



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY  
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

# مقرر قيادة التغيرات

أ.د | محمد محمدي محمد مخلص  
أستاذ القيادة التربوية المشارك - كلية العلوم الانسانية-  
جامعة ميداووشن

قيادة التغيير وإدارة الإبداع

المحاضرة التاسعة : قيادة التغيرات 721

- **ملخص المحاضرة السابقة : تناولنا مجموعة الموضوعات التالية :**

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي.

- استراتيجيات التغيير

- استراتيجية التغيير المتدرج

- استراتيجية التغيير البنوي

- استراتيجية التعلم والاتصال

- استراتيجية المشاركة والتمكين

- استراتيجية القوة والإكراه

- استراتيجية قوة الإقناع

ثانيا : نماذج ونظريات إدارة التغيير.

- سنكتفي بدراسة نظريات ( كرات - كوتر - ادكار - ماكينزي )

- مساهمات الفكر الإداري في التغيير والتطوير التنظيمي

### عناصر المحاضرة:

- مفاهيم وخصائص الإبداع
- الحاجة للإبداع.
- خصائص الإبداع والعوامل المشجعة عليه.
- الإبداع أو الابتكار المؤسسي وأهميته .
- استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية.
- استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية.
- معوقات الابداع المؤسسي .
- كيفية مواجهة المعوقات.

### تمهيد:

إنه لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأداء الدور المنوط بها في التنمية والقضاء على البطالة يجب تحاشي دور المقلد للمؤسسات الأخرى والمتواجدة محليا وخارجيا، واللجوء إلى الإبداع والابتكار باعتباره عامل تنمية وتطوير للمؤسسات، ويتطلب ذلك بناء استراتيجية الابتكار لدى هذه المؤسسات، وكذا الاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال. فالظروف التي تعمل فيها المؤسسات حاليا متغيرة ومعقدة تفرض على هذه الأخيرة مواجهة هذه التغيرات بسرعة وبكفاءة وفعالية، مما يتطلب قدرات إبداعية عالية حتى تتمتع هذه المؤسسات بفوائد الإبداع التي تكون أحيانا كثيرة، طويلة الأجل ولكنها تحقق الميزة التنافسية المطلوبة.

### تعريف الابتكار :

تتعدد تعاريف الابتكار وهي تزيد عن 50 تعريفاً، ويعزى ذلك إلى اختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، كما قد يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية. وكثير من الكتاب يقرون بوجود تداخل بين مفهومي الإبداع (Innovation) والابتكار (Création) وأصبحتا يستخدمان كمترادفين حيث يُورد أحد المؤلفين بأن «الابتكار أو الإبداع فردي المنشأ، اجتماعي النتائج، وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي فقط بل يتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات». كما يعرف بأنه «عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته».

ويعتقد الكثيرون بأن الابداع يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات، لذا فهو يرتبط في بعض المؤسسات بالموهبة الفطرية ولكن بمجموعة من التقنيات والأساليب، التي تساعد هذه المؤسسات على الاتيان بأفكار جديدة ومناسبة أي أن الإبداع هو «رؤية ما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة» ذلك أن «الابتكار هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أرشق، وعلى التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلا تقليديا.

وباختصار يمكن القول أن الابداع او الابتكار عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة (التقليد) والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد واصل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، او طرق جديدة في تصميم العمل.

### ثانيا : الحاجة للإبداع.

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو. ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية السارية المفعول كاتفاقية التجارة الحرة وغيرها.

ولذا استجابت المؤسسات للحاجة للإبداع بطرق مختلفة، وبدرجات متفاوتة من العناية فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع، وأخرى قامت بإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته. كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابتكاري أو الابداعي، وتتنظر لذلك على اعتباره يؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات.

وفي جميع المؤسسات هناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات في شتى المجالات والميادين بهدف تحقيق التنمية فيها والصمود في مواجهة التحديات الكبرى الداخلية منها والخارجية.

### ثالثا : خصائص الإبداع والعوامل المشجعة عليه.

أ. خصائص الابتكار : يعتبر الاداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر. فالمبتكر في مجال المؤسسة هو شخص يحب المخاطرة، ويسعى إلى دخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، و الامر طبيعي « فاكثر ما يفقد ابداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية، و لكن الافضل ان تعتمد قدرتك على التفكير بالإبداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد افكار جديدة، لا ان تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية». اي أن الابداع بشكل ما هو تحد ابتكاري اي « رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو افضل بديل لان رفض الحلول التقليدية او التي نسمعها من الرئيس او الزميل قد تؤدي بك للتوصل الى افكار جديدة و حلول مبتكرة للمشكلة.

