

2011

إدارة الإبداع المؤسسي في مجتمع المعرفة

أحمد ليسيكوي

a.lissigui@uiz.ac.ma, كلية الآداب والعلوم الإنسانية بأكادير، جامعة ابن زهر، المغرب

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat>



Part of the [Sociology Commons](#)

Recommended Citation

"إدارة الإبداع المؤسسي في مجتمع المعرفة" أحمد (2011) ليسيكوي, *Dirassat*. Vol. 14 : No. 14 , Article 5.
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dirassat/vol14/iss14/5>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Dirassat by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

إدارة الإبداع المؤسسي في مجتمع المعرفة

ذ. أحمد ليسيكى

أستاذ علم النفس

كلية الآداب جامعة ابن زهر

1. تمهيد

في سياق ثورة العلوم المعرفية وتطور آليات الاتصال التكنولوجي، اتجه علماء الإدارة المعرفية نحو مقارنة الإبداع المؤسسي بوصفه تخطيطاً استراتيجياً، وتديراً للموارد البشرية الفاعلة، وقد غدا المنظور الإداري المعرفي من أهم مقومات مجتمع المعرفة في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، وأحد الآليات المعتمدة لمواجهة تحديات تدبير أزمات إدارة المؤسسات الفاعلة في العالم المتقدم، ومن هنا أضحت النزعة الابتكارية ذات التمرکز المعلوماتي قد فتحت الباب على مصراعيه أمام ممارسة الأساليب الإبداعية وتقنياتها بصورة لم تعهدها البشرية من قبل، وتحولت الإدارة الإبداعية إلى قيادة إستراتيجية متقدمة داخل المنظمات والمؤسسات الإنتاجية، حيث تعتمد في تسييرها على طاقاتها المبتكرة، وتفعيل دورها في مختلف الأنشطة الإبداعية، وإدماج وسائط المعرفة السريعة و تقنيات معالجة المعلومات، خلافاً للإدارة التقليدية التي توصف مساراتها الهيكلية والإنتاجية بالجمود الإداري والصرامة البيروقراطية والنمطية الزائدة في عمليات الإنتاج وتقويم الأداء. فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الإبداعية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وهذا هو الهدف الرئيس من معالجة إشكالية إدارة الإبداع المؤسسي في ضوء أنظمة مجتمع المعرفة ومجالاته البنائية والوظيفية.

ومن المؤكد أن الإبداع الإداري حاز على درجة عالية من البحث العلمي في بعض المراكز الأكاديمية المتخصصة منذ تسعينات القرن العشرين، مستندا إلى أحدث العلوم المعرفية وعلوم الإدارة والتكنولوجيات الرقمية، ومعتمداً على دراسات نظريات الإبداع المؤسسي والتكاملي، إذ لم يعد هذا المجال مقتصرًا على تحليل البنيات المعرفية للنشاط الإبداعي فحسب، بل اتخذ لنفسه مساراً تنظيمياً متكاملاً في رصد المعرفة الإبداعية ضمن شروط إنتاجها المجتمعي، وتطوير القوى الفاعلة في ضوء سيروية التغيير الإداري الشامل، ومن هذا المنطلق، فإن أهم مسوغات الحاجة إلى الإدارة الإبداعية، تتجلى في

البحث عن أنماط القيادة الرائدة المؤهلة أساساً للتغيير، والاستخدام الإبداعي لتقنية المعلومات. وإعادة هيكلة نظم العمل كمدخل للنمو والتطوير، والتحول من الإدارات الوظيفية إلى برمجة العمليات، ومن التدريب الوظيفي إلى التدريب المعرفي، ومن التنظيم التقليدي إلى المؤسسة المبدعة، ولكي تحقق المؤسسات مستوى رفيعاً من العطاء ينبغي على الإداريين أن يتزودوا ببرامج عالمية متخصصة لحل المشكلات الإبداعية، مثل برنامج تريز TRIZ الإبداعي للعالم الروسي Genrich Altshuller، وغيرها من برامج لمواجهة المشكلات المؤسسية التي تتطلب أفكاراً ابتكارية جديدة. ومن المؤكد أن تدريب المؤسسات على نماذج الإبداع الإداري سينمي روح القيادة الجماعية، التي تكسب المتدربين امتلاك مهارات التفكير وإدارة الإبداع الفردي والجماعي.

إذا كانت علوم المعرفة قد ساهمت في تأسيس الأطر المرجعية للإبداع المؤسسي فإنها شاركت أيضاً في تفسير مقومات مجتمع المعرفة، من حيث توليد المعارف الابتكارية بالبحث والتطوير؛ وتوظيفها والاستفادة منها في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، والارتقاء بالعامل وإمكاناته الذهنية والاجتماعية والمهنية والمعلوماتية، واستخدام المقاييس والاختبارات الأدائية لتحليل الشخصية القيادية وتقدير الذات الإيجابية والتمثيلات المستقبلية للإدارة الإبداعية، بالإضافة إلى مجموعة من العلوم المؤثرة في مجال الإدارة الإبداعية في نسقها مثل: اللغة والرياضيات، والمنطق والعلوم الطبيعية والهندسة واللسانيات، والأنثروبولوجيا، وعلم النفس المعرفي وعلم الأعصاب وفلسفة العلم. فبعد حوالي خمسين عاماً أصبحت العلوم المعرفية مجالاً واسعاً من التخصصات التي ما تزال عرضة للمناقشة العلمية. وتتفرع إلى فرعين هما: العلوم الأساسية والعلوم التطبيقية.

وانطلاقاً من المتطلبات الإدارية لمجتمع المعرفة، فإنه لم تعد إدارة المؤسسات بالأسلوب الكلاسيكي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات. وتحتم الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات الحديثة سواء أكانت ظروفًا سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية، وما تستلزم من تغييرات في هيكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية خلاقة، أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح؛ وإلا فستصبح مؤسساتنا غير قادرة على أداء مسؤولياتها بفاعلية واقتدار في ظل العولمة الرقمية التي تكتسح الألفية الثالثة بقوة، وتخترق جميع المؤسسات بلا استثناء.

ففي معظم المجتمعات النامية، يصعب في كثير من الأحيان فهم الهوية التي تدار بها مؤسساتنا، فكل تغير في الإنتاجية ولو كان طفيفاً لا ينسب إلى ثقافة المؤسسة التي تدار بها بقدر ما ينسب إلى فرد بعينه، وهذا يمكن إثباته بمجرد مغادرة الأفراد مواقعهم في تلك المؤسسات، إذن نحن نعتمد وبشكل كبير على هوية فردية وليس على ثقافة إدارية ذات هوية إبداعية مستقلة، ولكن هل الهوية الإدارية تلغي الإبداع الفردي؟، هذا السؤال يبدو مضطرباً عند محاولة الإجابة عليه ولعل السبب هو أن الإدارة الناجحة ذات الهوية المستقلة تساعد المدير المبدع على البناء من آخر محطة توقفت عندها تلك المؤسسة، بينما يقف المسؤول المكلف بإدارة مؤسسة ما، موقفاً مختلفاً حيث إن فقدان الإستراتيجية الإدارية الواضحة لمؤسسته تجبره على البدء من جديد، وبعد سنوات يكتشف أنه يكرر الأخطاء نفسها التي وقع فيها سابقوه ثم يغادر تلك المؤسسة حزناً على اكتشافه المتأخر لعدم وجود فلسفة الإبداع الإداري للمؤسسة، تستمد مرتكزاتها من تحليل الأساليب الإبداعية لإدارة مشاكلها وآليات التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه الإدارة. وهذه الأساليب تتشكل من الموارد البشرية والإجراءات التنظيمية التي تكفل للإدارة تحديد المشاكل واشتراك أجهزة الإدارة العامة في وضع حلول وأساليب اختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعتها وتقويمها بدقة وفعالية.

وفي هذا السياق يؤكد الباحثان المتخصصان في إدارة الابتكار لانت يانج وويندى وليامز L. Yang et W.M. Williams في بحث لهما حول إدارة الإبداع المؤسسي "إن المنافسة المحتدمة داخل مناخ العمل قد أجبرت المؤسسات على فحص تصوراتها التقليدية عن البناء التنظيمي والإجراءات الإدارية المعتمدة في حل المشكلات و تدبير الأزمات، و عليه فإن علاقة إدارة الإبداع بحل مشكلات المؤسسات الإنتاجية أمر لا يحتاج إلى توضيح، ولكي تظل مؤسسات العمل في إطار تنافس قوي ينبغي أن تكون قادرة على الإنتاج الإبداعي بالإضافة إلى حساسيتها الإيجابية لكل ما هو ابتكاري وهذا يكافئ ما نطلق عليه اسم الإبداع في سياق المؤسسات" بأبعادها الإدارية والتنظيمية والتنفيذية⁽¹⁾.

يستفاد من ذلك أن التفكير في إستراتيجيات إدارية متطورة تقتضيه الأزمات الخائفة التي يمر منها النظام العالمي الجديد، ولاشك أن هذا الإجراء الإداري سيتيح الفرصة لكل مؤسسات مجتمع المعرفة، تحقيق ما يمكن أن نصفه بترتيب البيت من الداخل، من حيث تجديد الأنشطة الإدارية والجهود التي تقوم بها كل مؤسسة، ووضع آليات للتدقيق

(1) الزيات، فاطمة محمود (2009) علم النفس الإبداعي ص. 7 ط. 1 دار المسيرة للطباعة والنشر، جمهورية مصر العربية.

