

ورقة عمل :

" تنمية الإبداع والابتكار في المنظمات "

Developing Creativity & Innovation
in Organizations

السباق إلى القمة ...

تقديم : أ . بسمة بنت عدنان السيوفي

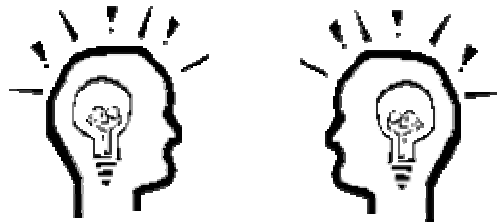
نائبة اللجنة الاستشارية بالمؤسسة العامة للتعليم الفني

والتدريب التقني / الفرع النسوي بجدة

ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى التميز والإبداع الإداري

الجمعية السعودية للإدارة

الرياض ٦-٨ صفر ١٤٢٨هـ الموافق ٢٦-٢٨ فبراير ٢٠٠٧ م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة :

تدور هذه الورقة حول الإبداع والابتكار في المنظمات وتناقش الإسهامات والدور الذي يلعبه الإبداع في دفع تطور المؤسسات. فقد أصبح الإبداع قوة دافعة لتطور المؤسسات ، يساهم في رفع قدراتها التنافسية باستمرار في الأسواق الداخلية والدولية حيث لا يعتمد تطور المؤسسات على إبداع في وسائل التقنية وتجديدها ورفع نسبة إنتاج المؤسسات فحسب ، بل يعتمد كذلك على إبداع وتجديد مفهوم الإدارة وأنظمتها وإضفاء حيوية على المؤسسات لرفع قدراتها التنافسية في الأسواق الدولية .

إن الإبداع في صميمه هو تجاوز للمألوف وتجاوز كل قدرة على التنبؤ حيث نسمح فيها لأنفسنا وللآخرين بالدهشة التي هي جوهر عملية الإبداع، ولا نقهر روح التساؤل ، ولا نضع حداً للتعطش المعرفي . فقد أصبح الوعي بهذا المفهوم ضرورياً في جميع مجالات الحياة وعلى مستويات مختلفة . يأتي الفرد والقطاع الإداري ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع في طليعة هذه المستويات . وتكون الحياة بفضل الابتكار تجديداً مستمراً وتطويراً متواصلاً وقوة عظيمة . وتكون من دونه رتيبة ومملّة وضعيفة واهنة . إن أمر تقدم المجتمعات مرهون بمقدار دعم أعمال الإبداع والمبدعين على المستويين المادي والمعنوي.

ومن جهة أخرى ، نجد أن استكشاف المبادئ الإدارية التي تحفز الإبداع ضرورة حتمية لمواجهة تحديات المستقبل ، فالمبادئ الإدارية التي إتسمت بها ممارسة الإدارة في القرن العشرين والمتمثلة في: التخصص، توحيد الإجراءات، الهيكل الهرمي، التخطيط الرسمي والرقابة والسيطرة البيروقراطية، غير كافية لمواجهة التحديات الجديدة الرابضة في طريق الإدارة في القرن الحادي والعشرين. لذلك يجب استكشاف المبادئ الإدارية الجديدة القادرة على تحقيق النجاح التنافسي في القادم من السنوات. إن التغييرات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم على جميع الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية تقتضي بالضرورة تغيير بل إعادة اختراع الإدارة علماً وممارسة دون إغفال مفهوم الإبداع.

وقد برزت في عصرنا الحاضر تحديات جديدة تتمثل في زيادة وتعقيد بيئة العمل، وعدم الاستقرار في الظروف الاقتصادية والأسواق العالمية وتحول الاقتصاد العالمي من الاعتماد على الصناعة إلى الاعتماد على المعرفة والمعلومات ، والنقص المتزايد في الموارد لا سيما البشرية المدربة المؤهلة، والتغير في مكونات ومزيج قوة العمل وظهور التكنولوجيا المتقدمة والحديثة والتميزة ، والعولمة الكاملة للأعمال وزيادة شدة وضراوة المنافسة



بالإضافة إلى التغيير المستمر في كل جزء من أجزاء العمل وعدم عزلتنا عن هذه التحديات كاملة. مما يجعل الإبداع المستمر أكثر أهمية وإلحاحاً.

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الإبداع : المنافسة العالمية المتصاعدة نتيجة لتحرير التجارة والانخفاض الكبير في تكلفة الاتصالات والمواصلات ، ولقد تأثرت التنافسية الاقتصادية نتيجة لذلك بحيث لم تعد لعناصر الانتاج مثل رأس المال والمعدات والعمال ذلك الدور الرئيسي في تحديد ربحية المنشآت كما كان سابقاً، بل أصبح الإبداع والتنظيم المرن هما المصادر الأساسية للربحية. كما أن المقدرة على الاختراع والتصميم وإنتاج السلع والخدمات تصبح أكثر أهمية لمستقبلنا ويصبح الإبداع واستغلال الأفكار الجديدة ضرورياً جداً لضمان توفير وظائف عالية الجودة وشركات أعمال ناجحة ومنتجات وخدمات أفضل .

ولابد لنا من السؤال هنا: لماذا تتمتع بعض المنظمات دون غيرها بأداء متفوق وكيف نفسر ذلك ؟ إن الذي يصنع الفرق الحقيقي بين المنظمات ذات الأداء المتفوق والمنظمات ذات الأداء العادي هو مدى قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال حسن توظيف مصادر المزايا التنافسية والمتمثلة في: القيم والقيادة والكفاءات المحورية.

إن الإبداع والابتكار والتجديد ... عناصر أساسية لتطوير الحياة . فمن الناس قاعدون كسالى يعيشون على جهود غيرهم . ومنهم عاملون ، على درجات متفاوتة في الجد والدأب والمثابرة ، لكنهم نمطيون تقليديون ، لا يملكون القدرة على تحسين الواقع وتقديم الجديد ، فهم يكرّرون أنفسهم ، ويؤدّون إلى زيادة في الإنتاج. وإذا كان وجود القاعدين الكسالى ضاراً بالمجتمع ، فإن وجود العاملين ، لا سيّما أصحاب الجدّ والدأب ... ضروري لا تقوم الحياة بدونهم . لكن ثمة فريقاً ثالثاً ، عليه مدار التجديد والتحسين . إنه فريق المبدعين، الفريق الذي لا يكتفي بالتعامل مع ما هو موجود ، ولا بتكراره والسير على الأنماط المألوفة ، بل يملك النزوع نحو التغيير والقدرة عليه ، فإذا كان تغييراً نحو الأحسن فهو الإبداع ، وأصحابه صنف نادر في الحياة، وعليه المعوّل في تحويل تيار المجتمع نحو الأفضل . وإذا كان وجود المبدعين مهماً في كل ظرف ، فإنه في ظروف الضعف والركود والإحباط ... يكون وجودهم في غاية الأهمية ، إذ لا مخرج من الأزمات إلا بوجود أصحاب المواهب والكفاءات المتميزة .

إن الدمج الناجح بين الإبداع ومبادرات الأعمال يسهم حالياً بفعالية في تحويل المجتمعات على نطاق العالم إلى مجتمعات إبداع وهذا هو الهدف من تنظيم مثل هذه الملتقيات و المؤتمرات التي تعول عليها المؤسسات الإدارية والأفراد المشاركين بها في تزويدهم بأفكار جديدة حول أساليب وآليات تحقيق النجاح لمؤسسات الأعمال في العالم العربي وكيفية سد الفجوة في المعارف المتعلقة بالإبداع ومبادرات الأعمال تحقيقاً للمزيد من الكفاءة والتنافسية. لكنني أؤمن بعمق، أن حل المشكلات ليس بعرضها ولا بعقد ندوات حولها ثم عقد ندوات أخرى في



العام التالي حول نفس الموضوع بدون أية حلول بل بوضع آليات تفكير وسياسات ومنهجيات وطنية لكل تحدٍ إداري والتعامل بواقعية مع الحلول ووضع آليات متابعة وتنفيذ وتقييم ومن ثم المحاسبة على النتائج .

