

## المحور الخامس: معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة.

لقد بينت عدة دراسات وجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي في المؤسسة حيث يمكننا تصنيف هذه المعوقات إلى قسمين، معوقات السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بالمؤسسة والمتمثلة في معوقات إدراكية، معوقات وجدانية وشخصية إضافة إلى معوقات ثقافية أو اجتماعية. أما القسم الثاني فيتمثل في معوقات تخص المؤسسة عامة حيث أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة مختصة في صناعة الدواء والتي تسعى إلى تحسين الأداء في مجال إبداع المنتجات أن المؤسسات تواجه في غالب الأحيان ستة عوائق تقف في طريق الإبداع والمتمثلة في الثقافة، الإستراتيجية، الإجراءات (العمليات)، الطرق، الأدوات والوقت.

### 1. معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة :

- (أ) معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراكهم بعد العلاقات المتضمنة فيها.
- (ب) معوقات وجدانية وشخصية: والمتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- (ج) معوقات ثقافية أو اجتماعية: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع.

### 2. معوقات الإبداع التي تخص المؤسسة عامة :

- (أ) الإستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تعين وأن تبني بوضوح عملية البحث و التطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح، و لذلك فإن اختيار المشروع الناجح هو ذا أهمية كبرى ولا يجب أن يترك لعامل المصادفة.

(ب) الإجراءات: يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير D&R التي تدعم ابتكار المنتجات المنشودة، فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح و الحد من استهلاك الوقت.

(ج) الطرق: ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث و التطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، لأن إيقاف الأنشطة غير القياسية يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً، و غالباً ما ترى المؤسسات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الافتقار إلى المعايير الواضحة و إلى المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار، أما المشروعات التي تصمد فيما أنها يمكن فحصها أو لا يمكن لأنه يصعب إلغاؤها رسمياً، بالإضافة إلى ذلك فإن المشروعات التي يتم إلغاؤها في وقت متأخر بحيث أنها تكون قد استهلكت تكلفة مالية و نفسية عالية ( و تعرف بالمشروعات السفلى) تشكل عقبات كبيرة و معروفة إزاء البحث و التطوير.

(د) الأدوات (الوسائل): تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساس للنجاح، فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تتعلم من خبراتها بالمشروعات و تتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتتجنب تكرار تلك الأخطاء، أما المؤسسات الأقل نجاحاً فهي لا تجيد استخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية.

(هـ) الوقت: هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت و الكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماماً، رغم ثبوت بعض الحالات.

يجدر الإشارة إلى أن كل عامل من العوامل السالفة الذكر له مظاهر متعددة و يحدث بطريقة مختلفة باختلاف المؤسسات .

إضافة إلى تلك المعوقات التي سبق ذكرها فقد ذكر توماس فوجراتي Thomas foguarty وهو مخترع أول قسطرة علاجية (ممارس لجراحة الشرايين القلبية في المركز الطبي بجامعة ستافغورد) يقول أن "أحد الأشياء التي تمتاز بالصعوبة البالغة في الإبداع هي إقناع الناس بقبول فكرة أن الطريقة التي يعملون بها ليست هي الأفضل".

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أحد العوائق و المتمثل في أن معظم المؤسسات المنتجة ترى بأن الإبداع يرتبط بالمنتج و هكذا فإن ابتكار المنتج هو مرتبط في الأساس بزيادة النفقات في أقسام البحث و التطوير مم يجعلها تتجاهل فرص الإبداع في مجالات مثل خدمة العملاء وأنماط العمل التجاري و العمل الشبكي و سلسلة الموارد، في هذا الصدد نذكر شركة Dell للكمبيوتر التي تعتبر رائدة في هذه الصناعة و حيث أنها تهتم بتسويق السلع العالية الجودة التجارية فقط باعتمادها وتركيزها على إبداع إدارة الاختراع وسلسلة الموارد.