والمحاسبة واكتشاف أسباب عدم المطابقة، وحالات الخسارة والفشل والتقصير وأوجه التباطؤ والتراخي الظاهر والمستتر في العمل المؤسسي، واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية ووقائية، واكتشاف فرص التحسين والتطوير الممكنة، واستخلاص النتائج بما يحقق له قيم مضافة جديدة ومكاسب مالية متجددة، وميزات تنافسية تصب كلها في النهاية لخدمة مصالحها، وخدمة مجتمع المعرفة والارتقاء بمستوى مهاراته الإبداعية في مختلف المجالات المستهدفة.

وهنا يحق لنا أن نتساءل عن مفهوم الإبداع المؤسسي وخصائصه ؟ وعن أي سياق تنظيمي يمكن لنا أن نبدا إداريا؟ وهل يأخذ هذا الإبداع بعدا فرديا أم تدييرا جماعيا؟، ثم إلى أي حد يمكن تطوير الأداء الإبداعي و تنمية آلياته الوظيفية في الميدان الإداري؟ وكيف تتحول إدارة المؤسسات التقليدية إلى إدارة مبدعة في نطاق مجتمع المعرفة؟، وعلى العكس من ذلك لماذا يخلق الإبداع الإداري في بعض المؤسسات ويثمر بصورة جذرية في مؤسسات أخرى؟، ثم ما مدى مساهمة الإبداع الإداري في تطوير البنيات المتحركة في تسيير المؤسسات مهما كان حجمها ونوعها وخصائصها الإنتاجية؟

2. مفهوم الإبداع المؤسسي وإدارته

إذا كانت الدراسات السيكلوجية قد تناولت مفهوم الإبداع في الستينيات من القرن الماضي بوصفه تجسيدا لقدرة الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية لتحقيق إنتاج تتوافر فيه سمات الطلاقة والمرونة والأصالة والجدة الإبداعية، فإن الباحث الأمريكي ماكنون Mackinon، 1969 أشار إلى أن له عناصر أربعة: تتمثل في الموقف الإبداعي والعملية الإبداعية والشخص المبدع و الإنتاج الإبداعي. ومن المفيد أن نعتمد في هذا السياق المقاربة العالمية للعالم السيكلوجي الأمريكي بول تورانس P. Torrance 1962 للحلول الإبداعية للمشكلات. فقد عرف الإبداع بأنه يمثل عملية إدراك النقص في المعلومات، وعدم الاتساق، والبحث عن الثغرات، ومحاولة توفير الحلول المقترحة لها بوضع احتمالات وفروض من أجل اختبارها، ونشر ما يتم التوصل إليه من نتائج وتعميمها. وعلى هذا الأساس يتم تحديد خطوات النشاط الإبداعي بصورة منتظمة وإدراك الظاهرة وصياغة الفرضيات حولها، اختبار الفرضيات وإعادة اختبارها، ثم مناقشة النتائج والبحث في العلاقة القائمة بين عناصر الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها، وأخيرا صياغة النتائج بصورة نهائية. صويتيمز مفهوم التفكير الإبداعي عن النتاج الإبداعي بخصائص نوعية دقيقة، حيث إن التفكير الإبداعي يتمثل في التوصل إلى حل مبتكر لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الإنتاج الإبداعي هو التطبيق الجيد أو الملائم لها، ويسعى المبدع إلى

تحويل الفكرة الإبداعية إلى إنتاج إبداعي أصيل. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مجردة عن الواقع، بل المهارة أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق.

ويمكن أن يعرف الإبداع المؤسسي بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة ذاتها، و يعرف الإبداع المؤسسي على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الإيجابي بين الخطة الإستراتيجية والبناء الإداري من جهة، والثقافة الإبداعية والمناخ التنظيمي من جهة أخرى، باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية.

يستخلص من هذا التعريف المحددات المنهجية الآتية: يمكن النظر إلى الإبداع المؤسسي بوصفه عملية تتم من داخل المؤسسة ذاتها سواء أكانت هذه العملية فردية أم جماعية، أو أن تقود إلى منتج إبداعي؛ وهذا المنتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو إنتاجاً أو خدمة بشرط أن يتصف بالخبرة والمهارة الكافية، بالإضافة إلى أن هذا المنتج الإبداعي يمكن تبنيه من قبل المؤسسة أو من قبل العاملين مدعماً من أصحاب القرار، ومن المعلوم أن الإنتاج الإبداعي يترتب عليه نوع من التغيير في بيئات أو عمليات ومخرجات المؤسسة، وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً بالنسبة للمؤسسة أو البيئة التي تعمل بها وهكذا يتضح أن مفهوم الإبداع المؤسسي يتسم بالشمولية النظرية والإجرائية حيث يتضمن أنواع الإبداع الفردي والجماعي والمكونات الإستراتيجية و التنظيمية للتخطيط الإبداعي.

أما إدارة الإبداع المؤسسي فانه يمثل نموذجاً للتكامل الوظيفي بين الفاعلين في العمل المؤسسي، أو ما يماثله من أشكال الإبداع الجماعي، والميل بقبول الإبداع الجماعي وممارسته يقوم على عملية الدمج بين العناصر الإبداعية للإنتاج من أجل الحصول على إنتاج تشاركي، ومن هنا فإن أداء العمل الإبداعي الجماعي يتم بشكل منسق، قائم على أسس وقيم تنظيمية محددة. بحيث تكون الأطر المرجعية للمشاركات الإبداعية من أهم المقومات الإدارية الحديثة، وتلتزم المخططات الإبداعية للمؤسسات في دائرة اختصاصها؛ بأن تتبثق من مبدأ التنوع في إطار الوحدة أو التكامل الذي يعد أهم مبدأ في العمل المؤسسي، ويهدف إلى تحسين جودة الأداء الإبداعي وفعالية العمال لتحقيق كفايات إنتاجية جيدة، ومن المعلوم أن المؤسسة تعتبر مجموعة منسقة من الأعضاء في وضعية موجهة حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف الإنتاجية من خلال تنفيذ أساليب مختلفة تؤول إلى تحقيق الأرباح وتوفير الخدمات الناجعة.

وأي مؤسسة فاعلة إذا أرادت أن تكون مبدعة يلزمها مساهمة نتائج التطور السريع لعلوم المعرفة، ولا نقصد من التطور حداثة الآليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني، بل نقصد منه تطور علوم الإبداع بمقارباته وبرامجه وأساليبه وتقنياته.. وتكامل الأنظمة الإبداعية وارتقائها سلم البحث التكنولوجي، وتحديد الأهداف الإنتاجية المرصودة والطموحات المستقبلية، والتطور الإيجابي في العلاقات بين الموارد البشرية العاملة ونمط التعامل الإداري ومنهجية العمل داخل المؤسسة، لأن العامل مهما تطور تقنياً أو امتلك قدرات ابتكارية فإنه يبقى خاضعاً للعقول التي تديره وتدبر شؤونه. وفي هذا الصدد أكدت نتائج دراسة روشكا الكساندر Rosca A 1989 على أهمية دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة من خلال تبادل المعلومات والأفكار والتحاور الجاد، خاصة وأن آراء الجماعة وتصوراتهم تساهم بصورة واضحة بتوسعة دائرة الرؤية والخيال⁽²⁾. وفي هذا السياق نتساءل ما هي خصائص ومميزات المؤسسات المبدعة ؟

تتميز المؤسسة المبدعة بخاصية امتلاكها شخصية قانونية مستقلة مثل أي شخص معنوي له حقوق وعليه واجبات. ثم الخاصة الثانية المتمثلة في القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها، ثم خاصية القدرة على البقاء وتحدي الأزمات. بالإضافة إلى التحديد الواضح للأهداف والاستراتيجيات والبرامج وأساليب العمل المؤسسي، وتسيير المؤسسة وتنظيم بواسطة جهاز إداري يعمل بكيفية فعالة لضمان مراقبة التسيير بواسطة أساليب وسائل مختلفة، وأما البناء الإداري للمؤسسات المبدعة فيعتمد على تقسيم الأعمال الإبداعية حسب الوظائف والأقسام والمجالات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي للإبداع، تحديد وظائف المؤسسة المبدعة، ثم بيان أوجه النشاطات المختلفة في العمل الإنتاجي، وتوجيه العمليات الإبداعية في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتركيز الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في العامل المبدع، وتعيين الأفراد المتميزين وتكليفهم بالوظائف النوعية ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم بحرية، وتحديد الاختصاصات الإنتاجية، مع توفير الإمكانيات الخاصة بالتكيف الإبداعي للمؤسسة وإدارتها القيادية.

(2) روشكا، الكساندرو (1989م) الإبداع العام والخاص (ترجمة : غسان أبو فخر 112-117) سلسلة عالم المعرفة : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت.

