعضها الآخر، لذلك فقد اكتشفت المنظمات (أن أسلوب المحاولة والخطأ كثير المخاطر وباهظ التكاليف والعيوب مما جعل المنظمات تفكر بحلول وطرق أخرى متعددة ومتنوعة.

2- طريقة وأسلوب التجارب السابقة:

لقد فكرت الكثير من المنظمات بأن تكون طريقة وأسلوب التجارب السابقة هي المنهج الملائم لحل المشكلات التي تواجهها، خاصة وأن هذا المدخل يمكن الفرد من توظيف رصيده من الخبرات والإمكانات العقلية في التعامل مع المشكلات، وقد لاقى هذا المدخل قبولا كبيرا من قبل الأفراد المهتمين بالحصول على حلول

للمشكلات، ولكن الصعوبات التي يعاني منها هذا المدخل حالت دون الاعتماد عليه كمدخل رئيسي لحل المشكلات، ومن أهم العيوب التي تشوبه هي عدم إمكانية تعليمه على نطاق واسع، وهذا يعود إلى التباين في تجارب وخبرات الأفراد، خصوصاً وأن الاستفادة من التجارب تحددها ظروف الأفراد والمشكلات التي تواجهها.

3- الطريقة أو الأسلوب العلمي:

إن العيوب التي تشوب الطريقتين السابقتين دفعت الكثير من الباحثين إلى التفكير في إيجاد مدخل وأسلوب جديد يدعى باسم المدخل العلمي ، وهذا الأسلوب يقوم على اتباع خطوات معينة ومتسلسلة في حل المشكلات واتخاذ (القرارات، إذ يمكن التوصل من خلال هذه الخطوات إلى الكثير من البدائل أو الحلول التي يمكن المفاضلة فيما بينها واختيار أنسبها لمعالجة وحل المشكلة. يعد هذا المدخل من أكثر المداخل شيوعاً، وبخاصة في حالات التدريب، إذ أنه من السهولة بمكان تدريب الأفراد على اتباعه واستخدامه بغض النظر عن

النتائج المترتبة عليه، ويعترف الكثير من المهتمين بأهمية هذا المدخل، ورغم ذلك فإنه لا يصلح للاستخدام في جميع المواقف والحالات، لذلك فإن هناك ضرورة لتوظيف مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري لدى الأفراد والجماعات بشكل أوسع في حل الكثير من المشكلات التي نواجهها.

4- الطريقة أو الأسلوب الإبداعي:

تعد هذه الطريقة قديمة في حل المشكلات، بل إنها في واقع الأمر أقدم من الأسلوب العملي، فقد ارتبط استخدامها لدى الفرد بتوظيف الحدس والبديهة، ولكن تم التأكيد عليه من قبل الأفراد الذين يؤيدون استخدام المهارات العقلية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويتيح هذا المدخل للمنظمة إمكانية اكتشاف فرص جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.

الفصل السابع

الابتكار المنظمي



مستويات المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشاكل

1- على مستوى الفرد:

إن توظيف المداخل الابتكارية الإبداعية في حل المشكلات على مستوى الفرد سيتيح له استثمار الطاقات والقدرات الإبداعية الموجودة لديه، ذلك أن الفرد من المحتمل ألا يستخدم في الظروف العادية . إلا في أجزاء محدودة جدا . قدراته الإبداعية والابتكارية، فالكثير من الأفراد يتركون الأشياء تقع بدون تدخل مباشر منهم، لأن ذلك يجنبها الوقوع في كثير من المشكلات.

لقد أثبتت الكثير من الدراسات الابتكارية الإبداعية أن كل فرد لديه القدرة التي تمكنه من العمليات الابتكارية الإبداعية، إلا أنه يجب التحفيز والتشجيع لإظهار هذه القدرة الكامنة وتحريكها للوصول بها إلى أعلى طاقاتها، وبذلك يمكن استثمار القدرات الفردية في حل المشكلات

وإيجاد مداخل ابتكارية إبداعية لهذا الحل، ومواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالعمل.

