

مقرر قيادة التغيرات

المحاضرة التاسعة :

قيادة التغير وإدارة الإبداع

د. عواطف بطاح المطيري
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية

المحاضرة التاسعة : قيادة التغيرات

721



• تناولنا في المحاضرة الثامنة بعنوان قيادة التغيير والسلوك التنظيمي:

- مفهوم السلوك، المنظمة.
- مفهوم السلوك التنظيمي.
- مبادئ السلوك التنظيمي.
- مبررات دراسة السلوك التنظيمي.
- أهداف دراسة السلوك التنظيمي.
- مفهوم الجماعة.
- أسباب تكون الجماعات.
- مراحل تكوين الجماعات.
- انواع الجماعات.
- تماسك ومشكلات الجماعات.

واليوم سنتناول بإذن الله محاضرة بعنوان **قيادة التغيير وإدارة الإبداع.**



مقرر قيادة التغيير

محاور المحاضرة التاسعة :

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI

- ❑ مفهوم الإبداع.
- ❑ دوافع الإبداع.
- ❑ كيف تتم عملية الإبداع.
- ❑ شروط الإبداع.
- ❑ مستويات الإبداع.
- ❑ أسباب تبني الإبداع في المنظمات
- ❑ معوقات الإبداع في المنظمات
- ❑ مفهوم إدارة الإبداع.
- ❑ مستويات إدارة الإبداع.
- ❑ المراحل العملية لإدارة الإبداع.
- ❑ مفهوم الإبداع الاستراتيجي.
- ❑ استراتيجيات الإبداع التنظيمي.
- ❑ سمات القيادة الإبداعية



- **الإبداع Creativity:** مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد و/أو الشركة/المؤسسة و/أو المجتمع و/أو العالم.
 - **الإبداع Creativity:** عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية Unconventional، أو كما هو معروف ومتداول " التفكير خارج المربع أو خارج الصندوق" "Thinking outside the box or the square"، وغالباً ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار Innovation أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة/قضية معينة. **وقد** ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية النواتج التالية:
1. توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق (قد يكون هذا المنتج نادر الحدوث إلا في حالات الإبداع العالي Highly Creative).
 2. توحيد أو ربط/دمج مجموعة أفكار متباعدة/غير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة.
 3. إيجاد أو إظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما.
 4. نقل الأفكار الموجودة أصلاً والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.



- **الإبداع Creativity**: عملية معقدة من العمليات العقلية/الذهنية تستدعي توليد الأفكار/المفاهيم الجديدة أو الأصيلة New or Original Ideas and Concepts.

وقد يعني الإبداع في أبسط صورته تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع، وهو يضم عمليتين أساسيتين هما: التفكير Thinking والإنتاج Producing. ويؤكد العلماء على أن مصطلحي المعرفة Knowledge والإبداع Creativity مرتبطان ببعضهما، فالإبداع أو العملية الإبداعية تحتاج - لا محالة - إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير. فالرسام لابد أن يعيش خلال الخبرات والتجارب التي تحرك مشاعره وأحاسيسه قبل أن يتمكن من تحويل تلك المشاعر والأحاسيس إلى لوحات رائعة، وكذلك الكاتب والمؤلف والعالم وغيرهم ممن يمارسون عملية الإبداع بتلقائية وعفوية. وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه.



ويرتبط الإبداع أو العملية الإبداعية بالابتكار Innovation وهو الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية و/أو الجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات، وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل.

وقد يكون هناك تباين كبير وواضح بين الابتكار ومصطلحات أخرى متداخلة كالإختراع Invention ، والأفكار المبرهنة Ideas Made Manifest ، والأفكار المطبقة بنجاح Ideas Applied Successfully. فالأشياء أو الأفكار الجديدة ينبغي أن تكون مختلفة أو متباينة بشكل واضح وملحوظ قبل أن يُطلق عليها أنها مبتكرة. وغالباً ما يكون الهدف الرئيس من الابتكار التغيير الإيجابي، جعل شيء ما أو فكرة ما أو شخص ما أفضل مما هو عليه. ومن المعروف في كثير من المجالات العلمية والمهنية أن الابتكار يقود إلى زيادة الإنتاجية وبذلك يكون مصدراً أساسياً للإسهام في تنمية الثروات الوطنية أو المؤسسية، ويتفق الجميع على أن الأشخاص الذين يمكن أن تطلق عليهم كلمة "مبتكرين" غالباً ما يكونون رواداً Pioneers في مجالات تخصصاتهم و/أو إسهاماتهم، وهذا الاعتقاد ينطبق كذلك على المؤسسات الرائدة.