لقد أضحت التطور والارتقاء المؤسساتي ضرورة ملحة على الأنظمة الإنتاجية سواء من حيث الأبعاد التنموية أو الاجتماعية أو الإدارية، بل إنه المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء أو الفناء لذلك صار من المحتّم على الجميع الإذعان لهذه الحقيقة ومواكبتها بصورة عقلانية استقرائية، لأن الاستمرار في التعامل بالأساليب الإدارية التقليدية، يعد حجر عثرة أمام نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها، ومن مزايا هذا التطور مواجهة تحديات الواقع المؤسسي والاستفادة من منجزات العصر واليآته، وهذا الأمر لن يقوم به مدير عادي، لا يمتلك الثقافة الإدارية للمؤسسة، لأن تكوينه المعرفي محدود، على عكس المدير المبدع الذي يستطيع أن يتجاوز محدودية الموارد المالية للمؤسسة عن طريق تدبير الموارد البشرية المبدعة في تجاوز بعض المشكلات المعقدة، والاستفادة من جهودهم وخبراتهم الإبداعية بعد تحليل متغيراتها وتقويمها بمحكات ومعايير دقيقة، يستفاد من ذلك أيضا أن المدير الذي يتسم بروح الإبداع المؤسسي يعد قائدا استراتيجيا، وتظهر قيادته في القرارات المبدئية المتعلقة بمصير المؤسسة التي يديرها، كما يحافظ على الاستقرار النسبي لميزانيتها وتفوقها في المنافسات والمضاربات، و إتباع مجموعة من نظم العمل المبتكرة التي تحقق الأهداف النوعية للمؤسسة، بما يتفق مع الرؤية الجيدة وتطلعاتها المستقبلية.

وغالبا ما تكون المؤسسات المبدعة ملتزمة بمنظومة من القيم اللاتجارية والمبادئ الأخلاقية من حيث الأداء الوظيفي، وهذا مؤشر معتمد دوليا في تصنيف درجات الإدارة المبدعة، ومن هذه المؤشرات أنها تجتهد في اختيار أجود الأساليب الإدارية لتحقيق أفضل مستويات الخدمة والانتاج، وتوفر الدعم للمؤسسة باختيار أحسن الموارد البشرية المؤهلة، وإتباع حكمة جيدة في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل، تحقيقاً للتنمية المهنية المستدامة، ومن ابرز المؤشرات كذلك، أن الإبداع المؤسسي يوفر الإمكانيات لتقديم القيادات البديلة في الوقت الضروري، وحينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل تقوم الادارة الابداعية بمعالجة المشكل بعيدا عن الاعبارات الذاتية. وقد أكدت بعض المنظمات والمراكز المختصة في التقييم المؤسسي، أن التدبير الإبداعي الذي يبني بناءً مؤسسياً ينتج أضعاف العمل الذي يتأسس على القرارات الفردية، ومن هذا المنطلق تعد الإدارة المبدعة من أهم العوامل الرئيسة القادرة على إحداث التطوير في هذه المؤسسات بشكل عام، وهي من أهم المرتكزات التي لها القدرة على تفعيل أدوار هذه المؤسسات وتحقيق انجازاتها، بل إن دور الإدارة الإبداعية للمؤسسات أصبح من الاستراتيجيات المعتمدة في التنمية الشاملة للأفراد والمجتمعات والدول على حد سواء.

3. دلالة مجتمع المعرفة ومقوماته

إن مفهوم مجتمع المعرفة قد أثار جدلاً واسعاً ومراجعات نقدية بين مختلف الأوساط المعنية، فشغل الناس بالبحث والمساءلة حول ماهية المعرفة التي تشكل الأساس المفهومي لهذا المصطلح الجديد، فقد أدرك الفلاسفة منذ وقت طويل أهمية العلم وقوة المعرفة. حيث أكد الفيلسوف الإنجليزي فرنسيس بيكون F. Bacon قبل ما يقرب من أربع قرون، إن المعرفة قوة، وأن الشرط الأول لإصلاح العلم وتقدم الحياة البشرية هو تحسين طرائق التعليم والتكوين واستخلاص النتائج، أي وضع نظرية جديدة في الاستقراء، والشرط الثاني لإصلاح العلم وتقدم المعرفة هو تنظيف العقل من الأوهام، وتحدث آخرون عن أهمية العلم والتكنولوجيا في التحولات التي شهدتها البشرية في مراحل انتقالها الحاسمة، فالقوة بمعناها التقليدي قد تحولت بما يتناسب والتطور الحضاري للمجتمعات الإنسانية. فبينما كانت القوة العسكرية هي الحاسمة في عصر الزراعة، أصبحت القوة الاقتصادية هي المهيمنة في عصر الصناعة، ويتوقع علماء المستقبليات أن تكون المعرفة وتطبيقاتها التكنولوجية أبرز مظاهر القوة مع التحول الذي نشهده في بداية عصر المعرفة أو مجتمع المعلومات.

فمن الموسوعة الحرة ويكيديا نشير إلى أن مفهوم مجتمع المعرفة يدل على مجموعة من ذوي الاهتمامات المتقاربة، الذين يحاولون الاستفادة من تجميع معرفتهم سوياً بشأن المجالات التي يهتمون بها، وخلال هذه العملية يضيفون المزيد إلى هذه المعرفة، وهكذا فإن المعرفة هي الناتج العقلي والمجدي لعمليات الإدراك والتعلم والتفكير. ويستخدم هذا المصطلح كثيراً لدى السياسيين وصانعي القرار السياسي والعلماء المهتمين بالدراسات المستقبلية وهناك بعض قصص النجاح لمجتمعات المعرفة مثل حركة البرمجيات الحرة

وتتميز مجتمعات المعرفة باهتمامها بإدارة المعرفة، بوصفها تشكل أهم المكونات التي يتضمنها أي عمل أو نشاط، وخاصة ما يتصل بالاقتصاد والمجتمع والثقافة. وكافة الأنشطة الإنسانية الأخرى التي أصبحت معتمدة على توافر كم كبير من المعرفة، ويتسم مجتمع المعرفة أو اقتصاد المعرفة بكون المعرفة لديه من أهم المنتجات أو المواد الخام. وليست مجتمعات المعرفة أمراً حديثاً، فإنه على سبيل المثال كان الصيادون يتقاسمون المعرفة منذ زمن بعيد بشأن التنبؤ بالطقس وذلك في إطار المجتمعات المحلية التي يعيشون بها، ويتم إضافة المزيد باستمرار إلى هذه المعرفة التي تعد جزءاً من رأسمال هذه المجتمعات.

ومن المفيد الإشارة إلى أنه صدر تقرير لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة اليونسكو UNESCO في عام 2005 بعنوان من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، وقد

ورد فيه : لا يمكن اختزال مجتمعات المعرفة إلى مجتمع معلومات، لا ينبغي لبروز مجتمع عالمي للمعلومات، باعتباره ثمرة لثورة التكنولوجيات الجديدة، أن ينسينا أنه لا يصلح إلا وسيلة لتحقيق مجتمع حقيقي للمعرفة، فازدهار الشبكات لا يمكن له وحده، إن يقيم قواعد المعرفة. لأنه إذا كانت المعلومات فعلا وسيلة للمعرفة، فليست هي المعرفة. ولعل من أبرز أمثلة الاهتمام بمجتمع المعرفة ما يقوم به الاتحاد الأوروبي في هذا المجال، ففي مؤتمر القمة الأوروبي الذي عُقد في مدينة ليشبونة عام 2000، اتخذت قرارات لدعم التوجه نحو بناء هذا المجتمع وتطويره والاستفادة من معطياته، وعلى المستوى العربي فإن من أبرز أمثلة هذا الاهتمام التقرير الثاني للتنمية الإنسانية العربية الذي صدر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، والذي حمل شعار «نحو إقامة مجتمع المعرفة»⁽³⁾.

أما مجتمع المعرفة فان وظيفته المركزية استخدام المعارف والتقنيات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وليس على تدفق المعلومات والشبكات التي تدعمها، بل على المعرفة والخبرة والإبداع. ويتبنى رؤية أكثر إنسانية، حتى وإن كان مجاله المعرفة والتطوير التقني. ومهمته تعتبر ذات حيوية متزايدة في اقتصاد المعرفة، من حيث خلق المعرفة الجديدة وإدارتها لخدمة التنمية الاقتصادية من خلال المشاريع والبرامج الخدماتية في المؤسسات العمومية والخاصة. علما أن المجلس الأوروبي في لشبونة وضعت هدفا استراتيجيا لجعل الاتحاد الأوروبي مركز "اقتصاد المعرفة والاقتصاد الأكثر تنافسية في العالم بحلول عام 2015، وأن يكون قادرا على تحقيق نمو اقتصادي مستدام ويتمتع بتنوع في الوظائف المعرفية المتميز بتماسكها الاجتماعي»⁽⁴⁾.

4. أي مقارنة لإدارة الإبداع المؤسسي في مجتمع المعرفة ؟

أولا - المقاربة السيكلوجية: هي مدخل علماء النفس لدراسة إدارة الإبداع المؤسسي، وقد ركز هذا المدخل على الفرد باعتباره الركيزة الأساسية للقيادة الإبداعية في إدارة المؤسسات بما يتمتع به من صفات وسمات ذاتية. إن هذا الأسلوب المعرفي للمدير المبدع يقترب إلى أن يصبح طريقة منهجية، وتفكير منطقي خالٍ من التحيز والانفعال، حيث يبي قراراته على معلومات وتشخيصات دقيقة، ويشجع المرؤوسين على المشاركة في التشخيص وفي اتخاذ القرارات، فأسلوب إدارة الأفكار الإبداعية هو الذي يصنع الفارق

(3) تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003، نحو إقامة مجتمع المعرفة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عمان 2003.