ولأنّ العمل مهما تطوّر تقنياً أو امتلك من قدرات فإنّه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبّر شؤونه ، فقد حظي مفهوم الابتكار بدراسات كثيرة في النصف الثاني من القرن العشرين ، فهو ، في أرفع مستوياته ، من أهم الصفات الإنسانية التي تغيّر التاريخ ، فالمجتمع لا يمكن تغييره تغييراً نوعياً عبر التخطيط ، بل عبر أعمال المبدعين . إن علينا إعادة النظر في الأنظمة الإدارية لدينا التي تقوم على النموذج الواحد ، والرؤية الواحدة ، والمدير الواحد وبقدر مسايرة الموظف وخضوعه ، يكون بقاؤه وارتقاؤه والمميزات التي تمنح له !! لا بد من تحرير المبدع من قيود الأنظمة الإدارية المكبلة للفكر والإبداع وللتطبيق !! إن الأفكار والأساليب التي تقدمها هذه الورقة تحاول فتح النوافذ وإضاءة الدهاليز لمن يريد التطوير من الإداريين والموظفين وأصحاب العمل حتى نساهم في التغلب على ظروف الضعف والركود والإحباط الإداري من أجل أداء متفوق ومنظمات ناجحة .

هل الإبداع والابتكار كلمتان مترادفتان ؟

قد يعد الابتكار إنتاج أي شيء جديد ، من حل مشكلة ، أو إعادة تنظيم ، أو تعبير فني . والجدة هنا أمر نسبي ، فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين . والطفل في كثير من أعباه مبتكر أصيل ، وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً . وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره . وكثير من الباحثين يجعل الإبداع والابتكار مترادفين ، إذ العبرة بوجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد . وفي هذه الورقة سيُعمد ترادف الكلمتين فنقول : الإبداع أو الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتّصف بالجدة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع .

ما هو الإبداع :

من المعروف بأن تعريف الإبداع تنوع بتنوع تعريف الباحثين والعلماء فكل يعرفه حسب وجهة نظره وكيفما يتفق مع توجهاته البحثية والعلمية ومن أهم تصنيفات تلك التعاريف :

- تعريفات ركزت على المناخ الإبداعي ، وتبني هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان .
- تعريفات تركز على الإنسان المبدع من حيث الخصائص الشخصية والمعرفية ، وتبناها علماء النفس .
- تعريفات تركز على العملية الإبداعية من حيث المراحل التي تمر بها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ، وتبناها علماء النفس المعرفيين .
- تعريفات تركز على الناتج الإبداعي وهذه التعريفات أكثر شيوعاً لأنها تعكس الجانب الملموس للعملية الإبداعية . وهناك العديد من التعريفات أهمها مايلي :



يرى سميث (Smith) أن الإبداع يعني " إيجاد علاقات بين الأشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات " وعرف لوينفيلد (Lewinfield) المبدع بأنه " الشخص المرن ذو الأفكار الأصيلة ، والمتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها ، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معان تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس " . ويمكننا تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تتفرض بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل؛ لذا قد يمكن أن يقال إن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير، في الآلية والنتائج أكثر منها في الفكرة المبدعة ، وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع. إذاً الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب، فلو قلنا أن موظف ابتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع.

كما يعني الإبداع في أقصى درجاته ، توليد الأفكار وتحويلها إلى واقع بهدف الحصول على نتيجة. ولكي تزداد وتقوى الإمكانيات الإبداعية لابد من تطبيق الفكرة ضمن حيز ما لإبراز الخبرة ورد الفعل لدى الأفراد وذلك لتحسين الأداء. وكلما كان تعزيز الإبداع ونتائجه قوياً Celebrating Creativity ، كلما أصبح الأفراد أكثر إبداعاً في المنظمات. وعند تعريفنا للإبداع بأنه يتضمن التطبيق ، نجد أنه ولا بد من تفصيل ما يلي :

- أن الأفكار تتولد في ثواني ، بينما التطبيق يستغرق أياماً ، أعموماً ، بل العمر كله حتى ندركه.
- تأتي الأفكار من جزء واحد من المخ ، بينما التطبيق ، يستدعي قدرات ذهنية خاصة من الأجزاء الأربعة في المخ البشري.
- تأتي الأفكار كالومضات السريعة ، بينما يتطلب التطبيق آليات وعمليات ومراحل ضرورية .

مستويات الإبداع :

من البديهي أن الإبداع على مستويات شتى ، منها البسيط الذي يقدر عليه كثير من الناس ، ومنها المتوسط الذي تقدر عليه قلة من البشر ، ومنها العالي الذي ينتجه العبقرة . وفي هذا الصدد فإن لفظة الإبداع والمستويات تقسم العالم إلى ٣ أنواع : الأول وهم The already creative المبدعون المتمرسون ، من يمارس موهبة الإبداع لهدف التسلية أو للكسب والربح . والنوع الثاني The sometimes creative المبدعون أحياناً ، وهم من يمارس لدقائق العبقرية الإبداعية ولكن ليس بشكل دائم . والفئة الثالثة هي Who can be creative المبدعون المحتملون ، الذين يحتاجون إلى الوعي ليشاركوا في العملية الإبداعية.

الصفات الشخصية للمبدعين :

تقوم الدراسة الإحصائية لشخصيات المبدعين على دراسة كل صفة عقلية أو نفسية من الصفات المتوقع تأثيرها ، مقارنةً مع مجموعة ضابطة ، بشرط أن يكون أفراد المجموعة الضابطة من المستوى العلمي أو التخصصي نفسه ، كأن تقاس تلك الصفات لدى قائد إداري متميز وآخر عادي ، وكلاهما يحمل الشهادات الدراسية نفسها ، والدرجة العلمية ذاتها ، وكذا تقاس لدى كاتب للقصص الخيالي مع قصاص آخر ... وهما يحملان الشهادة الدراسية ذاتها . ونتيجة الدراسة الإحصائية تلك تبين أن هناك زمرتين من الصفات الشخصية للمبدعين : الصفات العقلية ، والصفات النفسية والمزاجية . وفيما يلي عوامل وجود الإبداع في كلتا الزمرتين :



أولاً : الصفات العقلية :

أساس الإبداع هو التفكير التباعدي أو التشعبي ، وعناصره الأساسية ثلاثة هي : المرونة والأصالة والطلاقة . وهنا نستعرض عوامل وجوده . فمن أهم عوامل وجود الإبداع العقلية هي :

١) الذكاء :

قد يبدو أن الذكاء الحاد والإبداع متلازمان ! والحقيقة إن الارتباط بينهما ليس كما نتصور ، والعلاقة بينهما تحتاج إلى توضيح وتفصيل . إذا اعتبرنا الذكاء قدرة عقلية عامة فهو يكتلف عن الإبداع ، وإن كان يرتبط به ، لأن الإبداع عملية أكثر تحديداً وأكثر خصوصية من الذكاء ، كما أن الإبداع ليس جزءاً من الذكاء وإن كان مرتبطاً به . فقد تبين بالاستقراء والملاحظة والبحث العلمي أن الأذكيا جداً ليسوا مبدعين دائماً ، وأن المبدعين ليسوا دائماً من الأذكيا جداً ، فمن حصل على علامات مرتفعة جداً في اختبارات الذكاء ليس دائماً من المبدعين ، وكذلك لم يحصل المبدعون على الدرجات العالية جداً في اختبارات الذكاء .

مع هذا كله ، وُجدت علاقة بين الذكاء والابتكار في المستويات العليا جداً ، وعندئذ يجتمع الاتزان النفسي ، والاستقامة السلوكية والنتائج العبقريّة ، وهو ما كان عند أئمة وقادة عظام كأبي بكر وعمر رضي الله عنهما ، وخالد المشنى ، وأبي حنيفة والشافعي ، وأبي الأسود الدؤلي والخليل ، والشاطبي وابن خلدون ، ويبدو أنه عندما لا يكون للذكاء أهمية ظاهرة في عملية الابتكار فإن خصائص الشخصية الأخرى ، النفسية والمزاجية ، تتدخل بشكل حاسم . كما أن الذكاء شرط للإبداع ، فلا بد من حد أدنى مقبول لحدوث الإبداع ، فإذا تحقق هذا الشرط فإن الإبداع يتوقف على عوامل أخرى عقلية ونفسية . ولا بد من ملاحظة اختلاف هذا الحد الأدنى للذكاء بين ميدان وآخر من



ميادين الإبداع مثلاً: لوحظ أن درجة الذكاء المطلوبة في الإبداع التقني ، كاختراع الأجهزة ، درجة قليلة نسبياً بالقياس إلى الدرجة المطلوبة في العلوم الفيزيائية والرياضية .