لذا ينبغي على المديرين المبدعين على اختلاف ادوارهم ان يكونوا على 3 حالات هي: الاولى: ان يكونوا مبدعين و مبتكرين في افكارهم و اساليبهم، و الثانية: ان تكون لديهم سماحة تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار و الابداع، و الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمؤسسة.

ومن هنا يتميز الاشخاص المبتكرين بخصائص هي :

- البصيرة الخلاقة.
- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
- الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات.
- الاستقلالية الفردية.

وقد صنف بعض الباحثين خصائص المبتكر إلى :

- خصائص معرفية.

- خصائص انفعالية.

وتتلخص الخصائص المعرفية في :

\* القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة.

\* حب الاستطلاع.

\* الاستقلالية في العمل.

\* الاحتفاظ بالاتجاه.

\* القدرة اللغوية.

### أمّا الخصائص الانفعالية فتتمثل في :

- القيم والاتجاهات والميول والرغبات.
- النواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية.
- الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس.
- الضبط والتحكم الذاتي.
- الاهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة.
- حب الاستطلاع والانضباط في العمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت.
- توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الانشغال الذهني وعدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والهوايات.
- عدم التمسك بالأعراف والعادات. ● الميل للعزلة عن الآخرين.

تستفيد المؤسسات من مؤهلات الأفراد المبتكرين العاملين بها، كما يمكنها تبني استراتيجيات مختلفة لإيجاد المناخ الابتكاري فيها ومنها :

- نموذج الإدارة بالأهداف.

- التطوير التنظيمي.

- التخصص الوظيفي.

- الدورية.

• فالإدارة بالأهداف تعني محاولة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها. ومن خلال تركيز المؤسسة على التحفيز الفردي، الذي يؤدي على تحسين مستوى الأداء والإنجاز وبالتالي تتوفر الفرصة للإبداع.

- أمّا التطوير التنظيمي فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق طويلة المدى، والتي تصمم لمزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فعالية هذه الاخيرة. وبتركيزه على الأفراد والعلاقات فالتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابتكار التنظيمي.
- ويتمثل التخصص الوظيفي في قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وذلك لترويج الإبداع.
- كما تتمثل الدورية في القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة كنموذج المصفوفة، والذي يتم بنقل مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي معين يتم حله عند الانتهاء، أو نقل أفراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ... الخ.

### العوامل المشجعة على الإبداع :

\* التوجه نحو فلسفة الإدارة الجديدة من خلال ما يأتي :

- أهمية وضوح الهدف والتوجه المستقبلي للمؤسسة والرؤية القيادية.
- النظر إلى الهيكل التنظيمي والنظم والإجراءات على أنها وسائل لتحقيق الهدف وليست أهدافا بحد ذاتها، والتخلي بالمرونة التامة، والبعد عن القوالب والانماط التقليدية.
- الإدارة من خلال فرق العمل المتداخلة، التي تعتبر أداة مهمة للمؤسسة في حل المشاكل المعقدة لتوفير القدرة على التكيف السريع مع الاحداث.
- العنصر البشري المتميز هو المصدر الحقيقي للميزة التنافسية.
- التوجه نحو متلقي الخدمة على أنهم الدعامة الحقيقية للمؤسسة.
- الإدارة الذاتية وعمل الفريق اللذان يعتمدان على نظم المعلومات في التشغيل والرقابة.
- الحاسبات الآلية ونظم المعلومات هي الأساس في تشغيل المؤسسة.

- \* التحول نحو القيادة الريادية، التي تأخذ شكل القدرة العالية على جذب العناصر البشرية المؤهلة بدل الرئاسة والسيطرة، وتتخذ شكل الشبكة من فرق العمل المتعاونة، حيث تسودها روح العمل وتتجلى فيها صفات ومزايا المؤسسة الصغيرة ومظاهر العناية بمستوى جودة الحياة.
- \* توجيه عمليات الإبداع لخفض تكاليف التشغيل في مواجهة ضغوط خفض الموازنة، حيث تتجه المؤسسات إلى محاولة تطوير واستحداث آليات تساعد على تقليل نفقات التشغيل وإيجاد نوع من المرونة التنظيمية في السيطرة على أزماتها.