(4) Vattimo. G.. "Société du savoir ou société du divertissement". Diogenes. 197. 2002.

بين مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة؛ فالإدارة الجيدة للأفكار الإبداعية هي التي تصنع الخط الفاصل بين الفشل والنجاح، و هي التي تحدد فرص النجاح من عدمه أمام المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تطرحها .

أما المنظور السلوكي للعالم تشيستر برنارد Chester Bernard فانه يعتبر دور المدير في المؤسسة من أفضل أنواع التنظيم الإداري، يبنني على التنظيم الرئاسي الذي يخضع فيه كل شخص لرئيس معين، وهذا الأخير بدوره يكون تحت سلطة الرئيس الأعلى منه، ويمثل الجميع لسلطة مركزية في نهاية الأمر، ويرى برنارد أن التنظيم يقوم على ثلاثة عناصر هي : التعاون، والتنسيق والإرادة. إلا أن الباحث هيرت سايموت يرى أن إدارة المؤسسات هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات فالمدير لا يعني باتخاذ القرار فقط، وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه . وعلى هذا الأساس قامت ماري فوليت بعدد من الدراسات اعتمدت فيها على أساس دراسة الإدارة من وجهة نظر علم النفس .فهي ترى أن هناك قائداً وإتباعاً، وكلاهما يسير خلف قائد غير منظور هو الهدف المشترك للجميع. أما أبراهام ماسلو Abraham Maslow 1958 فيؤكد أن الحاجات الإنسانية من أهم محددات السلوك الإنساني، وأنه يمكن ترتيب الحاجات على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية ثم تتدرج الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات، فالعامل يؤدي عمله بالطريقة التي يحقق من خلالها حاجاته .

ثانيا - المقاربة السوسيولوجية : وتسمى بالمدخل الاجتماعي، ويرى علماء الاجتماع الإداري أن الإداري المبدع ينبغي أن ينطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها مهامه ومسؤولياته، ومن نماذج هذه المقاربة النظرية التفاعلية التي ظهرت لتكون وسطاً بين نظرية السمات التي تتمحور على القائد، ونظرية الموقف التي تركز على عناصر الموقف؛ وتقوم هذه النظرية على التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، وتحديد اتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع وعناصر الموقف. وهكذا ترتبط إدارة الإبداع المؤسسي بإدخال المتغيرات السوسيولوجية في إجراءات العمل وممارساته، والخبرات الإدارية المختلفة، وهذا المنظور يعد أداة فعالة للتسيير ومعالجة المشاكل المعقدة داخل المؤسسة عن طريق توليد الأفكار الإبداعية والاستفادة منها .

ويمكن الإشارة إلى مثال رائد لهذا الاتجاه يتمثل في نظرية زالتمان وفريقهزالتمان وآخرون Zaltman and others 1973، أن هذه النظرية تفسر الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما : مرحلة البدء و مرحلة التطبيق ولكل منهما مراحل جزئية ويعتبر هؤلاء

الابداع على أنه فكرة أو ممارسة جديدة ولكل منهما منطلقين من نظرية هايج وأيكن إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي : العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع في الإبداع الجماعي.

ولاشك أن العمل المؤسسي أفضل من العمل الفردي الذي لا يزال مرضاً من أمراض التخلف الحضاري في المجتمعات النامية، مع أنها قد توجد عناصر منتجة في المستوى الفردي أكثر مما تجدها حتى عند أولئك الذين يجيدون العمل الجماعي، وربما وجدت الكثير من الأعمال التي تصنف بأنها مبدعة من مساهمات الأفراد. فلا بد من تحقيق التوازن، بين الإبداعية الفردية، والجماعية، عن طريق التربية المتوازنة التي تتعارض مع مبادئ الفردية الجامحة، حيث توفر لهم المناخ المناسب لتنمية شخصياتهم و اختيار أساليب العمل المؤسسي، التي تحول دون التسلط واستغلال القوى العاملة، وترسيخ مبادئ العمل التشاركي في الإدارة الإبداعية الحديثة.

ثالثاً - المقاربة الإدارية التكاملية : ويتأسس هذا المدخل على منظور العلوم الإدارية حيث يجمع بين المدخلين السابقين لدراسة إدارة الإبداع المؤسسي، ويرى أنصار هذه المقاربة أن الإدارة الإبداعية هي عملية تكامل وتفاعل وظيفي، إذ في سبيل تحقيق أهدافها تتفاعل أنماط مختلفة من الأفراد والجماعات داخل المؤسسة في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة في إطار مواقعهم في الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة لهم في المؤسسة، ويرون أنه لا يكفي لنجاح المدير تفاعله مع متطلبات الموقف، بل يجب أن يكون هناك تكامل بين شخصيته الإدارية ونظام المؤسسة بشكل كلي، فالإبداع المؤسسي يمتاز بمزايا عدة عن الإبداع الفردي فهو يحقق صفة التكامل بين عناصر الجماعة، أما الإبداع الشخصي فتظهر فيه السمات الذاتية أكثر وضوحاً، مما يجعله بعيد عن دلالة الإبداع الجماعي المؤسسي. ومن الجوانب المهمة التي تفرض علينا الاهتمام بإدارة الإبداع المؤسسي التكاملية ودعمه، ضرورة تركيز المعلومات في مؤسسات يقوم على تدبيرها خبراء من الباحثين المتخصصين. وأن ضمان استمرارية أي إبداع إداري في مشروع مجتمعي لابد أن ينطلق من رعاية المؤسسات له والإشراف عليه حتى يتحقق في الواقع.

إن صنع القرار في إدارة الإبداع المؤسسي من المسؤوليات التي شغلت تفكير علماء الاجتماع الإداري، وتتطلب هذه الأهمية من أمرين أساسيين : أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات السوسيولوجية الإدارية إلى تحليل نقدي عميق في هذا المجال، كما يتمثل الأمر المجتمعي في تناقض اتجاهات القائمين على

إدارة المؤسسات سواء كانوا مخططين أو منفذين للقرارات التي تصدر عنها. وبما أن المقاربة التكاملية ترتبط بشكل بارز بمهمة اتخاذ القرار الإداري بوصفه عملية منظمة أو أسلوب الاختيار بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، فإن اتخاذ القرار في الإدارة المبدعة يتحدد من خلال إتباع خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل، إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد اختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، بناء على قياس مدى فعالية القرار في إطار إداري محكم يشمل ستة عناصر هي : المشكلة، من يتخذ القرار؟ الهدف، البدائل، قواعد الاختيار، عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

من النماذج التي نقدمها للمدخل التكاملي نظرية هارفي; Harvey of Mill 1970 فقد استفاد مما قدمه كلا من مارتش وسيمون March & Simon و برنز و ستالكير Burns & Stalker، الذين انصب تركيزهم على فهم الإبداع الإداري من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار البديل الأمثل، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية وتصميم نماذج من الهياكل التنظيمية و الميكانيكية والعضوية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية من خلال حجم المؤسسة وعمرها ودرجة المنافسة ودرجة التغير التكنولوجي والقواعد الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الوضع الإداري أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها⁽⁵⁾.

لقد تعددت النماذج التكاملية لعملية صنع القرار في إدارة الإبداع المؤسسي، على الرغم مما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا المجال، إلا أن هناك إجماعاً قوياً بين المختصين يدل على أن صنع القرار يمر بمراحل متدرجة، إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها، وعلى أية حال نجد نماذج أخرى مثل نظرية هاج وأبيكن Hage et Aiken 1970 التي تعد من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المتضافرة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة وخدماتها الجديدة و حددت مراحل الإبداع كالآتي : مرحلة

(5) الزهري، رندة 2003، " الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر المجلد 30 العدد 3.

التقويم: تقويم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ماجاء به مارتش وسيمون March & Simon منذ 1958 ومرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي ومرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة الروتينية لسلوكيات ومعتقدات تنظيمية عامة.

وبناء على ذلك نتساءل هل هذه النماذج التكاملية تعتمد على خطوات ومراحل محددة في التخطيط للإبداع الإداري؟ فمثلا "جريفث" Griffith يحدد هذه المراحل فيما يلي: تحديد وحصر المشكلة، تحليل وتقويم المشكلة، وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة، جمع المعلومات، صياغة واختيار الحل المفضل واختباره مقدماً، وضع الحل المفضل موضع التنفيذ، أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي: تعريف المشكلة، تحليل الموقف القائم، حساب وتحديد البدائل، المداولة، الاختيار. وقد تكون عملية اتخاذ القرارات منطقية هادفة إذا استخدم فيها التقدير الجيد، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى: تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث، تحليل الموقف، تحديد البدائل والتدبر فيها، التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج، والاختيار بين هذه البدائل. إن هذا التسلسل يستوجب توفر عنصري الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يتطلب إتاحة الفرصة للتأمل و التفكير وإمكانية الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم والعواطف والإحساسات وديناميكية الجماعة المحفزة لعوامل الشخصية⁽⁶⁾.