2- على مستوى الجماعة:

إن كل ما قيل عن المداخل الابتكارية الإبداعية على مستوى الفرد يمكن أن يسري على مستوى الجماعة، وذلك لأن الجماعة تمثل مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل حل المشكلات بعد اكتشافها، أو من أجل منع حدوثها، إن الابتكار والإبداع على مستوى الجماعة يعد من أهم الموضوعات المعاصرة في عالم الأعمال اليوم، لاسيما على نطاق إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، وتتجلى الأهمية القصوى لهذا الموضوع في الكثير من الأساليب الابتكارية الإبداعية الجماعية المستخدمة ومنها:

♦ أسلوب العصف الذهني أو التفكير الإبداعي.

♦ أسلوب التعاون الذهني أو التعاون الإبداعي.

ويعد هذان الأسلوبان من أهم الأساليب الابتكارية الإبداعية الجماعية، هذا بالإضافة لوجود الكثير من الأساليب الأخرى، إلا أن الاستخدام الأكثر من قبل الجماعة للأساليب الابتكارية الإبداعية يقع في هذين الأسلوبين لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

إن تبني المدخل الجماعي للمداخل الابتكارية الإبداعية يساعد أعضاء الجماعة في التحديد المناسب للمشكلة، وبالتالي تقديم مجموعة متميزة من البدائل والحلول المتعددة، ووضع المعايير المناسبة التي تمكنهم من المقارنة بين هذه الحلول والبدائل، ومن ثم اختيار البديل أو الحل الأمثل.

3- على مستوى المنظمة :

إن المداخل الابتكارية الإبداعية على مستوى المنظمة تعد ضرورية وهامة، وذلك لأن المهارات والخبرات

المطلوبة لبقاء المنظمات واستمرارها وقيامها بأدوارها المختلفة قد تغيرت عما كانت عليه في السابق، فالمنظمات الحالية تواجه تحديات وتعقيدات وتغيرات ومشكلات لم تكن موجودة من قبل، وإن المنظمات الناجحة يجب أن توظف أكبر قدر ممكن من طاقاتها الفردية والجماعية، وذلك من أجل إيجاد الأفكار والحلول الابتكارية الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات واحتياجات التغيير والظروف التي تعيش فيها.



مشكلات تطبيق إدارة الابتكار والإبداع في المنظمات.

أظهرت لنا الملاحظة والخبرة العملية أن هناك عددا من العقبات والمشكلات التي تواجه عملية تطبيق المبادئ والطرق الابتكارية الإبداعية في المنظمات، ولعل أهم هذه المشكلات وتقسيماتها المختلفة هي:

1- في المجالات العلمية والتعليمية:

تعاني عملية تطبيق المبادئ والطرق الابتكارية والإبداعية في المجالات العلمية من المشكلات التالية:

♦ قلة المراجع والدراسات وبشكل خاص العربية منها التي تتناول موضوع الابتكار والإبداع وطرق تطبيقه والخطوات اللازمة لصنع البيئة الابتكارية الإبداعية في المنظمات ورعايتها وتطويرها.

◆ الاهتمام غير المتزايد بالدراسات الابتكارية
الإبداعية وطرائقها المختلفة، لاسيما في مراكز
البحث والدراسة الجامعات والمعاهد، ومراكز
البحث العلمي بالرغم من أهمية هذا الموضوع في
الوقت الحالي.

◆ اقتصار عملية التعليم والتدريب على الطرق
التقليدية دون أن تتعداها إلى الأساليب الابتكارية
الخلاقة التي تكسب الفرد المتدرب والمتعلم المزيد
من الدعم والتطور التنموية ذاته وعلاقاته.

