

# مفاهيم الإبداع الإداري

# الإبداع الإداري... مسؤولية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

**الإبداع في اللغة**  
**” إحداث شئ جديد على غير مثال سابق “**

**” إن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع  
تتوفر في صياغته الأخيرة صفات  
الجدة والطرافة، وإن كانت عناصره  
الأولية موجودة من قبل “**

## معنى الإبداع

- **الإبداع** هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقّة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.
- **الإبداع** تعبير عن الابتكار والتجديد، ويقف على العكس من الاتباع والتقليد.
- **الإبداع** نتاج العقل البشري المتفوق، وسمة أصحاب العقول المستنيرة والنفوس المطمئنة.
- **الإبداع** عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة.

## الإبداع في الإدارة

■ **الإبداع** في الإدارة هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين.

# شروط الإبداع

■ **كي يوصف الإنتاج [ العمل، الأداء، الإدارة... ]  
بالإبداع لا بد من توفر إحدى الصفتين التاليتين:**

**1. الإحداث، أي ظهور الإنتاج أو الأفكار إلى حيز الوجود الفعلي، أمام الوعي الإنساني في لحظة معينة من الزمان لأول مرة.**

**2. التكوين أو الصنع، أي أن تتمثل الفكرة في وجود مادي جديد للشئ.**

## خمسة كلمات حاسمة في معنى الإبداع

1. الإبداع عملية تراكمية
2. الإبداع لا ينشأ من فراغ
3. الإبداع لا يتوقف على قدرات المبدع
4. الإبداع نتاج تفاعل المبدع مع غيره
5. الإبداع يتأثر بالمناخ المحيطة

## استنتاج مبكر

■ أحد أهم صفات **الإبداع** الإداري أن ينجح القادة الإداريون في خلق **المناخ** المحاطي والمشجع على **التفاعل** والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة، لكي **يتراكم** الفكر وتتخلق المعرفة ويصير تداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، بحيث تتحقق للبعض منهم **الفرص** للإبداع مستفيدين من كل ما حولهم من حفز وتشجيع وخبرات وتجارب متراكمة.

رکائز و منطلقات

الإبـداء

# صفات التفكير الإبداعي

- ينطلق من نموذج فكري مرن **FLEXIBLE MENTAL MODEL**.
- ينطلق من وضوح الرؤية والأهداف ومعرفة الدروب والأساليب .
- نتيجة لاجتماع العقول **وليس** انفراد عقل وحيد.
- يميل إلى تجريب الأفكار والأساليب المبتكرة.
- غايته الإنجاز والتميز **ACHIEVEMENT ORIENTED**

# العناصر الرئيسية للتفكير الإبداعي

التحفز والدافعية  
MOTIVATION

الخبرة والمعرفة  
EXPERTISE

المهارات  
الذهنية

# أهم قدرات التفكير الإبداعي

## 1. الحساسية للمشكلات

• إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تُوْرَق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة. إن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع.

# أهم قدرات التفكير الإبداعي

## 2. الطلاقة

- وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة، إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعة من بينها.
- وقد تكون الطلاقة في سرعة إنتاج الكلمات، أو سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى "التداعي"، أو طلاقة الأفكار، أو الطلاقة في التعبير عن تلك الأفكار.

# أهم قدرات التفكير الإبداعي

## 3. المرونة في التفكير

- وتشير المرونة في التفكير إلى قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره والانطلاق من نقاط مغايره في النظر إلى المشكلات.
- وقد تكون المرونة كيفية تتمثل في القدرة على إعادة تصوير المشكلات وحلها في ضوء التصوير الجديد] مشكلة الوصول إلى كتاب في رف مرتفع من المكتبة دون وجود سلم].

## المرونة في التفكير

• أو مرونة تلقائية تتمثل في سهولة وحرية تغيير الواجهة الذهنية [مثال أن يطلب من شخصين ذكر عشرة أسماء، فيذكر الأول أسماء مثل محمد، أحمد، علي، وهكذا وكلها أسماء أعلام، بينما يذكر الثاني أسماء منها حائط، جندی، سيارة، قط،.. فالثاني يتمتع بمرونة تلقائية حيث تغير اتجاهه العقلي في ثلاث زوايا بينما انحصر الأول في زاوية واحدة].

