

العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمة

✓ متطلبات قبول الأفكار الإبداعية.

لتكون الأفكار الإبداعية مقبولة وقابلة للتطبيق يجب أن تخضع لمجموعة من الاعتبارات فيما يلي أهمها:

1. أن تكون الأفكار الإبداعية موضوعية: أي أن تطبيقها يعالج مشكلة معينة أو يلبي احتياجات أساسية في المجتمع.
2. أن تحقق الأفكار الإبداعية منافع وفوائد: أي أن تحقق عوائد ايجابية ومفيدة للناس والمجتمع أكبر من عوائدها السلبية.
3. اختيار التوقيت المناسب للتطبيق: أي أن يتم الوقت المناسب لكل الأطراف وبما يتلاءم مع الظروف المناسبة للجهة التي ترغب في تطبيق الأفكار الإبداعية؛ حيث يتم اختيار الفترة التي يكون فيها مخصصات مالية للمنظمة واستقرار وظيفي وأوقات مناسبة.
4. أن تكون التكاليف مناسبة: أي القدرة الإقتصادية على تحويل الأفكار الإبداعية، بحيث لا تكون قيمة التكاليف باهضة أو أعلى من المنافع التي يمكن أن تحقق بغض النظر على المنافع الإقتصادية أو الإجتماعية أو النفسية.
5. توفر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية: أي توفر كل مستلزمات المراد استخدامها في عملية التطبيق سهلة وعدم الوقوع في عقبات لاحقة، لأن عملية التطبيق لا تنطوي على الموارد المالية فقط بل تحتاج إلى العديد من الموارد والتي يجب أن تتوفر فيها عنصر الكفاءة كالموارد البشرية، الخبرات، الكفاءات، والموارد المعرفية والمعلوماتية، والموارد التكنولوجية، والموارد المالية، والمواد المادية كالمواد الخام والمعدات والأجهزة والبنية التحتية والفوقية وغيرها.
6. أن تتناغم الأفكار الإبداعية مع القيم المجتمعية: أي أن يتم اختيار الأفكار الإبداعية التي لا تتعارض مع القيم الثقافية، الدين، الأخلاق والأعراف المجتمعية، بحيث يكون الهدف منها تقديم الخدمة والمسؤولية الإجتماعية.
7. إيجاد السوق أو المجتمع المستفيد من الأفكار الإبداعية: أي يجب على الجهة التي ترغب في تطبيق أفكار إبداعية ما أن تحدد من السوق أو المجتمع المستهدف لهذا النتاج الجديد، وهل هو السوق المحلي، أو الإقليمي، أو الدولي، وهل هو لكل فئات المجتمع أو لفئات معينة، لأن ذلك يحدد الكثير من المعايير التي يقاس من خلالها العائد على الاستثمار والحصة السوقية والمسؤولية الإجتماعية وغيرها.

✓ محفزات الإبداع في المنظمة:

إن العوامل التي تسهل عملية الإبداع قد أوردتها وست في :

- 1 الرؤية المستقبلية (VISION): فعندما تكون الأهداف واضحة العمل فإن أداؤها يكون فعالا ويمكن أن تطور أهدافنا وطرقا جديدة للعمل. ولذلك كلما كانت الرؤيا واضحة كانت أكثر فاعلية وكانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع.
- 2 أمان المشاركة (PARTICIPATION SAFTY): يلجأ الأفراد إلى الجماعة من أجل الحماية من المسؤولية . وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع .
- 3 مناخ التميز (climata of excellence): يقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع. كتوفير نظام للرقابة، السيطرة لتقييم وتحسين الأداء، والتغذية، التعاون وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء.
- كما يضيف البعض عددا من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الإبداع :
- 4 التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع؛

5 وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات للفكرة وقدرته لكي تزي في روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون تفريط؛