◆ ضعف الوسائل والتجهيزات المستخدمة، وقدمها
مما يؤدي لعدم دقة نتائجها، لذلك يجب استبدالها
بما هو متطور ويعتمد على التكنولوجيا العصرية،
وتهئية وتوفير الكادر الابتكاري لها.

◆ ضعف العلاقة بين مراكز البحوث العلمية
والجامعات والصناعة والمجتمع، وهذا ما ينعكس
أثره على زيادة الفجوة الابتكارية وابتعاد الطرفين

عن بعضها وتفاقم المشكلات وتعقد طرائق حلها.

2- في المجالات التطبيقية والميدانية والتكنولوجية:

يلاحظ في المجالات التطبيقية والميدانية والتكنولوجية الإدارة الابتكار والإبداع المشكلات التالية:

♦ عدم توافر المناخ المساعد لإدارة الابتكار والإبداع وتكنولوجياتها المختلفة، وهذا ما يقيد عملية إطلاق عنان الأفكار والمقترحات لاسيما من العاملين.

♦ انعدام المحفزات التي تساعد على إبراز القدرات والمهارات والأفكار الابتكارية وعملية التعاون الذهني، وهذا ما يكون من نتائجه غياب وتشويش مصادر الأفكار التي قد تكون متداخلة وغير مفهومة، وعدم القدرة على تحديد ما هو متوقع نتيجة ضعف

التنبؤ وعدم تدعيم القدرات لحل المشكلات، والقيام بدراسات التطوير العقلي، أو استعمال طرائق الخيال المبدع، وبنوك الأفكار.

♦ إن ضعف التنظيم وقلة التطبيق للأفكار والاقتراحات قد يولد ردود فعل سلبية تجاه التطبيق، مما يترك أثره على الفوائد التي يمكن أن تجنيها صناعة ما من جراء التفكير بالطرائق الإبداعية الابتكارية.

♦ عدم الإدراك والتمييز والتفريق بين ما هو مقصود بالتغيير أو الابتكار، فالتغيير هو أي بديل للوضع الراهن، أما الابتكار فهو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين عملية الإنتاج أو السلعة أو حتى الخدمة، وعلى هذا يمكننا النظر إلى الابتكار على أنه النوع الأكثر تخصصاً للتغيير.

♦ ضعف دراسات التنبؤ التكنولوجي التي يمكن من خلالها تحديد مستويات البحوث والتطوير

واستراتيجيات الابتكار الملائمة للتطبيق وتخصيص الموارد اللازمة للابتكارات.

♦ قلة المخصصات والموارد المالية اللازمة للنهوض بمشروعات البحوث والتطوير والابتكار، أو قلة التعاون والمشاركة التكنولوجية بين المنظمات.

كيف تسعى المنظمات للريادة في الابتكار؟

بما أن الابتكار هو الشيء المجهول الذي تسعى المنظمات للبحث عنه وتطويره وإدارته بفعالية ونجاح، لذلك يجب أن تعمل هذه المنظمات وتبحث عما يقف حائلا في وجه ريادتها وتميزها على المنظمات الأخرى، وبشكل خاص تلك التي تهدر الوقت وتضيع الجهود وتزيد التكاليف.

نوعها وحجمها وعدد أفرادها ومواردها، ومن هذا المنطلق نقترح لكل منظمة على اختلاف حجمها أن تسعى لتطبيق الاقتراحات التالية:

1. توليد الرغبة لدى الأفراد بالعمل والبحث الدؤوب عما هو جديد مبتكر وملائم للأسواق والأذواق، ورغبات، واحتياجات المستهلكين، والعملاء.
2. العمل على إنشاء إدارة خاصة بالابتكار والإبداع فيها تمارس دورها في تجميع الحقائق والبيانات وتحليلها وتزويدها بالتجهيزات والوسائط التكنولوجية المناسبة، التي تتلاءم مع طبيعة عمل وحجم المنظمة.
3. اتباع نظام التعليم والتدريب الابتكاري الذي يتجاوز الطرق التقليدية القديمة، ويبحث عن الطرق الفعالة للتعليم والتدريب التي تكسب الفرد المزيد من المعارف والمهارات المتطورة والمتقدمة.
4. تعزيز العلاقة والارتباط مع مراكز البحث والجامعات والصناعة والمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس مجال عمل المنظمة.
5. تحفيز القدرات الإبداعية الفردية والجماعية المتوفرة، وخلق المناخ المناسب لها، وإيجاد