5. هل إدارة الإبداع المؤسسي علم أم فن؟

إن إدارة المؤسسة المبدعة علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة، فهي علم لان ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية واستراتيجيات مهنية دقيقة، كما تتطلب مهارات إدارية وتقنية متطورة، ولكي يكون مدير المؤسسة قادراً على إدارة حديثة للعاملين فيها ينبغي ان يكون مستثمراً الوقت والموارد والمصادر المتوافرة، وقادراً على اتخاذ القرارات الإبداعية التي تؤثر في أداء المؤسسة وعناصرها بشكل يوجه جهود الجميع وإمكاناتهم نحو تحقيق الجودة المنشودة بنجاح وفعالية.

ومن هنا فان الإدارة المبدعة فن لأنها تتطلب من المدير المبدع حساً مرهفاً وحكمة بالغة وتفهماً ووعياً لحاجات الآخرين ومشاعرهم، وحتى يستطيع حفظ التوازن لابد من

(6) نفس المرجع السابق عالم الفكر المجلد 30 العدد 3.

تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ورفع كفايات العاملين ومستويات أدائهم المهنية، والاهتمام بشؤونهم الخاصة، وأن يحفز العاملين على حل المشكلات بأساليب إبداعية، وتنمية روح الاستقصاء في اكتشاف طرائق مبتكرة لعلاج المشكلات الإدارية، وتشجيع تعدد الأفكار والإجابات والحلول، وتنوعها وعرضها بصورة مبتكرة، وإثارة الدافعية للبحث والاكتشاف والتنافس في مجال نتاج التفكير الإبداعي وتعزيز المبدعين على تبني الأفكار والتجارب الإبداعية في المحيط الإداري وتفعيلهما، وابتكار أساليب وإجراءات تجعل المدرسة بيئة جاذبة للفئات المستهدفة، ومواكبة التطور التقني واستخدامه المؤسسات في علاج مشكلات الأفراد السلوكية، وعلاج الصعوبات التي تعاني منها الإدارة المبدعة. فقد استطاع الباحثان مارتش و سيمون March & Simon تفسير إدارة الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل جديدة.

خامسا - عوامل تطور الإبداع المؤسسي ونظمه الإدارية.

إن المؤسسة التي تحتضن الإبداع وتهيئ له العوامل الإدارية المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الشروط التي تشجع على نموها وتقدم نتائجها في مجالاتها الإنتاجية، ومن هنا فإن المؤسسات الأفضل هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس أصيل ومتطور، وأفضل المديرين هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد والاستفادة من مواهبهم الإبداعية.. وعلى هذا فإنه ينظر إلى الإبداع الإداري على أنه عملية إيجاد الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة المحكمة ولتحقيق ذلك ينبغي أن تحدّد طرقاً لعرض الأفكار والخطط بحيث تقنع الآخرين وأن تكون بدرجة عالية من الترف المتوازن بحيث تلقى التجاوب الأمثل من العاملين والمدراء وتحفّزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم الابتكارية الهادفة.

فهل يمكن الإحاطة ببعض العوامل التي تدعم فعالية الإبداع الإداري وممارسته في تدبير المؤسسات؟

أولا - الانتماء الروحي للمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه فيصيبه ما يصيبها من نفع ومن ضرر. إن الشعور بالانتماء الروحي للجماعة العاملة في المؤسسة هو شعور بالتوافق الإيجابي فإذا كان متوافقاً مع روح الجماعة فإنه يساهم في الإبداع بنجاح أما إذا صار هذا الشعور نوعاً من التعصب الأعمى فهو أمر سلبي يعود بالضرر أكثر من النفع على جميع أعضاء المؤسسة ونتائجها النوعي.

ثانيا - تمتع المدير بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة، ولا شك أن القيادة الإدارية المبدعة تعتبر أحد أهم العوامل في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم إلى الإبداع. ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعاتهم أكثر مما تحركهم العوامل الأخرى وينبغي أن يتمتع المدير بمؤهلات ثقافية ونفسية رفيعة حتى يحظى بثقة أفراد والعاملين معه وإذا انعدمت الثقة فإن ذلك يشكل عاملاً نفسياً خطيراً يفسر عدم تماسك الأفراد بل وإحباطهم وعدم ارتباطهم بالعمل وعزوفهم عن تطبيق خططه. فإذا اعتقد العمال أن رئيسهم وصل إلى منصبه الإداري لاعتبارات غير موضوعية وبدون مؤهلات علمية. فإنهم لا يجدون لأفكاره وآرائه قيمة تستحق التقدير خصوصاً إذا وجد من بينهم من يرى نفسه أكفأ وأفضل من المدير نفسه. وإذا أساء التصرف في إدارة أفرادهم فإن ذلك سيؤدي إلى تدمير النظام وتنامي التسبب والإحباط وفي هذه الأجواء يخنق الإبداع وتموت دوافعه. فالمدير الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للجميع ويحرص فقط على إثارة كل ما يسيء إليهم، فهو شخص دكتاتوري لا يمكنه المحافظة على استمرارية المؤسسة فضلاً عن الرقي في سلم المؤسسات العالية الجودة والابتكار.

ولعل من أهم حوافز الإبداع أن يرى الجميع العمل الجاد يكافأ و يحترم ويقدر، وعلى العكس من ذلك حينما يلاحظ في بعض المؤسسات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف هي شروط أساسية للجزاء فإنه يبدأ العد التنازلي للمؤسسة، وفي هذا المناخ يكثر ذوي النزعة الانتهازية الذين يستخدمون المجاملات والمناوشات للوصول إلى المناصب العليا والأجور الكبيرة، وهذا أسلوب لا يجيده العمال الذين يحترمون أنفسهم ويتصفون بالاستحقاق في المعاملات والعمل، ولذا فإن حنكة المدير المبدع يجب أن تميز بين الأفراد المخادعين المتملقين والعمال المبدعين حتى تحافظ على مستويات عالية من الإبداع وإلا فإنها ستكون قد ساهمت في هدم المؤسسة دون قصد منها.

ثالثا - العقلية العلمية للمدير في التعامل مع أزمات المؤسسة فقد يصح أن نقول إن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد ولّى وانصرم أصبح اليوم مهمة الأداء الجماعي والتنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة الجيدة، حيث يقوم على الجهود المتكاملة لكافة العاملين 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 الفاعلين في المؤسسة.

رابعا - الانفتاح على الرأي الآخر، إذ لابدّ للإبداع الإداري من أجواء حرة يسودها احترام المواقف وإن كانت خلافاتنا تتجلى في سلوكنا أكثر إذا تمكنا من ترويضها

وإقناعها على التعاون. ثم إن الحوار هو الذي يوصل إلى حل المشكلات المتعارضة ومن هنا فإن ذوي الكفايات الإدارية المتميزة هم الذين يزدون من فرص التفاهم و تشجيع الأفراد على تطوير أفكارهم الخلاقة وإبداع اقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل. أما المؤسسات المنغلقة على نفسها أو المدراء الذين لا يجدون للآخرين موقعاً بينهم ولا يحترمون آراء الآخرين فإنهم يحكمون على أعمالهم بالفشل. وهكذا فإن الإدارة الخلاقة هي الجهد الجماعي المتكامل فلا يمكن للإبداع أن يأخذ دوره في مجالات العمل إلا بتشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من مهارات وكفايات معرفية عالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب على الإدارة أن تولي الاهتمام لتشجيع روح الفريق بكل تماسك معنوي وتعاضد في الجهود وتكامل في النشاطات وهذا يتطلب الإيمان بحق الآخرين في الإبداع والانفتاح على الرأي المعاكس.

خامساً - البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد المبدعين في المؤسسة، ويبدو أن من أهم العوامل المساعدة التي تجعل من الإبداع داخل المؤسسات ظاهرة متأصلة وراسخة هي المظاهر الإنسانية في التعامل مع الأمور، ولا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع وأساسه القاعدي في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية للإبداع الإداري اتضح أن الأفراد هم أدوات الإبداع الحقيقية كما أنهم أدوات تحقيقه وتطبيقه بأسلوبه الأمثل. ومن المؤكد أن سلامة المؤسسة وقوتها من سلامة أفرادها وقوتهم.. ولا تتحقق أهداف المؤسسة المرسومة إلا إذا صيرت أفرادها هادفين حتى يتجاوزوا الأمور الهامشية وينشغلوا بالجذور .. وهذا أمر يتطلب أسلوباً خاصاً بالإدارة هو ما يطلق عليه (الإدارة بالأهداف) ويراد منه: السعي الحثيث لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التركيز على الطاقة البشرية والروح الإنسانية في العاملين لرفع مستوى التزام العاملين بالأهداف ومشاركتهم الفعلية في تحقيقها.

سادساً - البيئة المحفزة على الإبداع المؤسسي: إن البيئة التي تبني قيم الإبداع المؤسسي ومبادئ تنظيمية تنمي السلوك الإبداعي وتغذيه، وتشجع الأفراد على قبول التغيير بدلاً من مقاومته، وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامها، وتبدي الرغبة في توفير إمكانيات نجاحها، وتحمل نتائج إخفاقها. وتميل هذه المؤسسة في معظم الحالات، نحو اللامركزية وتتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة فتتبنى أسلوب المشاركة في الآراء ومناقشتها، وتضع أهدافاً متنوعة تدعمها وسائل تحقيقها باستخدام مهارات تواصلية من حيث نقل المعلومات، وربط قنوات اتصال مفتوحة على المؤسسة تتلقى عن طريقها ردود الفعل والاقتراحات والأفكار وتقويمها بحسب موضوعيتها (التغذية

العكسية). وبالتالي تزيد هذه المؤسسة ثقة الأفراد بأنفسهم وتتمى عندهم القدرة على التساؤل وتقبل الانتقادات مما يشجع على التخيل والإبداع والعطاء العلمي الدائم.