### ومن العوامل المشجعة على الابتكار :

- المهارات الادارية الخاصة بكيفية ممارسة العمليات المختلفة وفقا لمهام ومتطلبات الادارة الحكومية.
- المهارات السلوكية وتتمثل في فن التعامل مع العملاء، ومعرفة الدوافع المحركة لسلوكياتهم واختيار الحوافز الممكنة والملائمة لإشباع تلك الدوافع.
- المهارات الفنية وتتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته، وواجباته، ومسؤولياته، وصلاحياته، وطرق وسبل تطويره، وفقا لما تمليه متطلبات التقنية الحديثة والحكومة الالكترونية.
- المهارات الفكرية والثقافية من حيث الانفتاح على العالم الخارجي، ومعرفة أحدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته، بالإضافة على القدرة التحليلية.

### الإبداع أو الابتكار المؤسسي : تعريف ومفهوم.

يعرف الابتكار المؤسسي بأنه «عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات، التي تؤدي إلى الابتكار والتنافس. كما يمكن تعريفه على أنه «الحرية والتشجيع واستشعار احتياجات العامة.

وهكذا يظهر الابتكار المؤسسي كنتيجة للتحويلات المتزايدة في أسلوب التفكير، وحدث عدد قليل من الطفرات الهائلة نسبيا. فالابتكار المؤسسي هو إبداع تكميلي وليس ابداعاً جذرياً، ذلك لأن معظم المؤسسات ما هي إلا أجهزة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ومنطقية على حد سواء، كما أن هذه الاهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تميل إلى تقليل نسبة المخاطرة حيث أن القيمة التنافسية تنطوي على العمل من أجل الفوز بمكانة يصعب على الآخرين محاكاتها أو منافستها لهذا هناك جدل مثار لصالح احداث تغييرات جذرية في الظروف، التي يسود فيها نوع من انعدام التمييز بين المنافسين في السوق فضلا عن ترحيب السوق نفسه بهذا التغيير.

### استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية.

إن المنافسة الشديدة في مجال الابتكار والابداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وظهور أسواق جديدة واضمحلال أسواق أخرى أدت إلى بروز اتجاهات أساسية أصبحت سمات بارزة مهمة من سمات زيادة كفاءة وفعالية الابتكار في مؤسسات الاعمال الناجحة. وتتمثل استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية فيما يلي :

**1. تحديد العلاقة بين التغيير والابداع:** يسمى التغيير في المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل أو مصطلحات أخرى كثيرة، وقد تشبه هذه العملية التخطيط أو إعادة التوجيه أو الإبداع، ويمكن القول بأن هذا الأخير والتغيير متممين لبعضهما ولكن توجد بعض الاختلافات بينهما.

اذ يتطلب التغيير في المؤسسات تبنى استراتيجيات وأمور متنوعة تهدف لتطبيق الاستراتيجية وتتضمن هذه الامور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمشاركة والاختيار والثقافة.

ويمكن أن يعتبر الإبداع أحد فروع التغيير، وتعمل المؤسسات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهود الابتكارية مع المؤسسات الأخرى وأن المقدرة الإدارية على الإبداع وتصميم مؤسسات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير.

إن أغلب المؤسسات الابتكارية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر الآتي :

أ. مراجعات التغيير والابتكار في المواقع الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.

ب. فحص التغيير والمراجعات للاتجاهات الأربعة الرئيسة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وإدارة المنظمة والعولمة.

ج. الاهتمام بالابتكار وتوضيح العلاقة بين نشر الابتكار وتبني الابتكار.

### دور التكنولوجيا في إدارة الابداع.

تعد التكنولوجيا وسيلة مبدئية لمنافسة المؤسسات ويمكن أن ينتج عنها انفاق كثير وجهود كبيرة، فالتكنولوجيا تبدأ بنتائج البحوث الأساسية، التي من الممكن أن تنتج في السلع المسوقة، وقد تكون مثل هذه البحوث طويلة الأجل، ولا يمكن للمؤسسة أن تبقى وتنمو إلا إذا تم التغيير التكنولوجي بشكل دوري. ومن الدلائل على ذلك هو نجاح المؤسسات اليابانية في الدخول إلى الأسواق على الرغم من كثرة المنافسين في أوروبا والولايات المتحدة بالإضافة إلى وجود المساعدات المتممة كالتصنيع التنافسي، والممولين والتوزيع والخدمة.