6 مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها؛

7 العمل على إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال؛

8 تشجيع استخدام الأساليب العملية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع، تقديم أفكار جديدة، دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب (العصف الذهني) الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والإقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة؛

9 تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة. وبالنسبة لكوين (Quinn) فأشار إلى المحفزات الآتية:

أ/ الأنماط الإدارية، وتشمل :

1. اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المتقدمة من المرؤوسين؛

2. الإصغاء للأفكار المقدمة من المرؤوسين؛

3. تعامل الإدارة بسهولة مع الإرباك والفوضى ولتشويش؛

4. انفتاح المدراء وبشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحين انجاز المدراء في العمل؛

5. استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على انجازهم.

ب/ الظروف التنظيمية، وتشمل :

1. عدم وجود المحسوبية في الوحدة الإدارية؛

2. توفر الإمكانية للإنجاز من خلال الوظيفة؛

3. إمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى حسب الطلب؛

4. وجود معايير عالية للتميز في العمل؛

5. وجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل.

ج/ دعم الإبداع، ويشمل :

1. تلقي التشجيع على الإبداع في العمل؛

2. التشجيع على التنوع في الآراء بين المرؤوسين.

د/ المشرف، ويشمل :

1. منح السلطة الكافية للقيام بالعمل؛

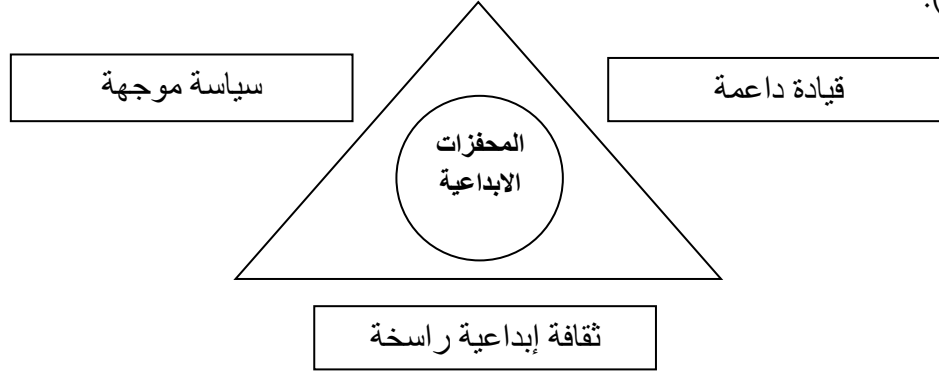
2. ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسهم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم.

هـ / الإعتراف : يضم وجود مكافآت للأفراد على إبداعاتهم في الوحدة الإدارية .

و/ التحدي : ويشمل استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها وليس للعقاب وإعاقة العمل . كما أن القيام بتشجيع

الأفراد على قبول المخاطرة وتوفير البيئة التي نتؤمن خوض غمارها من شأنه أن يفتح الأبواب أمام التفكير الإبداعي

إن تعدد وجهات النظر للكثير من الكتاب حول محفزات التفكير الإبداعي يعزى إلى أن عملية التفكير الإبداعي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالبيئة الحاضنة للمبدعين التي عادة ماتتصف بالتغيير المستمر الذي تفرضه طبيعة الظروف المحيطة بتغير الزمان والمكان والفرص. بالإضافة إلى تنوع الخلفيات التاريخية والفكرية لهؤلاء الكتاب والباحثين. فضلاً عن أن معظم محفزات الإبداع التي أشار إليها معظم الكتاب والباحثين يمكن إعادة ترتيبها بحيث أن جميع المحفزات يمكن أن تندرج ضمن إحدى المحفزات الرئيسية الآتية والتي بإمكانها أن نطلق عليها (مثلث المحفزات الإبداعية):