إن شأن هذه البيئات المؤسسية التي تتميز بالتفوق الإبداعي، تملك القدرة على تحدي المشاكل والعقبات وتخفيف درجة حدتها على الأقل. أما المؤسسة غير المبتكرة المقاومة للتغيير فهي التي تتبنى قيماً تنظيمية سلبية تقتل المناخ الإبداعي وتهدم جميع الآراء والأفكار الجادة ترفض النقد ولا تقبل التغيير والتطور، وتقع في بيئات تقليدية تكون فيها الإدارة متسلطة وأدوار الأفراد مرسومة ومحددة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام الثقة بالنفس، ولا شك أن عملية الإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم. والمقابل لا ينبغي أن تعدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر، فيلحّون على المكلفين بالتسيير الإداري بممارسة الأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية علماً بأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو نوع من الاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً، وستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمّن العمل وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل لإدارة وإنتاجا.

6. المبادئ العامة لبرامج إدارة الإبداع المؤسسي

إن تطبيق برامج إدارة الإبداع في جميع المؤسسات الإدارية لا بدّ أن يترافق مع عمليات التنمية المجتمعية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث نتجاوز العادات التي تعرقل التنمية المستدامة . ومن أولى هذه العادات التي تتنافى مع فعالية برامج الإدارة الإبداعية للمؤسسات: النزعة الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا.. والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسسات وجماعات العمل الضاغطة، وتكبت الأصوات الحرة والقدرات الابتكارية وقد بين خبراء الإدارة الحديثة أن الاتجاه الإداري لبرامج المؤسسات المبدعة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم المعرفية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال منطلقاً استراتيجياً وإجراء من نضج التجارب وتوسّع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات والمواهب البشرية واستناداً إلى هذه المقومات الداعمة لروح الإبداع الإداري نتساءل ما نوعية البرامج الإبداعية التي يقتضيها العمل الإداري؟

إن فكرة إعداد برنامج تطوير إدارة الإبداع المؤسسي نابعة من ثقة الإدارة المبدعة بوجود العديد من العقول في المؤسسة التي من الممكن أن تسهم في التطوير من خلال

تشجيع ذوي الإرادة النافذة وترشيد النفقات وتحسين معايير الحكامة وتطوير الخدمات، وعلى هذا النهج فإن برامج إدارة الإبداع المؤسسي تهدف إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار إبداعية قادرة على تحسين أداء المؤسسة إما من خلال توفير النفقات، أو تحسين فعالية المشاريع المنجزة، أو الرفع من معايير الجودة والسلامة وبالتالي، تسعى هذه البرامج إلى تقويم هذه الأفكار ومدى نجاحها مكافأة الموظفين الذين حظيت مقترحاتهم بالاستحسان ودخلت مرحلة التنفيذ، يبقى الهدف الرئيسي من هذه البرامج ترسيخ ثقافة الإبداع داخل المؤسسة الإنتاجية، وذلك من خلال تشجيع كافة الموظفين على طرح الأفكار التي يرونها قادرة على تحسين الأداء و تقديم خدمات متطورة وتطبيق شروط الصحة والسلامة أثناء العمل، وتدبير التكاليف والموارد والوقت بطريقة تضمن شفافية عملية المحاسبة المالية، وضمان جودة خدمة العاملين لدى المؤسسة، وتقادي انعدام الكفاءة أو التنبذير أو التكرار في عمليات الإنتاج ووظائفه.

تتكون برامج إدارة الإبداع المؤسسي من نوعين من الحملات التحفيزية: الأولى برنامج متواصل ومفتوح للحملات التي تُشجع الموظفين على تقديم أفكارهم التي تساعد على تحسين ظروف إنجاز الخدمات والمشاريع والنظم المستخدمة وترشيد النفقات، والثاني برنامج مبني على الحملات الخاصة محدودة في الوقت، وتتطلب أفكاراً خاصة بتحديات معينة تواجه العمل أو قضايا بعينها مثل القضايا المتعلقة بملفات الهندسة أو البناء والإدارة أو خصخصة المشاريع وتدبير شؤونها.

وتتحمل إدارة التطوير المؤسسي مسؤولية الإشراف على إنجاز برامج التفكير الإبداعي للموظفين والعاملين، والتي تتضمن استقبال الأفكار المبتكرة وإرسالها من أجل التقويم، ثم متابعتها، مع إخبار المقترحين بنتيجة التقويم في حالة وصلت أفكارهم إلى مرحلة التنفيذ، بالإضافة إلى تفعيل سياسة البرنامج وإنجاز التقارير، مع إنشاء نظام لقاعدة البيانات الخاصة بالأفكار الإبداعية وصيانتها، وتتكون لجنة برامج إدارة الإبداع المؤسسي من فريق يشمل تخصصات عدة يعمل كمشرف على تنفيذ البرنامج وتتضمن عدة مسؤوليات كالتأكد من أن مديري الأقسام بالمؤسسات يدعمون برنامج التفكير الإبداعي من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة فيه وتشجيع العمل الإبداعي من خلال تقويم نزيه وسريع لكل الأفكار التي تصلهم من أجل تقييمها والمصادقة على نوع الجوائز والشهادات الخاصة بالموظفين المتميزين.

لقد وضع علماء الإدارة وخبراء التدبير الإبداعي للمؤسسات، أنواعاً من البرامج الرائدة في مجال إدارة الإبداع المؤسسي، وحددوا لها مبادئ أساسية نذكر أهمها في هذا المجال:

المبدأ الأول: أن تتسم الإدارة المبدعة بالمرونة في اقتناص الأفكار المبتكرة، وإتاحة الفرص لأيّة فكرة مهما كان مصدرها أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه المخطط له، وإعطاء مساحة واسعة من الحرية للأفراد أن يبدعوا أفكاراً متنوعة في مجالات العمل، وما دام القرار لم يصدر بعد بخطأ أية فكرة أو فشلها لأسباب منطقية فكثير من الاحتمالات تبدّلت إلى حقائق، وتحولت فرضيات تخمينية إلى نتائج عملية رائدة.

المبدأ الثاني: إن الموارد البشرية مصدر قوة أية مؤسسة إبداعية، لذا فمن أولوياتها الإستراتيجية تقديم الدعم الكافي لبلورة خطط تنميتهم ورعايتهم بطرائق متطورة علمياً ومهنياً واجتماعياً، وهذا ما يمكن المؤسسات المبدعة من تحقيق الأرباح وإنتاج الإبداعات وإبراز الكفايات الإبداعية التي تدعو إلى التقدير والتعزيز المستمر.

المبدأ الثالث: تكافؤ الفرص لجميع أعضاء المؤسسة بالمشاركة الإيجابية في شؤونها الإدارية والإنتاجية، وفي ذلك مبدأ الاحترام في اتخاذ القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة. كل ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم للعمل على الوجه الأكمل، وتضافرهم من أجل مصلحة المؤسسة.

المبدأ الرابع: التخلّي عن الرتابة الإدارية، والاتجاه نحو المرونة في التعامل مع الواقع، فإذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة فإنها لن تتغير إيجابياً إذا صادفت ذلك الصنف من الأشخاص المتحجرين في مراكز القرار الإداري.

المبدأ الخامس: التجديد المستمر للطموحات، وهذا المبدأ لا يتحقّق إلّا إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله مع الآخرين، 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.

المبدأ السادس: تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، فإذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها فإنها ستحقق تطلعات مجتمع المعرفة⁽⁷⁾.

(7) Jérôme Bindé et Frédéric Sampson 2005 Vers les sociétés du savoir Publié par UNESCO Imprimerie Corler- Condé-sur-Noireau. France ISBN : 92-3204000-x.

المبدأ السابع : التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من العطاء لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل، إذن لنسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد .. حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة.

المبدأ الثامن : ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية لبرامج سابقة، بل الإبداع أن تكون النسخة رائدة وفريدة. لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات..

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

المبدأ العاشر: إن معظم أصحاب القرار في المناصب الإدارية للمؤسسات يميلون إلى الحافظة على الأوضاع والجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية والإبداع بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فإن المهم أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم والمؤسسة.. كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية والاحترام، وهذا أمر يتطلب المزيد من المحاور والنقاش حتى يصبح جزء من الاعتقادات والمبادئ الإدارية، ويزيد هذا الأمر رسوخاً، إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة تستقبل المبدعين برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً وانطلاقاً من تحديد هذه المكونات نتساءل ما هي خطوات برامج إدارة الإبداع المؤسسي ؟

إن تحليل أي برنامج مؤسسي للإدارة الإبداعية سيجد تنوعاً في المقاربات وأساليب المعالجة واتخاذ القرارات، ويمكن تقريب الصورة العامة للبنود المكونة للبرامج المطبقة في بعض المؤسسات وفق هذا الترتيب المنهجي: يبتدئ البرنامج أولاً بمرحلة التشخيص المبدئي من خلال توظيف المقابلات بين المدير والعاملين ثم يقوم المدير بتشكيل وتدريب فرق الدراسة على برامج تدريبية تهدف إلى رفع المهارات الفردية والجماعية في الاتصال. وتعمل على جمع البيانات ومناقشتها مع الأعضاء الدائمين في العمل، تضطلع بمسؤولية وضع خطة للتغيير الإداري في المؤسسة وبناء فرق عمل وتحديد استراتيجيات

الإنتاجية والإبداع، وكذا تنمية العلاقات الجماعية بين أفراد المؤسسة كما يقوم أيضا بتشجيع الموظفين على مراجعة المقترحات السابقة للاستلهاهم منها، و تفادي تكرار اقتراح نفس الأفكار.