# أهم قدرات التفكير الإبداعي

## 4. الأصالة

• يقصد بالأصالة الجودة والطرافة، أي إنتاج غير مسبوق وغير مقلد [نقول إنتاج أصلي أو أصيل للدلالة على أنه متفرد وغير متاح من قبل]، ويشترط للأصالة أن تكون محققة للهدف وملائمة للغرض.

# أهم قدرات التفكير الإبداعي

## 5. القدرة على التقويم

• أي قدرة المبدع على مراجعة ما أبدعه وألحكم على صلاحيته ومناسبته للغرض، ومدى اتفاق ما أبدعه مع معايير الملائمة والجودة والطرافة. هي إذن القدرة على إعادة النظر فيما تم إبداعه للكشف عما قد يوجد به من قصور أو ضعف.

# عمليات التفكير الإبداعي

- رصد المتغيرات وتجميع المعلومات.
- تنسيق المعلومات وكشف الثغرات.
- تخليق المعلومات الناقصة.
- استثمار المعلومات المتاحة في الكشف عن آفاق جديدة [ فرص ، مهددات ، ... ].
- تشغيل المعلومات [التصنيف، الترتيب، التحليل، الاستنتاج، التداول(الاستخدام)، الحفظ، النشاط، الاسترجاع، التحديث...].

# كيف تتم عملية الإبداع؟

■ تمر عملية الإبداع بسلسلة من المراحل المتتابعة على النحو التالي:

1. **مرحلة الإعداد،** ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة للتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.

2. **مرحلة الاجتهاد،** لتحليل المشكلات ومحاولة البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حل [حلول] ، وقد يأتي هذا الحل سريعاً أو تصطدم بعقبات مسببة الإحباط.

3. **مرحلة الانسحاب النفسي**، وخلالها يبعد الفرد عن المشكلة لفترة يراجع فيها معلوماته وتصوره عن المشكلة وتجري خلالها عملية اختمار **Incubation** للأفكار والحلول.

4. **لحظة الاستبصار**، والتي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد ويصاحبها إحساس بالفرح والانتصار [وجدتها].

## سؤال وجواب

### سؤال:

ما علاقة الإبداع بالإحباط أو افتقار التوازن؟ بمعنى هل من الضروري لكي يبدع الإنسان أن يكون محبطاً؟

# سؤال وجواب

## جواب:

- إن شعور الإنسان بالإحباط نتيجة إدراكه لتغير الظروف والمواقف ونشأة المشكلات التي تعوقه عن تحقيق رغباته، يخلق لديه حالة من افتقاد التوازن [الرغبات أعلى من الإشباع] ومن ثم يكون البحث عن الحل المبتكر لاستعادة التوازن [أي لزيادة الإشباع والوصول إلى مستوى الرغبات].
- يكون الإحباط وافتقاد التوازن دافعين للابتكار والإبداع لأن توافرت لديه شروط القدرة الإبداعية.

## سؤال وجواب

### سؤال:

■ ما علاقة الإبداع بالرغبة في تحقيق الذات؟

### جواب:

■ يعتبر الإبداع أحد أهم أنواع السلوك الإنساني التي يحركها دافع "تحقيق الذات"، ومن ثم يمكن أن يظهر الإبداع في كافة مجالات الحياة، ومنها طبعاً العمل الإداري وقيادة الآخرين.

# كيف نقتل الفكر الإبداعي؟

**هناك مائة ألف طريقة لقتل فكرة إبداعية.  
هل نجرب معاً بعض تلك الطرق التي نمارسها  
في منظماتنا**

**استثمار القوة الذهنية للمورد البشري**



**مسئولية القيادة المبدعة**

## مصادر القوة الذهنية

- المعرفة مصدر القوة الذهنية.
- البحث والتطوير مصدر المعرفة.
- تمثل منتجات وإبداعات القوة الذهنية للأفراد والقيادات الإدارية رأس المال الفكري للمنظمة وهو أغلى ما تملكه من أصول.
- يؤدي استثمار رأس المال الفكري إلى مزيد من الإنتاج المعرفي، ومن ثم مزيد من القوة الذهنية في المنظمات.