فالتغيير التكنولوجي يعمل غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتتبع قوة التكنولوجيا على إثارة المنافسة السوقية من قدرتها على :

- أ. التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.
- ب. التأثير على امكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.
- ج. التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء.
- د. التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعارضين.
- هـ. التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

### تطبيقات الفكر الابداعي :

يعد التفكير الابتكاري اتجاه وطريقة لاستخدام المعلومات، حيث الغرض منه التأثيرات التي تنجم عن استخدام المعلومات وليس كيفية الحصول عليها، وهو يرتبط بسلوك معالجة المعلومات في العقل ونجاح هذا التفكير في تحديد السلوك الذي يتبع في معالجة المعلومات.

ولا يقتصر التفكير الابتكاري على كل ما هو وراثي وفطري، بل يتعدى ذلك إلى كل ما هو مكتسب أيضا. أي بالإمكان تنميته وتطويره بالتعليم والتدريب مما يكسب الأفراد العاملين مهارات عديدة، ذلك أن عملية التفكير الابتكاري تحتاج إلى قاعدة من الصفات «كالذكاء، والصبر، والفراسة، كما أنها تحتاج إلى خبرات عملية واطلاع واسع واهتمام بخبرات الآخرين وآرائهم.

وبالتالي يمكن تنمية التفكير الإبداعي بالاعتماد على الجهود الشخصية أو بمساعدة الآخرين وذلك عن طريق :

أ. تتبع المنهجية العلمية في التفكير التي ستحقق فوائد كثيرة للمبتكر.

ب. زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من حيث التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة من خلال التعليم والتجارب والخبرات.

ج. ضرورة البحث والدراسة لمعرفة معوقات الإبداع، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

وهكذا يساهم الأفراد المبتكرين في تطبيقات التفكير الابتكاري بتقديم أفكار ابتكارية إلى المؤسسات التي يعملون بها، وبتطبيقها تقوم هذه الأخيرة بتنفيذ المزيد من الاستراتيجيات الابتكارية، وفي نفس الوقت تستطيع هذه المؤسسات تعزيز الإبداع، بأن تشجع هؤلاء العاملين على تطوير طاقاتهم الابتكارية وتزودهم بالمواقف، التي تشجع على التفكير الابتكاري، وبالتالي تضيف صفة الحيوية والنشاط على عملها وتسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر.

### أساليب تنمية الابتكار في المؤسسة.

تتبع أهمية الإبداع أو الابتكار المؤسسي كونه أساس انطلاق المؤسسة نحو الاستقرار والنمو، وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والامكانيات المتاحة، ذلك أن عدم وجود محركات استراتيجية تدعم تنشيط التفاعل بين مختلف الموارد والادارة سوف تعجز المؤسسة معه عن استغلال الفرص بشكل فعال بل من الممكن أن تتحول تلك الفرص إلى تهديدات لها. وتكمن المهارة المؤسسية في توفير عوامل الدعم النفسي أو المعنوي والمادي لكافة المستويات الادارية وذلك لسببين أولهما الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المدربة، وثانيهما تطوير هذه الكفاءات من أجل تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

### 1- المحركات الاستراتيجية للإبداع.

من أجل تعزيز الإبداع فإن المؤسسات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الابتكارية وتزودهم بالمواقف، التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي. و توصف هذه المؤسسات بأنها حيوية ونشطة، و انها تسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر. ومن المهم تطوير هذه القدرة على التفكير الإبداعي من خلال الممارسة. وهناك بعض التكتيكات التي تستخدم في تطوير التفكير الإبداعي مثل : «الاستماع، التفكير الجزئي والمنطق، كذلك تستطيع المؤسسات التشجيع على الإبداع من خلال المديح ومكافأة القرارات الإبداعية » فشركة "تويوتا" اليابانية مثلا، تتلقى 1500000 اقتراح سنوي يتم تطبيق 98% منها، و يكرم الموظف ماديا و معنويا.

وهكذا تكون المؤسسات في سباق مستمر ، لأن التوقف معناه فقدان ميزة هامة أي تحمل خسائر متعددة مادية ومعنوية لا تستطيع تحملها الكثير من المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، حيث تتعرض للخروج من السوق ومن دنيا الاعمال، لذا يوفر الإبداع للمؤسسات البيئة المناسبة للتطور والنمو ويعطيها القدرة من خلال وجود مسارين مترابطين أولهما الانتاج وتقديم الخدمات بشكل مستمر، وتطور هذه المنتجات والخدمات، لذلك فإن الإبداع يوفر على مستوى الإدارة:

أ. القدرة على التخطيط الاستراتيجي.