٢) الحساسية للمشكلات :

والمراد منها حساسية الفرد لوجود مشكلة تثير التفكير تتطلب حلاً . وفي الإبداع العلمي خاصة يتوقف نجاح الفرد إلى حد كبير على قدرته في طرح الأسئلة ، وعلى نوع هذه الأسئلة. وكثير من هذه المواقف لا يجد فيه الإنسان العادي مشكلة ، بينما يرى فيه آخرون مشكلة، وذلك لاختلاف معايير كل إنسان وموازينه وطريقة تفكيره ومستوى هذا التفكير، واهتماماته ودوافعه .

٣) درجة التعقيد التي يمكن للفرد أن يتعامل معها :

وهي قدرة الفرد على توجيه فكره في أكثر من اتجاه في الوقت نفسه (أي قدرته على التفكير التشعبي أو التباعدي) ، وهو أمر تزداد صعوبته كلما ازداد عدد العناصر التي يتعامل معها العقل أثناء التفكير .

٤) قدرة الفرد على التقويم المناسب للأفكار :

يجب أن تكون الأفكار صالحة ومقبولة حتى تكون مفيدة ، وإذا غاب التقويم كانت الأفكار محتوية على جزء كبير غير مناسب ، وصرف الجهد العقلي في معالجة هذا الجزء تضييع للوقت ، وتعويق للإبداع . لكن درجة الضبط يجب ألا تكون كبيرة بحيث تؤثر على عناصر الإبداع الأساسية (المرونة والطلاقة والأصالة) وإلا كانت جموداً وعُقم تفكير ، وقد تمنع الفرد من التفاعل مع العناصر بشكل أصيل . وإن مشكلة أن يكون التقويم سبباً في تعويق الدماغ ، كانت عاملاً في ظهور طريقة خاصة في تدريب الإبداع سمّيت (العصف الذهني) .

ثانياً: الصفات النفسية والمزاجية :

من أبرز الصفات النفسية عند المبدعين صفة الاعتماد على النفس والثقة الزائدة بها، والتحفظ والعزلة ورقة القلب والحساسية والتفكير المستقل ، والبصيرة النفسية ، وضعف الأنا الأعلى (أي الانتساب إلى المجتمع) . نجد أيضاً أن الابتكار – بعكس الكفاءة في الأعمال التقليدية – ليس بالضرورة مرغوباً به في كثير من المهن والأعمال ، لأن صاحبه واثق من نفسه جداً ، ويتصرف بأسلوب مفاجئ ، وقد لا يلتزم بالمعايير الخلقية والاجتماعية (وخاصة إذا كان الابتكار في ميادين الفنون والآداب) .

ونتيجة لشعور المبدع بتميزه ، واستقلال تفكيره ، ومخالفته لرؤى أبناء مجتمعه في مجال رؤاه الخاصة.. ينمو عنده الإعتداد بالنفس والاعتماد عليها ، بمقابل ضعف شعوره بالانتماء إلى المجتمع الذي لا يقدم إليه – وفق اعتقاده إلا القليل .



الإبداع والنساء :

هل يمكننا القول أن الإبداع يجافي الشخصية الأنثوية في المجتمع العربي ؟ هل يقع الإبداع من الشخصية الإدارية النسائية ، موقع الحرمان والنكران ؟ أن الإبداع ، بوجهه الأول ، يتمثل بمواجهة التحديات بشجاعة وفعالية في وضعية اجتماعية معينة ؛ وهو ينطوي ، تبعاً لذلك ، على مواجهة المجتمع " ومعادة " قواعده و "الإخفاق" في التوافق مع معايير السائدة. والأشخاص الذين حصلوا على اعتراف المجتمع بإبداعهم يخلّون بالمعايير والنظم السائدة ، لكنهم ينجحون بالبقاء ضمن حدود مضمرة للمقبول والمسموح . هذا الوجه من الإبداع وملامحه التي تتصف بهجومية ناشطة واستعداد للمخاطرة والتجرؤ على المعايير والقيم السائدة هي جميعاً من "شيم" الذكور. ومن نافل القول أن الذي يسمح بذلك التجرؤ ويعين درجته وحدوده هي أكثر تسامحاً تجاه الرجال منها تجاه النساء. فيبدو هذا الوجه من الإبداع أقرب إلى أن يكون ذكورياً.

إن النساء المبدعات في المجالات الإدارية أو العلمية إتسمن بصفات استثنائية ليست في عداد مجموعة الصفات المرغوبة اجتماعياً لبني جنسها ، ولا هي من الأمثلة التي تتم تنشئة الإناث على التشبه بها . ومنها القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل ، والاستعداد للعيش حياة لا تشبه حيوات أترابهن ؛ وقد أبدت هذه الشريحة من النساء ، منذ الطفولة ، تفوقاً في الذكاء والاجتهاد والتخيل والإرادة وتميزن بمواقفهن النقدية. ومسيرتهن الحياتية تشير الى أنهن قبلن بما يشبه الوحدة والانسحاب من صخب الحياة الاجتماعية (Sociability) والتخلي ، إلى حد بعيد ، عن العلاقات في ما يبدو أنه تحييد لنواح رئيسية من هويتها الأنثوية.

تبرز أهمية الفرد في المجتمع في أنه يمثل نواة الجماعات الإنسانية التي تشكل المجتمعات . ويملك الفرد طاقات ابداعية وقابليات وقدرات متعددة كامنة . والمرأة فرد من أفراد هذا المجتمع لذا فإن استثمار الطاقات والقابليات والقدرات سيعود بالنفع عليها وعلى المجتمع معاً . فلا بد من توفير بيئة تشجع المرأة السعودية على الإبداع خصوصاً وأنها تحدد الكثير من الظروف ونجحت في مجالات إدارية مُشرفة ، لدينها ولوطنها ولبنات جنسها ، فهي موجودة بالملكة على الساحة الإدارية في المنظمات الحكومية والخاصة وتمارس مهامها بتفوق وإقتدار إلا أنها بحاجة إلى بيئة واعية وثقافة مجتمعية تيسر لها الإبداع في كل المجالات الممكنة والمشاركة تكاملياً مع الرجل في بناء الإقتصاد الوطني . وإن لم يكن ذلك فسيكون المجتمع مثل فقير يملك خزائن ثمينة مطمورة تحت مسكنه لا يدري عنها شيئاً ، فلا يصرف الجهود اللازمة من أجل إخراج هذا الكنز إلى حيّز الوجود . ويباهي أن لديه كنزاً يمتلكه ولكن لاداعي للاستفادة منه !!!



أهمية الابتكار :

حظي الابتكار بدراسات كثيرة في النصف الثاني من القرن العشرين ، فهو ، في أرفع مستوياته ، من أهم الصفات الإنسانية التي تغير التاريخ ، فالمجتمع لا يمكن تغييره تغييراً نوعياً عبر التخطيط ، بل عبر أعمال المبدعين . يشير كونانت Conant ١٩٦٤م ، إلى أهمية المبدعين فيقول : " إن عالماً واحداً من المرتبة الأولى (أي من المبدعين) لا يعوضه عشرة رجال من الدرجة الثانية في العلوم . إنه لعديم الجدوى أن يسند إلى رجل من الفئة الثانية مهمة حل مشكلة من المستوى الأول " . إن الارتباط بين الذكاء العام وبين الإبداع ارتباط ضعيف ، لذلك يجب البحث عن الصفات الشخصية الأخرى للمبدعين . وإن مقاييس الذكاء ، والتفوق الدراسي ، والشهادات الأكاديمية... لا تصلح لكشف القدرات الإبداعية .

مراحل الابتكار والإبداع :

١- التهيؤ أو الاستعداد :

وهو الدور الذي يتحدد فيه كيفية جمع وتحليل كل البيانات والمعلومات وأخذ الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلغاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها.. إلى غير ذلك من الأمور الخاصة بالمشكلة التي يواجهها الفرد أو الجديد الذي يدور في رأسه ولا يعرف ما هو .

٢- الاختمار :

المرحلة الثانية هي اختمار الفكرة وهنا تطفو بين الحين والآخر على ذهن الفرد ويشعر بأنها تدنو منه ، وتقترب من نهايتها ؛ لذا يشعر بقلق شديد جداً وتوتر مع فوضى في الانفعالات وعدم الاستقرار ، كما يقول «فان جوخ» "شخص يتآكل قلبه من فعل ظمئه الشديد للعمل الذي لا يستطيع أن يقوم به فعلاً ، لأنه من المستحيل عليه أن يتحرك وهو سجين شيء ما". ويلاحظ هنا أن الفرد المبدع لا يتوقف عن القراءة وجمع الملاحظات والبيانات والمعلومات ، فقد يتغير مسار تفكيره في أي لحظة إلى أن يروي ذلك الظمأ الشديد بالمعرفة .