## من صفات المبدعين

- سرعة الاستجابة للمتغيرات
- قبول التغيير والتعامل معه بإيجابيات
- التعاون مع الآخرين والعمل في فريق
- القدرة على تحليل المشكلات
- القدرة على اقتراح مداخل وأفكار لحل المشكلات
- التخصص المرن وعدم الانحصار في مجال ضيق من الخبرة.
- الاستزادة المتواصلة من المعرفة

# أهم أساليب التفكير الإبداعي

- التحول من التفكير فيما هو مهم إلى ما هو بناء ومجدي [التفرقة بين المهم والضروري].
- التحول من المجادلة **Argument** إلى استكشاف أصول الموضوعات.
- الاهتمام بمهارة تصميم الأفكار والحلول وعدم التوقف عند تحليل المشكلات.
- العناية بتخليق الأفكار **Idea Generation** وليس مجرد تجميع المعلومات.

# أهم أساليب التفكير الإبداعي

- الانطلاق من الانحصار في الماضي إلى التفكير في المستقبل.
- العمل على تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية [إحداث التقنية].
- التحول من مرحلة المهارة الفكرية إلى مستوى الحكمة **Wisdom**.

# عوامل أساسيان يحكمان عملية التفكير الإبداعي

التغيير  
Change

التوقع  
Expectancy

التوقع

-

التغيير

=

إحباط وتردد

التغيير

+

التوقع

=

اتخاذ قرار



## نماذج من طرق التفكير الإبداعي

- الابتكار من خلال استثارة عدم التماثل بين الأنماط.
- الإلهام من غير اتباع نمط فكري متسلسل بل الدخول في المشكلة من أي جزء فيها.
- البدء من النهاية والوصول بذلك إلى البداية الصحيحة.

## معنى الإبداع الإداري

• هو السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ما يلي:

1. أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات العملاء المستهدفين.

2. تحقيق منافع وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة تشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم.

## معنى الإبداع الإداري

3. استمرار الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة.
4. التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية.
5. توفير مقومات إدارة التميز.

# القائد الإداري المبدع [المهم]

هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها.

# هل الإبداع وقف على القادة الإداريين؟

هل يوجد قائد مبدع يقود أفراد غير  
مبدعين؟

ما دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في  
المنظمة؟

# محفرات الإيداع ومحدداته

# محفزات الإبداع

## محفزات الإبداع

- الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة.
- إسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه [أو إشراكه] في اتخاذ القرارات .

# محفزات الإبداع

- إثارة جو التنافس والتحدى بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات.
- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.

# محفزات الإبداع

- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتفريع عند الفشل.
- تشجيع الأفراد [والقادة في المقدمة] على ممارسة التفكير المنطقي بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل.
- التوسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.
- تأكيد المحاسبة على النتائج .

# محددات [مخوقات] الإبداع

# معوقات الإبداع

## المعوقات الفردية

1. الإحساس بعدم الأمان.
2. عدم القدرة على تحمل المخاطر.
3. الخوف من الوقوع في الخطأ.
4. الرغبة في تجنب الفشل.
5. القلق على السمعة في حالة الفشل.
6. الخوف من الرؤساء.
7. الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

# معوقات الإبداع

## المعوقات التنظيمية

1. المركزية الشديدة.
2. الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
3. الإصرار على أساليب عمل موحدة.
4. النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
5. التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
6. التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
7. الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

# الإبداع في الفكر الإداري المعاصر

- الإبداع نتيجة المعرفة ومصدرها المتجدد.
- إدارة المعرفة هي النعمة الجديدة في الفكر الإداري المعاصر.
- رأس المال الفكري هو أهم أصول المنظمات.

# متطلبات تنمية فرص الإبداع الإداري

- تنمية شبكات وقنوات الاتصالات عبر مستويات التنظيم وقطاعاته المختلفة، وفتح قنوات الحوار بين أعضاء المنظمة.
- نيل التوجهات التقليدية للإدارة القائمة على التعليمات والرقابة اللصيقة **COMMAND & CONTROL** والتوجه للتعامل مع أعضاء المنظمة باعتبارهم منتجي أفكار وأصحاب عقول، وليسوا آلات تنفذ الأوامر بلا تفكير.

## متطلبات تنمية فرص الإبداع الإداري

- استحداث آليات لحفز أعضاء المنظمة على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل والتمايز حلولها من خلال نظم الاقتراحات ، دوائر الجودة، ورش العمل و جلسات العصف الذهني.