ب. بناء ثقافة مؤسسية.

ج. المنهجية العلمية في العمل.

د. التوجه نحو الفكر الإداري في الأداء.

### البيئة التنظيمية للمؤسسات الابتكارية.

تتدخل مقومات البيئة الابتكارية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع وتوسع لإيجاد النظم والأساليب، التي تجعل العملية الابتكارية قيمة وظيفية تمثل اهتماما مشتركا لدى العاملين وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة، واعتبار التدريب واجبا وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، مع الاهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد المالية لذلك، إضافة على وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء.

تشجع العاملين على المبادأة والإبداع والتجديد، و وضع معايير ونظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبتكرين الذين يسهمون في تطوير أداء المؤسسة.

### الثقافة المؤسسية المشجعة على الابداع.

يعد الانتماء الوظيفي الذي يتمثل في قبول العاملين لأهداف المؤسسة وقيمها، والرغبة في العمل فيها والاستمرار بها استثماراً متبادلاً بين المؤسسة والفرد، ذلك أن الرضا وهو شعور الفرد تجاه عمله وظروفه يحدث علاقة بينه وبين الانتماء، هذا الأخير الذي يحدد مدى استجابة الفرد نحو المؤسسة.

إن بناء الثقافة الابتكارية معناه الاهتمام بعناصر مثل الاختيار والبحث والمكافأة والابقاء. ويتطلب بناء الثقافة الابتكارية التأكيد على :

أ. غرس الالتزام في الفلسفة العامة والاهداف.

ب. مكافأة الجدارة (الكفاءة) وتطوير ومكافأة المتميزين في المواقع الهامة.

ج. المحافظة على التماسك من خلال دعم الالتزام والكفاية عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الفرد الكفاء والتمسك به

### 4. القضاء على معوقات الابداع.

إن تشجيع أساليب الإبداع في المؤسسة معناه التعرف على معوقاته التي تقلل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد أو تعطل بعض القدرات الفكرية لديه. وتتراكم المعوقات المؤسسية للإبداع نتيجة ميل المؤسسات إلى وجود وعي جماعي يتقبل بعض الأفكار المعينة دون غيرها، و من معوقات الابداع» الاقوال السلبية مثل: جربنا هذه الفكرة من قبل، هذه فكرة غبية ...، التأخر في تنفيذ الافكار، عدم تشجيع المبدع، التقيد بالقوانين و القواعد، الخوف من الفشل « وعموما يمكن ان تصنف معوقات الإبداع لمعوقات داخلية وأخرى خارجية، إذ تتمثل المعوقات الداخلية في الآتي:

- أ. عدم ملائمة أسلوب القيادة ومن أمثلة ذلك القيادة الاستبدادية، التي لا تهتم إلا بأفكارها فقط، ولا تلقي بالاً للآخرين.
- ب. افتقار السلوك المناسب، ومن أمثلته عدم الاستماع الجيد أو سلوك الشك والريبة، الذي يعرقل تطوير أكثر الأفكار إبداعاً.
- ج. سياسة الترهيب، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يكون هناك ضغوط قوية لإثناء شخص ما يعمل في إحدى شركات الحاسوب عن الإعلان عن وجود نظام يدوي أفضل من نظام الحاسوب الخاص بالمؤسسة.
- د. القيم التي تشجع على نمطية التفكير فعلى سبيل المثال إذا كان يتم التشجيع على استخدام العقل والمنطق والتطبيق العملي، فإنه من الناحية الأخرى لا يتم تشجيع الحدس، والأحكام الكيفية، وروح المرح.
- هـ. الجدية المفرطة، ذكر أحد المتخصصين ثلاثة أبعاد للإبداع : الإبداع الفني، والاكتشاف العلمي، والإلهام الكوميدي. فإذا تم استبعاد المزاح والدعابة من جو العمل فسيعاني الإبداع كثيراً.
- و. التفكير الجماعي، وهو يسبب مشكلة للأفراد الذين لا يرغبون في أن يكونوا «أول» من يبدي آراءه في أثناء مناقشة بعض الأفكار الجديدة، وذلك خوفاً من التعرض للسخرية.