٣- الإلهام :

والآن وصل إلى قمة إبداعه وابتكاره ، فقد أشرقت الفكرة كاملة على ذهنه ، في تلك اللحظة تنتظم كل الأمور في

• مواقعها الصحيحة. ولكن هل يستطيع أن يتحكم في عملية الإلهام ؟ يمكن ذلك أننا توافرت له الظروف التالية:

* إذا كانت المشكلة معقدة جداً وتدفع الفرد إلى التحدي.

* إذا كثف جهوده وتفكيره واستخدم كل العمليات المنطقية والتحليلية.

* إذا أعطى عقله فترة من الاسترخاء ومن أفضل وسائل الاسترخاء النوم.

إن الإلهام الذي يصل إليه الفرد كالومضة يجب عليه أن يدونها وقتئذٍ وفتنراقها في ذهنه.



٤. الناتج النهائي: التحقق من صحة الابتكار:

عند وصول الفرد للمرحلة النهائية، يستطيع من خلال الإلهام وضع المادة الخام في صياغة محددة المعالم نسبياً. دور الفرد في هذه المرحلة : أن يحوّل تلك المادة إلى شكل متكامل ونهائي، ويجب أن يضع الفكرة موضع الاختبار مع التأكد من جدوى الفكرة ومدى نفعها. ونؤكد هنا أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً، وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق هو إبداع غير كامل.

الإبداع في المنظمات :

إن التعريف الشائع للجنون هو تكرار فعل نفس الشيء مرة تلو الأخرى مع توقع الحصول على نتائج مختلفة في كل مرة . بينما لا تزال العديد من المنظمات تتعامل مع مفهوم الإبداع ومؤشرات النمو باستخدام نفس الأدوات في أعمالهم اليومية. ويتميز المبدعون الناجحون بقدرتهم على تغيير الأشياء وتحدي النمط الاعتيادي في العمل ، فهم يسردون الحكايات ويقبلون الأفكار ، ويختبرونها ، ويقدرون اختلاف الأفراد، ويصنعون تجارب فاعلة ومختلفة في المنظمات.

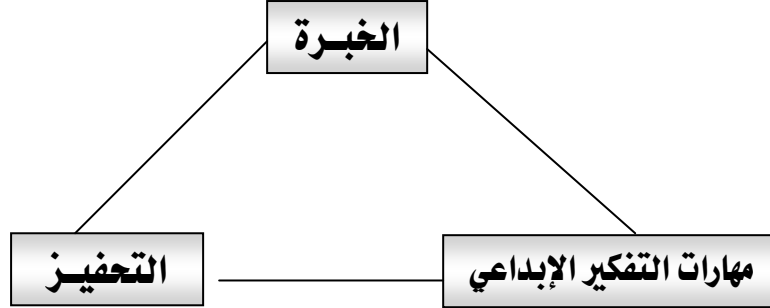
يتمتع الإداريون الحكوميون أو البيروقراطيون كما يطيب للبعض أن يسميهم بسمعة ليس حسنة: فالحديث عن الكسل والتراخي البيروقراطي، الأخطاء المتكررة، اللامبالاة وتغليب المنفعة الشخصية الضيقة على المصلحة العامة تكاد تكون نواقص مشتركة تدمج بها المنظمات الحكومية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. ويعزي كثير من الباحثين ضعف الثقة هذا إلى الاعتقاد بان ضعف العائد المادي الذي توفره الوظيفة الحكومية لا يغري الكفاءات المتميزة بالالتحاق بالأجهزة والمصالح الحكومية. ومن ثم فإن عزوف الكفاءات عن شغل الوظيفة العامة يفسح المجال أمام قليلي الطموح والمهارات والباحثين عن الأمن الوظيفي للتكدس في المكاتب الحكومية التي توفر لهم بيئة خصبة للانغماس في الروتين، وتكرار التجارب والخبرات بعيدا عن روح التحدي التي تدفع لبذل الجهد والعرق وشحذ القدرات العقلية والروحية بحثا عن الإبداع والجديد.

وفي الجانب الآخر ، هناك من يعتقد بان الإدارة الحكومية، وبصفة خاصة في الدول النامية- تحتضن خبرة الكفاءات وصفوة مخرجات التعليم وتصرف الأموال الطائلة على تدريبهم داخليا وابتعائهم خارجياً إلى أفضل مراكز التدريب والتعليم في الدول المتقدمة. إذن، فالإشكال لا يتعلق بمستوي الكفاءات البشرية العاملة في المنظمات الحكومية وإنما بالأسلوب الذي تدار به هذه الكفاءات وما توفره لهم بيئة العمل من حوافز معنوية تدفعهم لاستغلال طاقاتهم وإبراز قدراتهم والإسهام الفاعل في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تُتّم إدارة الحكومية بإجهاضها.

ومن أجل تطوير الإبداع في منظمات العمل لا بد من توفر ثلاثة عناصر :

الخبرة متمثلة في التقنيات والإجراءات والمعرفة ،ومهارات التفكير الإبداعي التي تعبر عن الكيفية المرنة والخلاقة التي يتبعها الأفراد في التعامل مع المشكلات ، بالإضافة إلى التحفيز الحقيقي للأفراد داخل المنظمة . بل إن

بحوثاً أجريت على العديد من الشركات اليابانية الناجحة ووجد أن بينها تشابهاً في توفر عنصري الإبداع وإيجاد البيئة المعرفية المشجعة .



شكل رقم (١)

وحتى نقول أن المنظمة تمارس أساليباً تشجع على الإبداع وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ تتمثل في النقاط التالية:

- ١) افساح المجال للأفكار حتى تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح.. وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.. فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى حتمية..
- وبتعبير آخر: عدم قتل الأفكار بل إعطاءها المجال، ومنحها الرعاية والعناية، لتبقى في الإتجاه الصحيح و في خدمة الصالح العام. فإنّ الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين.. لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.
- ٢) إنّ الأفراد مصدر قوة المنظمات ، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- ٣) احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة. فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود أبنائها وتضاههم؟.
- ٤) التخلّي عن الروتين.. وأسلوب المركزية في التعامل لتنمية القدرة الإبداعية، مما يوفر عنصر الثبات للأفراد ويؤدي إلى التقدّم والنجاح.
- ٥) تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب.. وذلك بتحويل النشاط إلى مسؤوليّة، والمسؤوليّة إلى طموح ورؤية.
- ٦) التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.. وهذا لا يتحقّق إلا إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.. فإنّ كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته.. وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة.



(٧) التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود مردوده معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز فقط وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.. لا بد من السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة..

(٨) ليس من الإبداع في شئ 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. فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين.. وليس هذا بالشيء الكثير..

(٩) لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل لا بد من تبنيها، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة قد تزيد من احتمالات تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

(١٠) يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف..

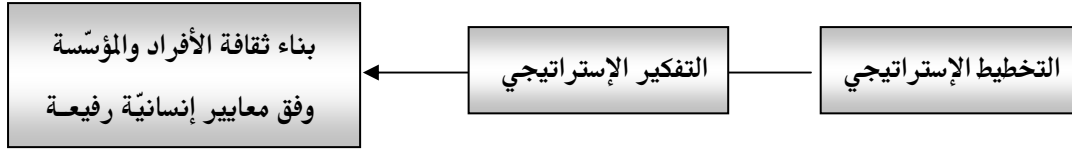
(١١) إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد.. خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير.. والإبتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فإنّ المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة.. كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والإحترام الأكبر.. وهذا أمر يتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزءاً من الإعتقادات والمبادئ.. ويتكرّس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً.

عناصر الإبداع في المنظمات :

إنّ تطبيق مفاهيم إدارة الإبتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية والحكومية على اختلاف أنواعها وتحت أيّ إطار كانت أو في أيّ بلد من البلدان ، لا بدّ وأن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث نتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية.. ومن أولى هذه العادات: الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا.. والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالإنتماء الروحي للمؤسسات وجماعات العمل، وتكبّت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية.