يقوم كل عضو مقترح ضمن " برنامج أفكار الموظفين " بدعم مقترحاته الإبداعية، ثم يرسله إلى المشرف على برنامج التفكير الإبداعي في إدارة التطوير المؤسسي، إما عبر الموقع الإلكتروني للهيئة أو البريد الإلكتروني أو بواسطة نسخة مطبوعة. وصيتسلم المشرف على برنامج إدارة الإبداع المؤسسي نموذج "أفكار العاملين" وينتهي الإجراءات الخاصة به، ثم يراجع كتنظيم مبدئي لأحقية الفكرة في المشاركة، وبعدها يبعث النموذج، إلى الأخصائي المناسب من أجل المراجعة. أما إذا لم تستوف الفكرة الإبداعية شروط الأحقية ومعاييرها، فإن المشرف يخبر صاحب الفكرة بأن اقتراحه لم يُرسل للتقويم الشامل مع شرح الأسباب.

بعد ذلك يرسل المشرف على برنامج إدارة الإبداع المؤسسي نموذج "الأفكار الجديدة" ونموذج "تقويم الأفكار" إلى المقيمين، مع تبيان تاريخ إرجاع الوثائق إليه ويكمل المقيم مهمته من التقويم ويعيد النسخة الكاملة منه إلى المشرف على البرنامج ويتوصل المشرف بالنسخة النهائية من التقويم، ثم يدقق في اكتمالها ومدى إمكانية تحقيقها، ثم يسجل النتائج، ويرسل المشرف كل المراجعات إلى لجنة برنامج التفكير الإبداعي التي ستراجع التوصيات وتحدد المرشحين للفوز بالجوائز المختلفة حسب الفئات، ثم يسجل المشرف على برنامج إدارة الإبداع المؤسسي النتائج ويخبر أصحاب الأفكار المقترحة بالنتائج. كما سيقوم أيضاً بإعداد الشهادات والتسويق مع الأقسام المعنية في الإدارة من أجل تنظيم حفل مناسب لتوزيع الجوائز، ويقوم كل من المشرف على برنامج إدارة الإبداع المؤسسي واللجنة المكلفة بتقويم كل فكرة على حدة، قبل تحديد نوعية الجائزة التي تستحقها، وسوف تُقسم الجوائز على ثلاث مستويات، على أن تحصل أفضل الأفكار في كل فئة على الجوائز. وسوف تحصل كل الأفكار المتميزة، سواء تبنتها الهيئة أم لا، على جائزة قياسية تقديرًا للاهتمام الذي أبداه صاحبها في المساهمة في البرنامج. كما سيتم إصدار "شهادة الشرف" مرة كل شهر، تُعطى لأفضل فكرتين قُدمتا خلال الشهر⁽⁸⁾.

(1) برنامج أفكار الموظفين يتكون من نوعين من الحملات، الأول هو برنامج متواصل ومفتوح للحملات تُشجع فيه الموظفين على تقديم أفكارهم التي ستساهم في تحسين ظروف إنجاز الخدمات أو المشاريع أو النظم المستخدمة أو تقليص النفقات، والثاني برنامج مبني على الحملات الخاصة وهي حملات محدودة في الوقت، وتتطلب أفكاراً محددة خاصة بتحديات معينة تواجه العمل أو قضايا بعينها مثل القضايا المتعلقة بملفات الهندسة أو التوريد أو البناء والإدارة أو خصخصة المشاريع.

7. شروط الإدارة الإبداعية في مؤسسات مجتمع المعرفة:

هناك العديد من الشروط التي تجعل من إدارة الإبداع ضرورة حتمية وملحة لمؤسسة هذا القرن الجديد . منها أن المؤسسات التي تريد أن يكون لها مكان الريادة في قطاعها ينبغي أن تسعى لإيجاد المناهج المؤدية للإبداع المؤسسي، لأن إدارة الإبداع يعد البذرة الحقيقية للجودة الشاملة، وينطبق هذا بصفة خاصة على الجوانب المعرفية وتكنولوجيا المعلومات التي تعيش انفتاحا مستمرا واتساعا دائما في كل مجالات الحياة، وهكذا فإن علاقة الإبداع الإداري بمجتمع المعرفة تتطلب توفير فرص الإبداع في جميع القطاعات المستندة لتكنولوجيا المعلومات، باعتبار أن طاقات الأفراد الإبداعية كفيلة ببلورة خيارات بديلة لتوظيف هذه التكنولوجيا في الإقناع وزيادة الإنتاجية وتوفير الموارد ورفع مستوى التفاعل، ولكي يكون الإبداع ملهما للتغيير، فإن عليه أن يستند إلى بيئة بحثية نشطة. يوجد في كل مؤسسة عدد من الأشخاص المبدعين الذين تتبادر إلى أذهانهم أفكار تتسم بالجدة والفائدة للمؤسسة، وهذه الأفكار إما أن تظهر وتدعم وتقود إلى التحسين والتطوير للمؤسسة، وإما أن تواد في مهدها أو قبل ولادتها فلا يستفاد منها إطلاقا. والعامل الحاسم في دعم هذه الأفكار أو عدم دعمها يعود إلى المناخ السائد داخل بيئة العمل. بل يرى كوجوكارو U. Cojocarو في كتابه "إدارة الإبداع والاكتشاف" إن شخصية المؤسسة يمكن عدها مصدرا للأفكار. فإدارة الإبداع لا يحدث بصورة عشوائية وإنما يعزز من خلال عوامل ذات علاقة بالبيئة، ومتى ما عرفنا تلك العوامل أمكننا تبنيها في مؤسساتنا.

لقد أصبح لزاما على مؤسسات مجتمع المعرفة أن تتمتع أن بالإبداع الإداري وهذا ما يميز المدير الناجح عن غيره في كثير من الأمور الإدارية، ولن يكون الإبداع الإداري ذا اثر بالغ إذا لم يتمتع المدير بالثقافة التنظيمية التي هي الأساس ومن هنا يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع الراهن للمؤسسات المغربية من خلال البيئة المشجعة للإبداع الإداري عن طريق التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية الأمر الذي يعطي المديرية القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على الإبداع ونبذ القيم التي لا تدعمه إضافة إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري المتوفرة لدى أصحاب القرار مما يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها وتحليلها للوصول إلى الحد المأمول من إبداع المديرين في مجتمعنا المغربي.

وقد أشار عبد المنعم عزة وعبد الحكيم محمد 2000 أن الثقافة الإبداعية لها تأثير على أنشطة المؤسسات مركزا على الإبداع الإداري لكونه احد السبل التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المؤسسات وبما ان العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات

خاصة بهم فان ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المؤسسات التي يعملون بها. وهذا ما حدا بالمؤسسات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن العشرين. كما اجمع الباحثون على أهمية الإبداع الإداري للمؤسسات العامة والخاصة. وأكد انه يلزم بناء الابتكار من الآن فصاعدا داخل المؤسسات العاملة في الوقت الحالي وان الإدارة التي لا تعرف كيفية إدارة الإبداع المؤسسي هي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها، وان إدارة الإبداع ستصبح تحديا مستمرا للإدارة العليا، وتحديا لكفاءة مواردها العاملة.

وعلى هذا الأساس لابد من إعادة النظر في إدارة الإبداع المؤسسي، مع إطلالة ثورة المعلومات وما تحمله من تحديات بحيث تصبح الغاية من العملية الإبداعية "لا مجرد حفظ المعلومات واجترارها، إذ أن تكنولوجيا المعلومات كفيلة بتوفير ذلك، وإنما تدور أساسا حول مهارات المعرفة الإبداعية لتطوير التدبير والتنظيم والإنتاج، ويعني ذلك التوظيف للعمليات المعرفية العليا من التصنيف، والتبويب، والتحليل، والمقارنة، والتجريب، والتأمل والنقد... واكتساح روح المغامرة واحتمال التجربة والخطأ وحل المشكلات وتصميم البدائل، وانتهاء بإبداع أشكال وصور جديدة مغايرة للصور القائمة والتنبؤ بنتائج متوقعة تحسبا للمجهول، واستخراج قوانين وتقنيات ابتكاره جديدة.