أمّا معوقات الإبداع الخارجية فيمكن تحديدها في :

أ. العجز عن الحصول على التمويل اللازم لطرح الاقتراحات في السوق، ويتمثل ذلك في عدم القدرة على إقناع المساهمين في عملية تمويل المؤسسة.

ب. عدم ملاءمة المنتج، ويتعلق ذلك بطرح المنتج أو الخدمة في المكان غير الملائم.

ج. الوقت غير المناسب حيث يطرح المنتج أو الخدمة في وقت مبكر للغاية، أو في وقت متأخر للغاية.

وهكذا تسعى المؤسسة إلى القضاء على مصادر المعوقات حتى يتمكن الإبداع من الظهور ، وذلك بالاتي:

- 1- بتتمية شعور المؤسسة بالحاجة إلى مهارات استماع عالية.
- 2- تعيين مديرين مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات، التي سيعملون معها.
- 3- تحدى الأفكار البالية، والأساليب التعسفية، وانتشار الطقوس، التي تشيع روح المرح لتخفيف حدة الضغط في العمل.
- 4- مكافأة السلوك الذي يساعد على إثارة «الفكر الجماعي» ويضيف روح التعاون بين المؤسسات.

- 5- تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوى الثقة، والتخلص من كل النظم غير المجدية.
- 6- الاستعانة بالموظفين القادرين على تخطي العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة، التي يجب أن يتخللها روح التعاون.
- 7- العمل من خلال مجموعة من الأدوات الابتكارية لحل المشكلات، وتأسيس آليات لنقل المعلومات وجعل المشاركة في الأفكار من الأنشطة، التي تستحق المكافأة.
- 8- توفير أماكن ابتكارية للتفكير مزودة بالوسائل المطلوبة، مع توفير بيئات لعقد الاجتماعات غير الرسمية، وتغيير المناخ، مع الدقة المتناهية في انتقاء الأفكار التي تلائم طبيعة السوق، مع الاحتفاظ بتقبل القليل من الأفكار الجديدة الغريبة، التي تسبق روح العصر، والدقة في تحديد الوقت المناسب، الذي تقدم فيه خطوط المنتجات والخدمات الجديدة.

## المحاضرة التاسعة : قيادة التغيرات 721

ويستخلص مما سبق أن حقل المؤسسات الممارسة لنشاطها في مجال من الطموح للإبداع بحاجة ماسة للإبداع والتميز لتحقيق المنافسة، إذ تعد أحد العناصر الحاسمة في تحديد مستقبل أي مؤسسة، فمن خلالها يمكن غرس «ثقافة التقدم»، ومن خلالها يمكن للأفراد اكتساب المهارات اللازمة للتجديد والإبداع والتطوير، كما يمكنهم أيضا اكتساب مهارات القدرة على تنظيم الوقت، والتكيف مع الجديد، واستيعابه، وتنميته نحو الأفضل. وكلما ازداد الاهتمام بتطوير العملية الإبداعية من حيث محتواها واساليبها وتقويم عوائدها، فإن المؤسسة تصبح أكثر قدرة على التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة، التي تحيط بها. ففي البيئة التي تتسارع بها خطى عملية التطور التكنولوجي فإن قدرة أي مؤسسة على الاستفادة من ناتج هذا التطور تتوقف على القدرات الإبداعية المتاحة لديها، لأن هناك أثر للابتكار التكنولوجي على التنمية بصورة عامة، وعلى المؤسسة في شكل تخفيض للتكاليف، والزيادة في جودة المنتج أو الخدمة، والرفع من قدرة الاستهلاك. أي زيادة التسويق والتصدير، وبالتالي يضحى الإبداعي مصدر للنفوذ المؤسسي، الذي يكون بالاختلاف والتميز وسرعة الاستجابة لرغبات وتوقعات المستهلكين، وبانخفاض عامل الكلفة.

ملخص المحاضرة: تناولنا الموضوعات التالية بالشرح والتحليل :

- مفاهيم وخصائص الإبداع
- الحاجة للإبداع.
- خصائص الإبداع والعوامل المشجعة عليه.
- الإبداع أو الابتكار المؤسسي وأهميته .
- استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية.
- استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية.
- معوقات الابداع المؤسسي .
- كيفية مواجهة المعوقات.

- الحريري, رافده(2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية.  
عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

**ملحوظة:**

على الطالب الاعتماد على العروض التقديمية وخبرته البحثية واللقاءات  
المباشرة بالإضافة للكتاب



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY  
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