إنّ الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن إختمار التجارب وتوسّع الأفكار وإرتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أساساً إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطوّر والاستمرار، وهذا ما يتطلّب دائماً توفير عناصر الإبتكار والإبداع، وعناصر الابتكار الأساسية هي:



شكل رقم (٢)

ولن أتطرق هنا إلى تفصيل العناصر الثلاثة، إلاّ إنني سأفصل في عنصر بناء الثقافة التنظيمية (ص١٦) لاحقاً .

مقومات الإبداع والابتكار :

هناك أربعة مواضيع رئيسية لفهم معنى مقومات الإبداع ومما تتكون منه وهي كالتالي :

أولاً : الانتماء الوجداني للمنظمة:

تتلخص مقومات الابتكار في عدة أمور من أهمها الانتماء الوجداني للمنظمة ونعني به شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه فيصيبه ما يصيبها من نفع ومن ضرر. إن الشعور بالانتماء الوجداني للجماعة أو المؤسسة هو شعور جميل طالما كان متوافقاً مع الحق والمنطقية، وهو الذي يساهم في الإبداع. بينما الشعور الشديد بالانتماء يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الابتكار والإبداع. وعلى العكس من ذلك، فإن الشعور باللامبالاة يفسر تخلف وتراجع المؤسسات وخسارتها، حيث لا يفكر الفرد إلاّ بالطرق التي تمكنه من تحقيق رغباته وطموحاته الشخصية على حساب المؤسسة التي يعمل فيها والدائرة التي ينتمي إليها - في الغالب.

ومن الواضح أن هذا ليس ذنب الأفراد، بل ذنب نظام الإدارة السائد بالمؤسسات؛ لأن الديكتاتورية المستشرية في المؤسسات المركزية تعلم أبناءها تقدير المصالح الشخصية والأنانية الفردية، وتجعل الانتماء التنظيمي فيهم أضعف من الانتماء للذات؛ وذلك لأن المركزية تحوّل المؤسسة إلى بستان يملكه المدير ويجبي خراجها وأكلها كلّ حين من أجل نفسه ومصالحه.



ثانياً : التعامل مع الأزمات :

ويقصد هنا وجود العقلية العلمية المتمكنة والقادرة على التعامل مع الأزمات قد يصح أن نقول إن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد ولى وانصرم ، وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة ، والتنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة الأحسن والأبقى ، التنظيم المشترك الذي يقوم على الجهود المتكاملة لجميع الأفراد والعاملين على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم وهذه نقطة جوهرية ينبغي الالتفات إليها في تحديد مقومات الإبداع إذ يجب اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة ، وهذا لا يتم إلا عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد .

ثالثاً : الانفتاح على الرأي الآخر :

لا بد للابتكار والإبداع من أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف وإن كانت تخالفنا. والحنكة والمهبة تتجلى في سلوكنا أكثر إذا تمكنا من ترويضها وإقناعها على التعاون والتنسيق؛ فالحوار هو الذي يوصل إلى الأفضل والمفيد. ومن هنا فإن المؤسسات الإبداعية والمديرين المبدعين هم الذين يزدون من فرص التفاهم، ويعملون على تشجيع الأفراد إلى تطوير أفكارهم وإبداع اقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل وفتح المجالات الأوسع للمزيد من البذل والعطاء. أما المؤسسات المغلقة على نفسها Closed Systems Org. أو المديرون الذين لا يجدون للآخرين موقعاً بينهم ولا يحترمون آراء الآخرين ، فإنهم يحكمون على أعمالهم بالفشل وعلى أنفسهم بالتراجع شيئاً فشيئاً وسوف أتطرق لاحقاً لمفهوم الإبداع المفتوح والذي يعزز هذا التوجه في الإدارة Open Innovation .

رابعاً : البعد الإنساني في التعامل :

لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع والابتكار ، وتتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد. فإن الأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية كما هم أدوات تحقيقه وتطبيقه بأسلوبه الأمثل.. فكلما زاد الاهتمام بهم وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة تماسكوا أكثر وشعروا بشدة بالانتماء إلى المؤسسة والعمل فاجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من الإنتاج وتقديم الخدمات في مستواها الأرقى. إن من أهم العوامل المساعدة التي تجعل من الابتكار داخل المؤسسات ظاهرة متأصلة وراسخة هو المظاهر الإنسانية في التعاطي مع الأمور؛ لأن سلامة المؤسسة وقوتها من سلامة أفرادها وقوتهم.



بناء ثقافة الأفراد والمنظمات :

ورد سابقاً أن من عناصر الإبداع الأساسية في المنظمات ضرورة وجود وبناء ثقافة للأفراد والمؤسسات وفق معايير إنسانية رفيعة. ولعل من أهم العوامل والميزات التنافسية التي تساعد المنشآت على السبق والحصول على فرص تنافسية في ظل المنافسة الحالية الحادة هو تهيئة الأجواء الداخلية للابتكار والإبداع .

تتلخّص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه.. ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية.. لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية.. لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.. وهذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر ولعل أهم وأكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم (إدارة الجودة الشاملة) وقد عرفوها بأنها: نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعية لتحقيقه.

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع الثقافة التنظيمية يعتبر من أهم التحديات للمدراء والقادة؛ إذ ليس من المنطقي إدارة إبداع وابتكار مؤسسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنموية الابتكارية للأفراد.

إن ما قيل من أن الثقافة أولاً وقبل كل شيء، تثبت المصدقية لدى كل تغيير وإبداع جديد. ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المؤسسة طرق إيجاد ثقافة الإرتقاء البشري فيها لأن الثقافة ليست مسألة تكنوقراطية كما يقولون . ومهما بلغت التطورات التكنوقراطية أو الآلية فإنها تبقى أعضاء وآليات في الكيان الإداري وتبقى الثقافة بمنزلة الرأس والقلب اللذين يحركان كل شيء في الجسد ويبعثان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية. عليه فإن الصفات الأساسية للثقافة الحية في المنظمات ينبغي أن تكون كما يلي :

- ١- مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها..
- ٢- أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.
- ٣- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها.. وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدأوا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.
- ٤- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهدف مشترك وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة وخالقة وباقية في القمّة.



معوقات الإبداع:

معوقات الإبداع كثيرة، منها ما يكون من الإنسان نفسه ، وما يكون من قبل الآخرين. وقد حدد (جويس ويكوف Wycoff Joyce، ١٩٩٦م)، بعد عدة سنوات من الأبحاث والدراسات أن الأسباب الكامنة وراء فشل أي بادرة تغيير، هي نفس الأسباب الكامنة وراء فشل بؤادر الإبداع في المنظمات . وفيما يلي الأسباب العشرة الرئيسية وراء فشل الإبداع:

١- الثقافة:

الثقافة هي الساحة التي يمارس فيها الإبداع، وما لم تحترم الثقافة الفكرة وتدعم المجازفة ، فإن الإبداع لن يلبث أن يتلاشى قبل أن يبدأ. الثقافة أشبه بنظامنا المناعي ... وظيفتها إبادة الغزاة قبل أن يسببوا الأذى للجسم. فهي يمكن أن تتغير إلا أن عملية تغييرها عملية بطيئة.

٢- تبني الأفكار المبدعة عملياً:

عندما تظهر فكرة عظيمة ، لا بد أن توظف في مكان ما. هذا يعني بشكل عام أن يتبنى الرئيس الفكرة ويكرس للمشروع الجديد موارد خاصة من الوقت والميزانية، ولو أن هذا المدير لم يتبن هذا المشروع بشكل كامل، فإنه بشكل عام لن يحقق نجاحاً. يجب أن يكون مدراء الإدارات والمنظمات حاضرين منذ بداية ظهور بادرة الإبداع ، وهم يحتاجون لأن يكون لديهم الصلاحيات (خيار "تبني" المفاهيم الجديدة) .

٣- الخطوات العملية:

عندما ترغب التنظيمات بتبني إبداع معين، غالباً ما تحتاج إلى يومين لتبدأ بمناقشة الإبداع وتقديم بعض التدريب على التقنيات والأدوات. تشكل هذه التنظيمات بعضاً من فرق الإبداع، وتجدول لبعض جلسات العصف الذهني، ثم وبعد - ربما ستة أسابيع - تأتي الصدمة! "هذا الإبداع لا جدوى منه!" ، ففي عالم اليوم حيث يكون الأفراد مرهقين بضغوط العمل، لا تجدي الإبداعات العشوائية نفعاً، ولا تحقق نجاحاً حقيقياً. فالإبداع الأصيل يحتاج إلى خطوات عملية تجعل الأفراد يركزون على التحديات الحقيقية وتقودهم من خلال عملية منظمة لتحرير الإبداع وتقييم النتائج بحيث تنتقل المفاهيم الحقيقية نحو عملية التوظيف.