الشكل رقم(01): مثلث المحفزات الإبداعية

- **قيادة داعمة** : فالنمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسات يؤثر بشكل أو بآخر على عملية الابداع فيها، كما أن إيمان الإدارة العليا بالتفكير الإبداعي كخيار إستراتيجي له دور بارز في تنشيط هذه العملية وتفعيلها. إن الدراسات في هذه المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.
- **ثقافة إبداعية راسخة** : إن منظومة القيم والتصورات والسلوكيات والعادات بمجموعها قد تمثل محددات الابداع، وبدعم القيادة قد يمكن تنشيط هذه المنظومة وتوجيهها عملية التفكير الإبداعي وتحفيزه.
- **سياسة موجهة** : الاكتفاء بدعم القيادة وبناء الثقافة الإبداعية فحسب عملية شكلية، خالية من المضمون ما لم تتوفر سياسة موجهة تحدد مجموعة من الأطر والآليات لتوظيف هذه الطاقة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وإظهار قيمة فعلية وعملية أصلية للإبداع.
- لا شك أن هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توافر المناخ المناسب لها. ومن هنا نستنتج أنه يمكن للمنظمة تحفيز الإبداع بتوفير الدعم وتشجيع السلوك الإبداعي وإيجاد المناخ النفسي والعملي الملائم والمشجع للإبداع.

✓ معوقات الإبداع في المنظمة:

- يعتبر موضوع معوقات الابداع من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. وفيما يلي عرض لبعض المعوقات الأساسية للابداع:
- أ/ **معوقات بيئية** : مثل الضجيج ، بيئة مكتظة ، عدم تأييد الزملاء ، وجود رئيس متسلط لا يقدر الأفكار الإبداعية ، قلة الأموال أو الموارد اللازمة للعمل.

ب/ معوقات ثقافية : مثل العادات والتقاليد ، والخوف من النقد بدل الاقتراح ، النظرة الإجتماعية ، السرعة في إصدار الحكم ، وغياب التحفيز.

ج/ معوقات تعبيرية : مثل عدم القدرة عند الفرد على إيصال الأفكار للآخرين ولنفسه، استخدام أساليب فكرية غير مناسبة ، عدم صحة المعلومات أو المعلومات.

د/ معوقات إدراكية : النظرة النمطية للأمور ، الميل إلى تقييد المشكلة ، عزل المشكلة وعدم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة.

هـ/ معوقات شعورية و لا شعورية (تصارع بين الأنا و الأنا الأعلى): المبدع يخشى من الأفكار الجديدة ، ومن الأنا المثالية، ويخشى من معاقبة المجتمع على هذه الأفكار، وتبقى هذه الأفكار حبيسة الأنا الأعلى، وهذا الصراع يؤدي إلى وهن عصبي.

و/ معوقات أخرى : مثل نقص المعلومات، وعدم تشجيع الافراد على الانتاجية ، وعدم استغلال قدراته وحواسه ، وعدم المناقشة والاستهزاء والسخرية وعدم تقدير العمل.

و هناك تقسيم آخر لمعوقات الابداع يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم (2):

وفيما يلي توضيح للمعوقات الخاصة بالمنظمة :

1- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها؛

2- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي ، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين؛

3- مقاومة التغيير من قبل الادارة و العاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛

4- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين وكذلك بين العاملين أنفسهم؛

5- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الاشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ وال فشل؛

6- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والادارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحديا ايجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي؛