الظروف الملائمة لها للبحث وتفجير طاقاتها
الكامنة.

6. تنظيم الابتكارات وتوقيتها والبحث عن الفوائد التي
تجنيها المنظمة منها، والمساوئ التي قد
تعرضها، وردود الفعل السلبية التي يمكن أن
تحدث.

7. توفير مخصصات مالية كافية في ميزانيات
المنظمات للابتكار والإبداع، والبحوث والتطوير
شريطة أن تكون متناسبة مع حجم الأعباء
والأعمال والالتزامات التي تنهض بها المنظمات.

8. خلق بيئة ابتكارية إبداعية في المنظومات والتمهيد
لها لتحديد المقاومة والمعارضة التي يمكن أن
تعرضها.

9. اتباع طرق مناسبة للتنبؤ التكنولوجي وتقييم آثار
الأداء الابتكاري والإبداعي.

الفصل الثامن

أمثلة على التفكير الإبداعي



الفتاة والحصى (قصة عن التفكير الإبداعي)

قديمًا وفي أحد قرى الهند الصغيرة ، كان هناك مزارع غير محظوظ لاقتراضه مبلغًا كبيرًا من المال من أحد مقرضي المال في القرية. مقرض المال هذا - وهو عجوز وقبيح - أعجب ببنت المزارع الفتاة ، لذا قدم عرضًا بمقايضة. قال بأنه سيعفي المزارع من القرض إذا زوجه ابنته! ارتاع المزارع وابنته من هذا العرض . عندئذ اقترح مقرض المال الماكر بأن يدع المزارع وابنته للقدر أن يقرر هذا الأمر. أخبرهم بأنه سيضع حصاتين واحدة سوداء والأخرى بيضاء في كيس النقود ، وعلى الفتاة التقاط أحد الحصاتين

♦ إذا التقطت الحصة السوداء ، تصبح زوجته ويتنازل عن قرض أبيها.

♦ إذا التقطت الحصة البيضاء ، لا تتزوجه ويتنازل عن قرض أبيها.

♦ إذا رفضت التقاط أي حصة ، سيسجن والدها.

كان الجميع واقفين على ممر مفروش بالحصى في أرض المزارع ، وحينما كان النقاش جاريا ، انحنى مقرض المال ليلتقط حصاتين . انتبهت الفتاة حادة البصر أن الرجل التقط حصاتين سوداوين ووضعهما في الكيس. ثم طلب من الفتاة التقاط حصة من الكيس .. الآن تخيل أنك كنت تقف هناك ، بماذا ستنصح الفتاة ؟ إذا حللنا الموقف بعناية سنستنتج الاحتمالات التالية:

- ◆ سترفض الفتاة التقاط الحصة.
 - ◆ يجب على الفتاة إظهار وجود حصاتين سوداوين فيكيس النقود وبيان أن مقرض المال رجل غشاش.
 - ◆ تلتقط الفتاة الحصة السوداء وتضحي بنفسها لتنقذ أباهما من الدين والسجن.
- تأمل لحظة في هذه الحكاية ، توضح لنا الفرق بين التفكير السطحي والتفكير المنطقي . إن ورطة هذه الفتاة لا يمكن الإفلات منها إذا استخدمنا التفكير المنطقي الاعتيادي.