خلاصة القول: يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الأفراد لكن الابتكار غالباً ما يأتي من خلال المؤسسات والمنظمات المحتضنة لتلك الأفكار الإبداعية.



برأيك هل هناك دوافع للإبداع؟



دوافع الإبداع:

تصنف هذه الدوافع الى:

•ذاتية داخلية .

•بيئية خارجية.

•مادية ومعنوية .

•خاصة بالعمل الإبداعي.

•الدوافع الذاتية (الداخلية)

•الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

•الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.

•الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

•الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

•الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من

السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.



* الدوافع البيئية (الخارجية)

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

* دوافع مادية ومعنوية

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.

* دوافع خاصة بالعمل الإبداعي

يقول شارلي شابلن : على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.



كيف تحدث عملية الإبداع؟

كيف تتم عملية الإبداع؟

تمر عملية الإبداع بسلسلة من المراحل المتتابعة على النحو التالي:

- **مرحلة الإعداد**، ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة للتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.
- **مرحلة الاجتهاد**، لتحليل المشكلات ومحاولة البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حل، وقد يأتي هذا الحل سريعاً أو تصطدم بعقبات مسببة الإحباط.
- **مرحلة الانسحاب النفسي**، وخلالها يبعد الفرد عن المشكلة لفترة يراجع فيها معلوماته وتصوره عن المشكلة وتجري خلالها عملية اختمار للأفكار والحلول.
- **لحظة الاستبصار**، والتي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد ويصاحبها إحساس بالفرح والانتصار (وجدتها!)



ماهي شروط الإبداع؟



شروط الإبداع

- كي يوصف الإنتاج (العمل، الأداء، الإدارة) بالإبداع لا بد من توفر إحدى الصفتين التاليتين:
 - الإحداث، أي ظهور الإنتاج أو الأفكار إلى حيز الوجود الفعلي، أمام الوعي الإنساني في لحظة معينة من الزمان لأول مرة.
 - التكوين أو الصنع، أي أن تتمثل الفكرة في وجود مادي جديد للشيء.
- الإبداع عملية تراكمية
- الإبداع لا ينشأ من فراغ
- الإبداع لا يتوقف على قدرات المبدع
- الإبداع نتاج تفاعل المبدع مع غيره
- الإبداع يتأثر بالمناخ المحيط



ماهي مستويات الإبداع



مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:

* الإبداع على المستوى الفردي:

يشير الإبداع الفردي الى كل فكرة أو منتج يأتي من مجهود أو عمل فردي.

بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته .

مؤشرات الافراد المبدعين:

- توليد عدد كبير من الافكار.
- المرونة في التفكير.
- الرؤية العميقة والثاقبة.
- الاصالة الفكرية.
- استنتاج العلاقات بين الاشياء.



مستويات الإبداع

* الإبداع على مستوى الجماعات:

يعرف الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت.

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا .

أسباب الحاجة الى الإبداع الجماعي:

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد.
- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.



مستويات الإبداع

الإبداع على مستوى المنظمات:

فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي .

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية".

كما تم تعريفه بأنه " تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة. "

وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما :

الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ،ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات .

الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ،وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية .



استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الفرد

- مقاومة الخوف من الفشل.
- إعطاء الذات وقتاً كافياً للتفكير.
- * تعزيز الثقة بالنفس.
- * الحصول على دعم الآخرين.

استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة

- العصف الذهني .
- المشاركة في طرح الآراء .
- * المنافسة.
- * العمل الجماعي المشترك.

دور المؤسسة في تعزيز الابداع

- تشجيع حرية التفكير والتعبير عن الرأي.
- توفير الخصوصية للمبدعين.
- تشجيع استخدام وسائل الابداع.
- تزويد الافراد بالتغذية الراجعة.
- * تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الافكار الابداعية.
- * تشجيع التنافس البناء .
- * الحد من المبالغة في برامج المتابعة والإشراف.