٤- الموارد:

في معظم الأحيان يقف المدير التنفيذي في الاجتماع السنوي ويقول: "نحن بحاجة إلى المزيد من الإبداع" ثم ينتقل إلى الخيار أو الموضوع التالي...!! الإبداع يستغرق زمناً وطاقة ومالاً . الأفراد بحاجة إلى بعض الحرية والوقت ليعملوا تفكيرهم في إمكانيات جديدة. كما أنهم بحاجة إلى مهارات وأنظمة جديدة تدعم التفكير والتشارك. الإبداع أمر هام وضروري بالنسبة للمستقبل، إلا أنه يعتمد على استثمار الموارد العصرية.



٥- الاستراتيجية:

في مكان ما، عبر الطريق الذي لُقن فيه الناس أن يفكروا خارج المربع أو الإطار "Out of the box" شكّل انطباع خاطئ عن هذا المفهوم. بدأ الأفراد يعتقدون أنه يجب أن لا يكون هناك حدود ولا قواعد، ولا قيود؛ وهذا ما قلب ميزان المعادلة إلى العكس تماماً، فأصبحت العملية وكأنك تصنع بوشاراً Popcorn : الأفكار الغريبة تبدأ في القفز هنا وهناك دون هدف واضح. ويبرز احتمال أن تشكل هذه الأفكار في الألفية الثالثة اختراقاً، إلا أنها تبقى عملياً غير مجددة. وعلى الجانب الآخر، نجد أن الأكثر نفعاً وتأثيراً هو تركيز الإبداع ضمن منظور استراتيجية شركة منظمة بشكل جيد. بالطبع هذا يحتاج إلى استراتيجية جيدة تمكن المنظمة من تحديد الكفاءة الحقيقية للشركة، وواسعة بما يكفي لاستكشاف المزيد من المساحات ذات العلاقة .

٦- الموائمة:

هناك الكثير من الأفكار غير المتوقعة تتحرك في التنظيمات، ولكن من أجل أن تجد أفكار حقيقية جديدة.. تلك التي يمكن أن تحقق اختراقاً، أنت تحتاج إلى عملية نظر إلى الداخل والخارج، إلى الزبائن وإلى الموردين؛ أن تنظر إلى التغييرات الديموغرافية - السكانية - والاتجاهات العامة وإلى الاقتصاد والقوانين والبيئات السياسية... الإبداع الذي يأتي بجلسة عصف ذهني داخلية، نادراً ما ينتج عنه أي شيء سوى مفاهيم باهتة ومجزأة.

٧- التنوع:

التنوع هو الفرق بين التفكير التقليدي القديم المكرر، وبين "يا إلهي لم أفكر بهذا من قبل!" ففي الماضي، كانت الفرق التي تعمل بأسلوب التقاطع الوظيفي (التدوير أو تبادل الأدوار) عبارة عن محاولات جريئة في تطبيق مفهوم التنوع، أما الآن فهي محاولات تقليدية وقياسية، لأن القيمة الحقيقية للتنوع تظهر عندما نركز بشكل مقصود على أساليب التفكير المتنوعة، على التجارب والمنظورات والخبرة في تحدي المشاكل أو الفرص. يجب أن تشمل عملية الإبداع جميع الوظائف، جميع الأعمار، وجميع أنواع الشعوب، ومختلف أنواع التفكير، بالإضافة إلى المساهمين، الزبائن، الموردين والمنافسين.

٨- المقاييس والمعايير:

في بيئة الإبداع الحيوية، ستكون الأفكار المطروحة أكثر من تلك القابلة للتطبيق. هذا يمكن أن يقود إلى الإحباط وزياد العبء إلا إذا كان هناك آلية للفصل وتحديد الأولويات، إن وجود المعايير التطويرية الموجهة أو المرشدة قبل الدخول في مرحلة توليد الأفكار يقدم الوسائل العقلانية لتقييم الأفكار ويحول دون المضي في دراسة تفصيلية للأفكار التي قد تبدو مغرية ولكنها غير مناسبة.



٩- التدريب والتأهيل :

يحتاج الإبداع إلى طرق جديدة في التفكير والمهارات الجديدة وتضمن برامج تطوير عملية التدريب والتعليم الفعالة والفورية نجاح فرق الإبداع في تطوير النتائج المرجوة بشكل فعال ومؤثر. وكما هو الحال مع أي مجموعة مهارات جديدة، تتطور كفاءة الإبداع مع الزمن أثناء العمل على المشاريع الحقيقية، فالتدريب هو الجزء الحرج من تطوير هذه الكفاءة. إن الخطأ الذي غالباً ما تقع فيه المنظمات هو افتراضها أن فرق الإبداع هي نفسها الفرق التي تعمل في المشروع. في المسح الأخير الذي تناولته شبكة الإبداع، أشارت الإجابات إلى أن معدل الأفراد المشاركين بالمشاريع الإبداعية وصلت إلى ٣,٧٪ في السنة ، إلا أن ٢١٪ فقط ممن أجابوا على الاستبيان كانوا قد تلقوا بعض التدريب على كيفية المشاركة في فريق الإبداع وأقل من ١٠٪ تلقوا تدريباً حقيقياً كجزء من فريق الإبداع... لا عجب إذاً أن يسجل ٧٠٪ من المشاريع فشلاً ذريعاً.

١٠- نظام إدارة الأفكار :

يعتبر وجود نظام فعال يلتقط الأفكار ويشارك الأفراد في تطوير وتعديل وتعظيم وتقييم هذه الأفكار أمر حيوي في عملية الإبداع كما هي أنظمة بعض الشركات والمؤسسات. فقد انتهى العديد من مشاريع الإبداع إلى لصاقة صفراء على الحائط، بعد أن استنفذ المشاركون طاقتهم في محاولة إيجاد حل لما سيفعلونه مع هذه الأوراق الصفراء.

أكثر ١٠ أسباب لفشل الإبداع والابتكار في المنظمات :

وفق الأبحاث الميدانية لمبادرات الأعمال الجديدة، وجد أن أغلب هذه المبادرات الإبداعية تفشل ، ومن الواضح أن

نفس الأسباب لفشل أي مبادرة تغيير هي نفسها أسباب فشل مبادرات الإبداع في المنظمات وهي كما يلي :

- ١- عدم وجود بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار.
- ٢- عدم الاعتراف بصاحب الفكرة المبدعة من الرؤساء.
- ٣- عدم وجود نظام مؤسستي وآلية لتبني الإبداع .
- ٤- عدم تخصيص الموارد والدعم والامكانات للتطبيق.
- ٥- عدم ربط المشاريع الإبداعية باستراتيجية المنظمة.
- ٦- عدم إشراف المسؤولين على تنفيذ المشروع من الصفوف الأمامية وحتى المخرج النهائي .
- ٧- عدم السماح بأفكار متنوعة جديدة عند التطبيق.
- ٨- عدم تطوير المعايير والمقاييس لتتماشى مع المشروع الإبداعي.
- ٩- عدم وجود تدريب وتوجيه لفريق الإبداع .
- ١٠- عدم وجود نظام لإدارة الأفكار الإبداعية.



مواقف السيرة النبوية التي توضح أهم صفات الإداري الذي يشجع الإبداع والتميز :

- حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم ، قوله سبحانه 'وشاورهم في الأمر فإذا عزمت .. ' الآيات .
- إتاحة الفرص لإبداء الرأي من كل من عنده رأي أو خبرة أو إفادة حتى بعد المشورة ويتبين ذلك في معركة بدر في موقف الصحابي الذي سأل النبي صلى الله عليه وسلم 'أمنزل أنزلك الله أم هي الحرب والرأي والمكيدة؟ فقال النبي صلى الله عليه وسلم : بل هي الحرب والرأي والمكيدة فأشار عليه الصحابي بموقف آخر ليكون مقراً للجيش فاستمع النبي صلى الله عليه وسلم لكلامه ونزل عند رأيه .
- محاولة تجديد القرار بالاستفادة من العلوم الجديدة والأفكار الطريفة ومثاله ما أقره رسول الله صلى الله عليه وسلم لسلمان الفارسي رضي الله عنه في حفر الخندق حول المدينة في غزوة الأحزاب وكان أمراً لا تفعله العرب في حروبها ولكنه كانت تفعله الروم وفارس .