فكر بالنتائج التي ستحدث إذا اختارت الفتاة إجابة الأسئلة المنطقية في الأعلى.
مرة أخرى ، ماذا ستنصح الفتاة ؟
هذا ما فعلته الفتاة:

أدخلت الفتاة يدها في كيس النقود وسحبت منه حصة وبدون أن تفتح يده أو تنظر إلى لون الحصة تعثرت وأسقطت الحصة من يدها في الممر المملوء بالحصى ، وبذلك لا يمكن الجزم بلون الحصة التي التقطتها الفتاة.
"يا لي من حمقاء ، و لكننا نستطيع النظر في الكيس للحصة الباقية و عندئذ نعرف لون الحصة التي التقطتها ووقعت مني " هكذا قالت الفتاة ، و بما أن الحصة المتبقية سوداء ، فإننا سنفتراض أنها التقطت الحصة البيضاء. وبما أن مقرض المال لن يجرؤ على فضح عدم أمانته، فإن الفتاة قد غيرت بما ظهر أنه موقف مستحيل التصرف به إلى موقف نافع لأبعد الحدود!

الدروس المستفادة من القصة:

هناك حل لأعقد المشاكل ، ولكننا لا نحاول التفكير .
اعمل بذكاء و لا تفكر بشكل مرهق.

الطبيب والمهندس في الطائرة

يحكى إن مهندسا وطبيبا جلسا جنبا الى جنب خلال رحلة طويلة ومملة بالطائرة فنظر الطبيب إلى المهندس وسأله إذا كان يريد أن يلعب لعبة مسلية لملء الوقت، فاعتذر منه المهندس بدبلوماسية (وصرفه) ونظر إلى الناحية الأخرى وصد عنه وتظاهر برغبته بالخلود إلى النوم، بعد دقائق أصر الطبيب وقال للمهندس إنها لعبة سهلة و رائعة وشرح له كيفية و قال: "أنا أسألك سؤالاً وإذا لم تعرف الجواب تعطيني 10 دولارات - ثم تسألني وإذا لم اعرف الجواب ادفع لك 10 دولارات." ومرة أخرى (صرفه) المهندس كما فعل في المرة السابقة وتظاهر برغبته في النوم وبعد دقائق تضايق الطبيب وقال للمهندس " حسنا اذا لم تعرف الجواب تعطيني 10 دولارات واذا لم اعرف انا الجواب أعطيك 100 دولارا، هنا أثار الطبيب تفكير المهندس الذي لم يلبث سوى قليلا فوافق على العرض بالمشاركة في اللعبة المسلية.سأل الطبيب السؤال الأول: ما هي المسافة بين الأرض والقمر؟ فبادر

المهندس على الفور ودفع 10 دولارات للطبيب. ثم أتى الدور على المهندس فسأل الطبيب: ما هو الشيء الذي يصعد إلى الجبل على ثلاثة وينزل على أربعة؟ نظر الطبيب إليه بارتباك و حيرة - واضطر لفتح حاسوبه الشخصي وبحث في جميع مصادره وبعد حوالي ساعة أيقظ المهندس من نومه وأعطاه 100 دولار. المهندس وبديبلوماسية اخذ النقود ووضعها في جيبه ثم أدار وجهه إلى الجهة الأخرى لإكمال نومه. الطبيب استاء قليلا من المهندس لعدم إعطائه الجواب - وبعد ربع ساعة أيقظه من نومه مرة أخرى وسأله: "ما هو الجواب لذلك السؤال؟". ومن غير أن ينطق بأي كلمة أدخل المهندس يده في جيبه وأعطى الطبيب 10 دولارات أخرى وعاد وأكمل نوم..

الطالب والباروميتر

في امتحان الفيزياء في جامعة كوبنهاجن بالدانمارك جاء أحد أسئلة الامتحان كالتالي: كيف تحدد ارتفاع ناطحة سحاب باستخدام الباروميتر (جهاز قياس الضغط الجوي) ؟

الإجابة الصحيحة : بقياس الفرق بين الضغط الجوي على سطح الأرض وعلى سطح ناطحة السحاب.