7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛

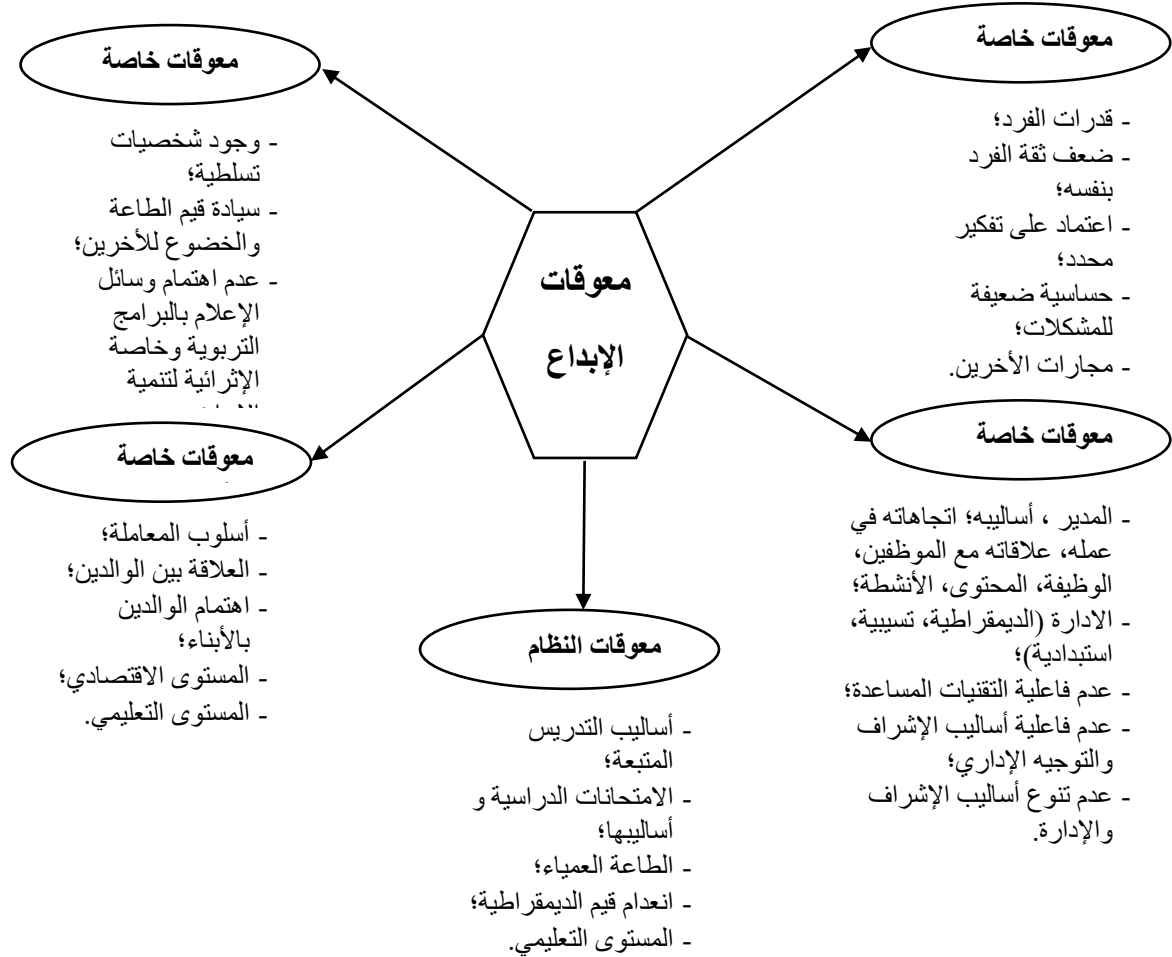
8- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات؛

9- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد؛

10- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع والتي تمثل عائقا أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع؛

11- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة؛

12- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.



الشكل رقم (02): معوقات التفكير الإبداعي

وبوجه عام يمكن حصر الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

الخصائص	الصفة محل الاهتمام
أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الإدارة الأمرة (الديكتاتورية) فهي تكبح الإبداع.	القيادة Leadership
التصرف طبقاً لتقدير المرفق يرتبط إيجابياً مع الإبداع.	خصائص الوظيفة Job characteristics
الهيكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاز من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع.	الهيكل Structure
يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار، ويدعم تحمل المخاطر والتحديات، والتسامح مع الجدل العنيف.	المناخ Climate
تحدث إعاقة الإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء والتي تضع خطوطاً فاصلة واضحة بين الأدوار.	الثقافة Culture