الوجه الجديد للإبداع :

إسناد الأعمال إلى الجمهور Crowdsourcing :

يطبق عدد من الشركات أنموذج عمل جديد يستغل براعة وبراءة جمهور الانترنت ومهاراتهم في البحث عن حلول لمشاكلها مقابل أجر زهيد. مصطلح Crowdsourcing "إسناد الأعمال إلى الجمهور" مصطلح ابتكرته مجلة وايرد "Wired" عام ٢٠٠٦م، كوصف لنموذج عمل جديد والذي بموجبه تستخدم الشركات شبكة الانترنت لتقسيم أعمالها، التعرف على الأخطار أو حل المشاكل الفنية. وعن طريق تسخير الشبكة، تستطيع هذه الشركات أن تستغل أفكار وطاقات جيش من العاملين المتطوعين- أولئك الذين يمتلكون الخبرة الفنية اللازمة لإنجاز العمل، ولا يمانعون في تكريس أوقات فراغهم في القيام به وقانونهم بمقابل مادي قليل نظير تقديم هذه الخدمة.

ويذكر المدير التنفيذي لمركز الابتكار المفتوح في مدرسة هاس للأعمال، جزء من جامعة كاليفورنيا في بيركلي، البروفيسور هنري شيسبرو Henry Chesbrough ، إن نموذج إسناد الأعمال إلى الجمهور يعكس التحولات في الأماكن التي توجد فيها المعلومات المفيدة. ويقول : "تعودنا على تحقيق تكامل رأسي فاعل في مؤسسات الأعمال ولم تكن الأعمال الخارجية ذات فائدة تذكر". أما في الوقت الراهن فيعتقد أن الأعمال بحاجة إلى النفاذ إلى الخبرات الفنية التي تقطن في الخارج ويضيف: نموذج الابتكار المفتوح Open Innovation يعترف بوجود قدر هائل من المعرفة في أماكن كثيرة جداً وأن المعلومة المفيدة في الواقع توجد في عقول عدد كبير من الناس ."



يدير برنامج إسناد الأعمال إلى الجمهور مجموعة واسعة ومتنوعة من نماذج الأعمال، فعلى سبيل المثال، تمنح شركة البرمجيات "كامبريان هاوس" مقدمي الأفكار رسوم حق استخدام الملكية الفكرية مقابل الأعمال المستقبلية، التي تطورها باستخدام أفكارهم. ويقدم Innocentive وهو موقع ويب خاص بالبحث والتطوير، جوائز لأولئك الذين ينجحون في حل المشاكل الفنية، أما موقع Mechanical Turk التابع لشركة أمازون فيدفع مقابل انجاز قطع من الأعمال. وهناك عدة عوامل تغذي الاهتمام بإسناد الأعمال إلى الجمهور. تشجع أحدث نسخة للإنترنت "ويب تو" web2.0، تطوير مجتمعات ذات اهتمام بالانترنت عوضاً عن مجرد مواقع انترنت. كما أن نمو شبكة النطاق العريض Broadband تجعل من الأيسر بالنسبة للأعمال إدارة نشاطها بهذه الكيفية من خلال تسريع تدفق المعلومات في الاتجاهين. أما بالنسبة للميزات التي تحصل عليها الشركات فتشمل تخفيض المصروفات العمومية باستخدام عمالة مبنية على جمهور الانترنت وتقليل المخاطرة طالما أفراد المجتمع يقدمون الأفكار. وتدفع الشركات مقابل الأفكار التي ترغب استغلالها فقط.

السؤال : هل كل المؤسسات مستعدة لفتح أبواب البحث والتطوير التابع لها على مصراعيها؟ من المحتمل لا؟ إن برنامج إسناد الأعمال إلى الجمهور ليس على الإطلاق قابلاً للتطبيق على نطاق عالمي ولا يمكن أن يؤدي دوره بطريقة جيدة في غياب نشر واسع للمعلومة المفيدة. وهناك عدد كبير من المجالات والذي فيها ضرورة لحفظ السر التجاري تعوق استخدام الجمهور، ومع ذلك فإن اعتناق أنموذج إسناد الأعمال crowdsourcing إلى الجمهور يبشر بآمال عريضة .

الابتكار المفتوح Open Innovation :

طور هذا المصطلح البروفيسور هنري شيسبرو Henry Chesbrough ، والذي يدعم فكرة أن المنظمات في عالم اليوم المتسع المعرفة ، لن تستطيع الاعتماد كليةً على أبحاثها من أجل الابتكار والتطوير ، بل يجب أن تشتري أو ترخص آلية الابتكار أو الابتكار ذاته (براءة اختراع) من المنظمات أو الشركات الأخرى . وفي الجانب الآخر ، أشار إلى الابتكارات أو الاختراعات الداخلية والتي لم توظف جيداً في العمل ، يجب أن تصدر خارج المنظمة (عبر الترخيص ، التحالفات أو عقود الإحتكار).

ومقارنة بالابداع المفتوح، يشير مفهوم الابداع المغلق Closed Innovation للآلية التي تحد من استخدام المعرفة الداخلية (الضمنية) في المنظمة ، وتستفيد بشكل محدود أو لا تستفيد على الإطلاق من المعرفة الخارجية. فقبل الحرب العالمية الثانية، كان نمط الابداع المغلق هو الباراديم الذي تفيأت بظله أغلب المؤسسات والشركات. فقد احتفظت الشركات بابتكاراتها واكتشافاتها كأسرار يحرم افشاؤها ، ولم تقم بأي إجراء لاستقطاب المعلومات من خارج حدود معامل الابحاث والتطوير R&D لديها . بينما في السنوات الأخيرة ، شاهد العالم تغيرات كبيرة وتقدم في حقل التكنولوجيا والاتصالات ، مما يسر انتشار المعلومات. أبسط هذه التطورات هي نظام الاتصالات الإلكترونية ، بما فيها



الانترنت. فالיום تنتقل المعلومة بسهولة يستحيل معها إيقاف التدفق المعرفي الهائل. وبالتالي فنموذج الابتكار المفتوح يقرر أنه إذا لم تتمكن المنظمات من إيقاف التدفق المعرفي، فالأجدر بها استغلاله لصالحها.

إن نموذج العمل داخل المنظمة والثقافة المعرفية للأفراد، تحدد نوع المعرفة الخارجية التي تحتاجها المنظمة من الخارج ونوع المعلومات التي تصدرها من الداخل. على أنه بالرغم من التشابه الكبير بين مفردة **Open Innovation** الابتكار المفتوح وكلمة **Open Source** والذي يشير إلى المشاركة أكثر منه إلى منح براءات الإختراع أو بيع المخترعات، إلا أن هناك مجموعة من نماذج العمل للمصادر المفتوحة والتي هي نتاج دمج كلا المفهومين معاً.

الخلاصة والتوصيات :

يقولون: إن التطور المستمر والبقاء في القمة معادلة تتقوم بـ :

الفكر المتطلع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاقة

والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أن النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطور وإن كانت المؤسسة ثقلاً حقيقياً فيما حققت من إنجازات أو تقوم به من أدوار، لأن النتيجة تتبع أحسن مقدماتها كما يقول المناطقة...

لكن الفكر والأساليب الناجحة يتقومان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها وتطلعاتها..لذا ينبغي على المدراء المبدعين، على اختلاف أدوارهم ومهامهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

الأولى: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم.

الثانية: أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الإبتكار والإبداع.

الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها.

إن أغلب المدراء الناجحين هم قواد التغيير، وهم أصحاب النشاطات الإبتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالباً ما يسمى مدراء الإبتكار بإسم (مدراء الأفكار) Creativity Teams or Think Tanks لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير والتكامل، كما يجب أن يُعتنى بالأعمال والأدوار الوظيفية للأفراد.