إحدى الإجابات استفزت أستاذ الفيزياء وجعلته يقرر رسوب صاحب الإجابة بدون قراءة باقي إجاباته على الأسئلة الأخرى

الإجابة المستفزة هي : أربط الباروميتر بحبل طويل وأدلي الخيط من أعلى ناطحة السحاب حتى يمس الباروميتر الأرض. ثم أقيس طول الخيط... غضب أستاذ المادة لأن الطالب قاس له ارتفاع الناطحة بأسلوب بدائي ليس له

علاقة بالباروميتر أو بالفيزياء، تظلم الطالب مؤكداً أن إجابته صحيحة 100% وحسب قوانين الجامعة عين خبير للبت في القضية ... أفاد تقرير الحكم بأن إجابة الطالب صحيحة لكنها لا تدل على معرفته بمادة الفيزياء . وتقرر إعطاء الطالب فرصة أخرى لإثبات معرفته العلمية... ثم طرح عليه الحكم نفس السؤال شفهيًا.

فكر الطالب قليلاً وقال : " لدي إجابات كثيرة لقياس ارتفاع الناطحة ولا أدري أيها أختار" فقال الحكم : "هات كل ما عندك"

فأجاب الطالب : يمكن إلقاء الباروميتر من أعلى ناطحة السحاب على الأرض، ويقاس الزمن الذي يستغرقه الباروميتر حتى يصل إلى الأرض، وبالتالي يمكن حساب ارتفاع الناطحة . باستخدام قانون الجاذبية الأرضية. إذا كانت الشمس مشرقة ، يمكن قياس طول ظل الباروميتر وطول ظل ناطحة السحاب فنعرف ارتفاع

الناطحة من قانون التناسب بين الطولين وبين الظلين. إذا أردنا حلاً سريعاً يريح عقولنا ، فإن أفضل طريقة لقياس ارتفاع الناطحة باستخدام الباروميتر هي أن نقول لحارس الناطحة : "سأعطيك هذا الباروميتر الجديد هدية إذا قلت لي كم يبلغ ارتفاع هذه الناطحة" ؟ أما إذا أردنا تعقيد الأمور فسنحسب ارتفاع الناطحة بواسطة الفرق بين الضغط الجوي على سطح الأرض وأعلى ناطحة السحاب باستخدام الباروميتر. كان الحكم ينتظر الإجابة الرابعة التي تدل على فهم الطالب لمادة الفيزياء، بينما الطالب يعتقد أن الإجابة الرابعة هي أسوأ الإجابات لأنها أصعبها وأكثرها تعقيدا.

بقي أن نقول أن اسم هذا الطالب هو " نيلز بور" وهو لم ينجح فقط في مادة الفيزياء ، بل إنه الدانماركي الوحيد الذي حاز على جائزة نوبل في الفيزياء.

المراجع

- إدارة الابداع الابتكار، رعد الصرن، 2020.
- الابتكار الإداري واستراتيجية قيادة الأعمال، سامر عرقاوى، 2020.
- التفكير الإبداعي، تشارلز فيلبس، 2014.
- التفكير الإبداعي (مهارات تستحق التعلم)، هشام سعيد الحلاق، 2010.
- الابتكار كارك دودج سون/ديفيد جان، 2012.

إن مما لاشك فيه أن الابتكار هو طريقة تفكير ابداعية تنظر الى
المشاكل والتحديات بشكل مختلف حيث يمتلك المبتكرين في
جميع المجالات القدرة على ابتكار وسائل جديدة لحل المشكلات
للإستفادة منها في المجال الاداري والفني والمهني والصناعي.

إياب بن عبدالعزيز المجول



تأليف وإعداد
أ. إياب المجول

المراجعة والتدقيق
أ. سامح جابر