برأيك ماهي أسباب تبني الإبداع في

المنظمات؟



أسباب تبني الإبداع في المنظمات

الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ،سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها .

يحتتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر. دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ،مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة .



معوقات الإبداع في المنظمات

- بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية:
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
 - الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ،حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها .
 - عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
 - عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير .
 - ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .



مفهوم إدارة الإبداع:

تعرف إدارة الإبداع على أنها مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتى لحظة إيصالها للمستنفدين.

ويتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل على مساعدتهم ودعمهم من تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجا ونفعا للمنظمة ومنتسبيها. كذلك يضمن المفهوم مقدرة قيادة المنظمة على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية ومن يقدمها على طول حياة المنظمة.



مستويات إدارة الإبداع:

وضع تايلور خمسة مستويات لإدارة الإبداع وهي:

- 1- الإبداع التعبيري Expressive وهي التعبير الحر المستقل الذي لا يكون للمهارة أو الأصل فيه أهمية.
- 2- الإبداع الإنتاجي Productive: وهي المنتجات الفنية العلمية التي تتميز بمحاولة ضبط الميل إلى اللعب الحر، ومحاولة وضع أساليب تؤدي إلى الوصول إلى منتجات كاملة وجديدة.
- 3- الإبداع الإختراعي inventive : ويمثلها المخترعون والمكتشفون، الذين تظهر عبقريتهم باستخدام المواد والأساليب بطرق مختلفة.
- 4- الإبداع التجديدي (الإستحداثية) Innovative: وفق التطور والتحسين.
- 5- الإبداع الانبثاقي Emergentive: وهي ظهور مبدأ جديد أو مسلمة جديدة، تزهر حولها مدرسة جديدة.



برأيك ماهي المجالات التي يمكن أن يحدث فيها الإبداع ؟



يمكن أن نحدد مجالات الإبداع في المجالات الأربعة:

- 1- **المنتج Product**: هو الإبداع الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للزبائن بكفاءة أعلى وخصائص أفضل.
 - 2- **العملية Process**: هو الإبداع الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريق العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجه أعلى، أو استخدام مواد أقل، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية.
 - 3- **الخدمة Service**: كما يكون الإبداع في المنتجات الجديدة يكون كذلك الخدمات الجديدة، فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل ابتكارا جديدا.
- لكل اقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي، فـنموذج الأعمال هو التصميم الاستراتيجي بكيفية سعى الشركة لتحقيق الربح من إستراتيجيتها وعملياتها ونشاطها، بما يحقق لها ميزة في السوق أو تحسين ميزتها الحالية وبالتالي حصتها السوق.



المراحل العملية لإدارة الإبداع:

- أجمعت معظم الأدبيات على أربعة مراحل للعملية الإبداعية وهي:
- أ مرحلة الإعداد Preparation : فيهما تجمع البيانات والحقائق التي يحتاجها الفرد.
- ب - مرحلة الكمون (التحضين) Incubation : حالة استرخاء عقلي فيها لا يبذل المفكر جهدا للوصول إلى حل المشكلة، بل يترك الموقف عقليا حتى يأتي الحل تلقائيا.
- ج- مرحلة الومضة Illumination أو الاستبصار Insight حتى يفاجئ المفكر بظهور الحل ويسمى أيضا بالإلهام.
- د - مرحلة التقويم Evaluation : حيث يخضع الإنتاج لعملية التقويم.



مفهوم الإبداع الاستراتيجي:

هو نقل إستراتيجية الأعمال للمنظمة لخلق قيمة جديدة للزبون وللمنظمة تعتبر إستراتيجية الإبداع مصدر لتجديد المنظمة، فإستراتيجية الإبداع حاسمة لنجاح المنظمة في البيئة المتغيرة ، ويمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية في الأسواق المستقرة. و جدير بالاهتمام ملاحظة العديد من الشركات في السنوات الأخيرة اعتمد الإبداع في قيمها الأساسية أو أصبحت جزء من رسالتها، والانتقال من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة.