واليوم ونحن نستشرف آفاق المستقبل في القرن الحادي والعشرين بما يحمل في ثناياه من متغيرات تتطلب منا إعمال الفكر والإبداع لابتكار نموذج جديد للإدارة يتناسب والمتغيرات التي جاء بها القرن الجديد والتحديات التي تفرضها على قادة المنظمات المعاصرة،



فلا بد للمنظمات من إطلاق القدرة على الإبداع لتحقيق النمو والتميز في المنافسة وذلك من خلال ما يلي :

- جعل الإبداع قدرة سائدة في كل مكان طوال الوقت.
- بلوغ مستويات جديدة للأداء.
- بناء مزايا تنافسية مستدامة.
- الارتقاء بعوائد رأس المال البشري.

كما يتوجب على الحكومات العربية أن تتبنى مبادرات لدعم المشاريع الإبداعية ، قد سبقت بها دولة عمان والكويت والإمارات والأردن وبعض الدول الأخرى ، تؤدي إلى تحسين ملحوظ وتؤثر ايجابياً وفعالياً في المجالات التي تتناولها هذه المشاريع .

ويجدر بنا في هذا الجزء أن نشير إلى تأكيد خادم الحرمين الشريفين يحفظه الله في حوارهِ الموسع مع صحيفة السياسة الكويتية في عدده الصادر يوم السبت ٩ محرم ١٤٢٨هـ على أن المرحلة الراهنة للمملكة هي "مرحلة تطوير النظام الحكومي وإجراء توزيع عادل للثروة بحيث تصل إلى القاصي والداني ويعم خيرها أرجاء الوطن ، مع الحرص على تطبيق المرونة في أجهزة الدولة لتخفيف الروتين على الناس " . فإذا كان هذا التوجه هو فكر من هو بقمّة الهرم ، فالأجدر بنا شحذ الهمم والتشهير عن السواعد والبدء بتطبيق هذه التوجيهات في منظماتنا الحكومية والخاصة أيضاً .
وفيما يلي بعض المقترحات التي قد تساعد في نشر الثقافة الإبداعية داخل المنظمات على مستوى القطاع العام والخاص ، وتيسر تهيئة الأجواء المشجعة للإبداع والتميز :

- ١- إنشاء مركز للتميز والإبداع على مستوى القطاعين العام والخاص وتشكيل فريق لرعاية الإبداع والتميز على مستوى المنظمات . ومهمته الأساسية ، نشر ثقافة الإبداع داخل المنظمات الإدارية وتهيئة الأجواء المشجعة على ذلك.
- ٢- إنشاء صندوق للإبداع والتميز تتبناه الدولة لتنفيذ برامج لتطوير القطاع العام بهدف خلق بيئة تنافسية إيجابية بين الإدارات والوزارات الحكومية والحصول على الدعم لتحسين الخدمات وبناء القدرة المؤسسية.
- ٣- تكريم أصحاب الأفكار المتميزة ومكافأتهم للتشجيع على المساهمة في تطوير المنظمات.
- ٤- إنشاء جائزة سعودية للإبداع على مستوى الأفراد والإدارات ووضع الضوابط والشروط المناسبة لها.
- ٥- تبني برامج لتنمية قيم العمل التي تشجع على الإبداع على مستوى المنظمات .



خاتمة :

ما زالت الإدارة العربية، على وجه العموم، في مستوى أقل بكثير من المستوى الموازي لكل تلك التطلعات والجهود والأموال التي بذلت، وما أكثرها، الشيء الذي يؤكد وجود هوة واسعة بين مقدار المعرفة المكتسبة في مختلف العلوم الإدارية ومقدار ما يترجم منها إلى مهارات والقدرة على توظيف تلك المهارات بكفاءة من جانب، ووجود عوازل صلبه بين ما يتم الحديث عنه والحماس له، وبين المقدار الحقيقي للتقبل وصدق العزم وقوته في تجسيد ذلك الطموح في واقع ملموس من ناحية ثانية.

يتطلب الإبداع التحرر من كل معتاد أو نمطي سلبي ربّما يعرقل النمو والتكامل والذي نقصده ونعنيه أن ندرس أفكارنا وأساليبنا في مجالات العمل لنبقي على الصحيح ونطوره. في مقالة لجويس وايكوف، ١٩٩٦م، مؤسس شبكة الإبداع Wycoff Joyce، يطرح فيه سؤالاً جوهرياً للفرد وهو: هل أنت مبدع؟ والإجابة الساحقة هي نعم! كلنا يملك الحاجة إلى الإبداع والابتكار ولا يرتبط ذلك أبداً بوجود الأفراد الذين يقيمون مدى ابداعنا أو يطلقون علينا لقب مبدع. ولكي نتجنب الإلتباس نستخدم مفردة الإبداع Creativity بـ (big-C) ونعني بها نوع الإبداع الذي يعترف به مجموعة من المقيمين أو الحكام، بينما creativity بـ (small-c) تدل على الدافع الفطري الموجود بداخلنا والذي يدفعنا إلى التعبير عن الذات. يجب أن يكون تركيزنا كأفراد داخل منظمات على الإبداع creativity with small-c لأنه الشئ الذي يمكننا التحكم به بالكامل... وهنا تكمن المتعة، لأننا نتعلم المزيد من الطرق لتوليد الأفكار والتعبير عن مزيج فريد من المواهب والمهارات والخبرات الحياتية. قد نكسب اعترافاً وتقديراً ممن حولنا (الحكام) (big-C) Creativity ولكنه شئ ثانوي، تماماً مثل الكرز الحمراء على قمة كأس مثلجات، شكلها جميل ولكنها ليست الإبداع الحقيقي المطلوب.

وإذا سألنا أنفسنا، هل مات الإبداع والابتكار؟ لا يمكننا أن نجيب إلا أنهما موجودان alive and well والدليل هو التقدم الهائل في مجالات العلوم مثل علم الجينات والاستنساخ، ولكن ما يجعلنا نتخوف من موت الإبداع، الطريقة التي تتعامل بها المنظمات والشركات مع الإبداع من بداية ولادة الدهشة وتطورها إلى فكرة، حتى تبلورها وتحقيقتها وانتشارها بنجاح. كانت المنظمات سابقاً تتبنى أسلوب الإبداع المغلق لإيمانها بأن الابتكار الناجح يحتاج إلى سيطرة على الفكرة والآلية حتى لا تتسرب للغير، وقد نجحت الشركات عند تبني هذا الباراداييم مثل AT&T Pepsi... الخ

واليوم أصبحت أساليب الإدارة لدى اقسام الأبحاث والتطوير في المنظمات، المتسمة بالمركزية والمعتمدة على التوجيه الداخلي، من الأساليب العتيقة للإدارة. المطلوب الآن نشر بذور المعرفة المفيدة وسرعة إلتقاط الأفكار الإبداعية وتطويرها، وإلا ستضيع هذه الأفكار المبدعة. وهذا هو ما يسمى بالإبداع المفتوح Open Innovation. المطلوب أيضاً من الشركات، أن تستجلب الأفكار الجديدة من الخارج لتطوير مشاريعها، بينما تُفعل الأفكار الداخلية خارج إطار المشاريع الحالية. هذا التغيير الجوهري في أساليب تبني الأفكار الإبداعية في المنظمات، يقدم أساليب جديدة وفرص لصنع القيمة الحقيقية للمنظمات ولتعظيم الربح والبقاء والاستمرار نحو الأفضل.



قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

١. الزهري ، رندة (٢٠٠٢) ، "الإبداع الاداري في ظل البيروقراطية " ، عالم الفكر ، المجلد ٣٠ ، العدد ٣.
٢. الصرايرة ، اكثم (٢٠٠٣) ، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات" ، مؤته ، المجلد ١٨ ، العدد ٤.
٣. الصرن ، رعد (٢٠٠١) ، إدارة الإبداع والابتكار ، الطبعة الاولى ، دار الرضا ، دمشق.
٤. الفياض ، محمود (١٩٩٥) ، "اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية" ، رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية.
٥. الصفار ، فاضل (٢٠٠١) ، النبأ ، العدد ٥٦ (تم الحصول عليها من الانترنت).
٦. جريدة الإقتصادية، العدد ٤٨٥٧، الأحد ٩ محرم ١٤٢٨هـ ، حوار مع خادم الحرمين الشريفين، ص ٤.

ثانياً : مراجع أجنبية :

- 1- Henry W.Chesbrough,Open Innovation:Researching a new paradigm,2003.
- 2- Henry W.Chesbrough,The Era of Open Innovation,article,2004.

ثالثاً : مواقع تمت الإستعانة بها :

- www.wikipedia.org.
- www.openinnovation.net
- <http://sloanreview.mit.edu>.