الإبداع التنظيمي:

إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري، وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي فيحدد، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية. فبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات، وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها. فالإبداع يتم من خلال الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من الدعم وإمكانيات ونماذج للسلوك الإبداعي.



برأيك ماهي أسباب تبني الإبداع في المنظمات؟



استراتيجيات الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، والتي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي في داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات.

أولاً: التطوير التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليته التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد الأفراد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية على الإبداع.

ثانياً : التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، من أجل ترويج الإبداع التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ثالثاً: الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. كمثال على ذلك نموذج المصفوفة" الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.



الإبداع التكنولوجي:

يشير مفهوم التكنولوجيا (Technology) إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات. ويبدو واضحا أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات وهو المفهوم الأكثر تداولاً بل يشير إلى المعرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا إذ يدخل في نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الإنتاج وتقديم الخدمات وخصائص المواد المستعملة فيها والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، ونظام التتابع في العمل، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي المكون للعمل.



كيف تكون مدير أو قائد مبدع؟



كيف تكون مدير أو قائد مبدع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلقاً، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

- ❑ إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدّلت إلى حقائق وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم .
- ❑ إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة .
- ❑ احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل .
- ❑ التخلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح .



كيف تكون مدير أو قائد مبدع

- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية ، والمسؤولية إلى طموحهم .
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ، وهذا لا يتحقق إلّا إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله ، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً ، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف ، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظّمته كتلة خلّاقة .
- التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل .



❑ ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد ، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ،لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات ،فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلاّ سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير .

❑ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ ،بل نضعها في البال ،وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى .



كيف تكون مدير أو قائد مبدع

- يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف .
- إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونَفَس جديد خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدّي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر .



كيف أحقق الابداع في مؤسستي؟

□ **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

□ **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرون يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية .

□ **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما :الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ،وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلي تثبيط الهمم ، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر .



كيف أحقق الابداع في مؤسستي؟

- ❑ **ملاحق فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :
- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .
 - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
 - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

- ❑ **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون ،وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ،فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .



كيف أحقق الابداع في مؤسستي؟

□ **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي تراعي الإبداع .



ما علاقة الإبداع بالقيادة؟

علاقة الإبداع بالقيادة

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع المدرسي وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي. فالقادة الإبداعيون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم يرفع وعي القيادة والأتباع و المنظمة ككل.

القائد الإبداعي

القائد الإبداعي هو القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة، وجعلها بؤرة إبداع. والدور "القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة".



خصائص الإبداع في العمل القيادي

- الانفتاح نحو التغيير والتوجه نحو المستقبل .
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها .
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية .
- احترام اختيارات الغير وتقدير انجازات الآخرين .
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة .



فوائد الإبداع الإداري للمؤسسات

- العائد أو الفائدة كبيرة.
- التكلفة تكون مناسبة.
- تصبح الكفاءة عالية.
- عدم التعقيد.
- التفاعل الاجتماعي كبير.
- السهولة والبساطة.
- المشاركة.
- المرونة.
- التحفيز.



سمات القيادة الإبداعية

□ الحساسية للمشكلات

وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وتعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقادة.

□ المثابرة

تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر. وهي أحد سمات الشخصية المبدعة المهمة والفرد المبدع يحب روح المخاطرة مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.



□ المبادرة

المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأً إدارياً هاماً وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادرات.

□ الطرافة والغرابة

إن سمة الطرافة والغرابة نابعة من كون الإبداع يدرك بالحدس "والجراءة في إبداء المقترحات والآراء ومناقشتها حتى وإن كانت صادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر لدى المتملقين الذين يتقنون فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضى رؤسائهم" ومنها تعددت وتنوعت السمات والقرارات فإنها بالطبع لا توجد متكاملة في شخص بعينه فالمثالية المطلقة والكمال لله سبحانه وتعالى ولكن بعض تلك الصفات يمكن توافرها في شخص معين وليكن القائد الإداري فإنه يعتبر قائداً مبدعاً من خلال الاستعراض لمفهوم الشخصية المبدعة.



وقبل أن ننهي المحاضرة نسترجع سريعاً ما تم تعلمه



وفي الختام
أشكر لكم حسن استماعكم