- مهارات الإدارة الإبداعية للمؤسسات وحل المشكلات. لاشك أن الإبداع هو المهارة التي يملكها كل إنسان وتمنحه القدرة على أن يخرج من دوامة الجمود والإحباط، و الإبداع صهو القيمة التي تجعل الإنسان يتغلب على الجمود الذي ينتج من طغيان التفكير المألوف و السائد على حياة الإنسان وغالباً ما تقود مهارات الإدارة الإبداعية للمؤسسات إلى مزيد من الانفتاح المنظم وتيسير الوصول إلى المعلومة والاستمرار في العمل الخلاق. كما أن الإبداع المؤسسي هو آلية لحل المشكلات و صنع القرار وفهم نماذج من المؤسسات المعرفية. ورغم ما سيواجه مثل هذا التدبير الإبداعي من نقد ورفض، فإن إدارة المؤسسة المبدعة ينبغي أن تظهر نفسها وتشارك في صياغة مستقبل المجتمع المعرفي وفق المعطيات المتاحة والتنظيمات المناسبة، وكذا البرامج القائمة على أهداف وإستراتيجية مستقبلية، وأمل الشعوب هو أن تشهد تطوراً خاصاً في بناء مؤسساتها المعرفية وتوجيه عناصرها البشرية لخدمة مجتمع المعرفة بشكل مناسب .

وتضمن المؤسسة المبدعة الدعم الذي تقدمه لنشاط الجماعة من حيث تشجيع هذه الطاقات المبتكرة على مستوى الإنتاج والخدمات، وجعل الأهداف الإستراتيجية في خطط التنمية المستدامة تكوين فئات من المبدعين داخل مؤسسات البحث والدراسة والتطوير وتزويدها بالاحتياجات والحوافز المادية والمعنوية الضرورية حسب الإمكانيات

المتاحة. كما أن توفر العوامل الموضوعية التي تضمن حرية التعبير، تساعد على تفجير الطاقات الابتكارية والمواهب لدى الأفراد. فالقدرة على الإبداع تخبو في أوضاع تتسم بالتسلط والاستبداد. وللمؤسسات في المجتمعات الرأسمالية دور أساسي في دعم الإبداع والتطوير لإدراكها أهميته وحيويته في تلك المجتمعات، حيث تتحكم في آليات العمل التي تتعرض للمنافسة والمزاحمة الشديدة والصراع من أجل البقاء، فتشجع نشاط البحث والإبداع وتتفق عليه بسخاء. أما في الدول العربية فإن تمويل البحث العلمي والإبداع الإداري من جانب المؤسسات الخاصة والعامة لا يزال محدوداً وضعيفاً، وتعود أهم الأسباب متعددة قد يمثل أحدها رغبة هذه المؤسسات في تحقيق الكسب السريع في زمن قصير.

إن إدارة الإبداع المؤسسي تقتضي عدم الاستسلام للواقع وإكراهها ته، والمدير المبدع تجده لا يعترف بالحلول التقليدية، يعشق عمله ويستمتع بأدائه، ويسعى دائماً إلى جودة عمل مؤسسته، ولعل من أبرز السمات التي تميزه أنه يتصف بمجموعة من الكفايات التي تمكنه من تجديد أفكاره وتطوير ممارساته، بحيث تتمكن المؤسسة التي يقودها من إيجاد جيل من المبدعين وحيث إن المهارة الإدارية هي قدرة مكتسبة ونامية تساعد صاحبها على إنجاز مهامه بسرعة ودقة، فإن هناك تقارباً بين مفهومي الكفاية الإدارية والمهارة، غير أن مفهوم الكفاية أكثر اتساعاً وشمولاً، إذ أنها تتضمن إضافة إلى القدرة، المعارف والاتجاهات والسمات الشخصية التي يتصف بها المدير المبدع، والمهارات التي اكتسبها أثناء ممارسته لعمله. لذلك "فليس الكفاء من يملك مهارة عمل شيء فحسب، بل لابد من امتلاكه أيضاً قدرة إبداعية تمنحه القدرة على المبادرة.

ولذلك فإدارة الإبداع المؤسسي ليست محصلة الخبرات الإدارية فحسب، بل وقدرته على المبادرة إلى العمل المؤسسي، وبهذا المعنى تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة، والأداء الإداري، حيث ينبغي لمدير المؤسسة الذي يتطلع إلى الإبداع في عمله، أن يحيط إحاطة شاملة بمختلف القضايا الإدارية للمؤسسة، لذلك فهو لا يتوقف عند المعارف التي حصل عليها أثناء دراسته النظرية، وإنما يغذيها بخبرات علمية، ويكل ما يستجد في ميدان عمله. يضاف إلى ذلك إتقانه لمجموعة من المهارات أبرزها: القدرة على التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف ولتطوير الأداء الإبداعي في مؤسسته، ومختلف أنماط التفاعل التنظيمي للموارد البشرية، وإدراك الأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات الإدارية الحديثة، استراتيجيات تقويم المخرجات ثم التواصل مع العاملين في مختلف المجالات العلمية والإنتاجية والاجتماعية والسياسية للمؤسسة.

لقد أوضح الباحث ويلسون 1966 عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل تهدف كلها إلى إدخال تغييرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير ثم اقتراح نموذج التغير، وتبني أسلوب التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، أما نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث فهي متباينة بسبب عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما إن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة⁽⁹⁾.

وفي المجتمع العربي أوضح الباحث محمود الفياض 1995 بأن الإبداع المؤسسي يتوزع إلى مستويين هما: ففي المستوى الفردي يكون لدى العاملين دوافع إبداعية متميزة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة يمكن التدريب عليها وتميئتها. كما يظهر أيضا على مستوى الجماعات بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي تحملها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج، كذلك يتجلى الإبداع على مستوى المؤسسات فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي. بل ينبغي على المديرين المبدعين، على اختلاف أدوارهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم. وأن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية التجديد والإبداع والسعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة⁽¹⁰⁾.

ففي المستوى التخطيطي يمكن القول بأن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع. وهذه المجالات تتعلق بتطوير مهام المؤسسة، وتنمية مجال أنشطتها الوظيفية، وبيان أهدافها وتعزيز مكتسباتها؛ كما تساهم في تجديد النسق القيمي السائد في المؤسسة، وتحسين صورتها لدى الفاعلين الداخليين والخارجيين وتحسين وتوطيد بنائها. ويستأثر مجال البحث عن خطط واستراتيجيات إدارية جديدة باهتمام الإدارة

(9) الحقباني، تركي (1418 هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

(10) الفياض، محمود (1995)، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية.

المبدعة، وكذا البحث عن التمييز والجودة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتوفير الثقافة الملائمة للإبداع.

أما على المستوى المؤسسي فإن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع، وقد حدد لها اختصاصاتها الباحثان : لوماسون باسكال وهاتشويلد ارموند 2006, le Masson Pascal Hatchuel Armand W B تهم القوى البشرية وإيجاد طرق جديدة للاستخدام أكثر فاعلية وأقل تكلفة، والحد من التسرب الوظيفي، وتحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الأفراد، وتطوير نظام التدريب، وتحسين وسائل تقييم أداء الموظفين. وكذلك مجال الإنتاج والخدمات الذي يرتبط بإيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودتها، وتحسين إجراءات العمل، واستخدام الوسائل التكنولوجية في تقديمها، وإيجاد خطط التنمية المالية وتحسين الرقابة التي تتعلق بالبحث عن نظام جيد للمحاسبة، واستثمار الميزانية المخصصة للتتظيم، وتخفيض النفقات دون تأثير على جودة أو فعالية الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة. وفي نفس الوقت تطوير الاتصال بين إدارات وأقسام المؤسسة الداخلية والخارجية. وفي المستوى التشغيلي يمكن القول بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستفيد فيها المؤسسة من الإبداع مثل المهام المتعلقة بتقديم الخدمات إلى المستفيدين، ومجالات الاتصالات الإدارية، والتدريب، والأعمال التنفيذية بالحاسوب⁽¹¹⁾.

فإذا كانت خصائص الإبداع الإداري أحد السمات المستقبلية للمدير الجديد في كل الأعمال والإجراءات المؤسسية، فإن الثورة الإدارية القادمة، تعتمد على نتائج العلوم المعرفية وإسهاماتها في تطوير علوم الإدارة، وقد برزت كأحد العلوم الحديثة التي لفتت أنظار الباحثين وحازت على اهتمامهم باعتبارها أسلوباً مبتكراً وفعالاً في الإدارة المعرفية خاصة، وأداة هامة في تحقيق التطوير والنماء للمؤسسة التربوية، و مواجهة التحديات التي تواجهها في أوقات الأزمات.

وبما أن الإدارة الإبداعية هي ريان السفينة والدليل المرشد لعمل هذه المؤسسات في مجتمع المعرفة، فهي الأقدر على إحداث التغيير. ولا سبيل إلى ذلك إلا بتطبيق إدارة الإبداع المؤسسي ورعاية الموارد البشرية المبدعة.

(11) Le Masson Pascal Hatchuel Armand WB, 2006 Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises collection stratégie et management p. 70.

8. تجارب عالمية وعربية لإدارة المؤسسات المبدعة.

إن التجارب العالمية لنظم إدارة المؤسسات المبدعة في عصر مجتمع المعرفة، تتضمن أنشطة المؤسسات التي قامت بصياغة وتطبيق إستراتيجية تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية داخل أنواع من المؤسسات، إضافة إلى تنظيم المعارف المؤسسية وترتيبها وتصنيفها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة، ثم بناء أنظمة المعرفة الإدارية من خلال الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل الأنظمة الحاسوبية التي تستند إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم المؤسسية والتي تتكون عادة من أنظمة المعلومات التنفيذية وأنظمة مساندة القرارات وأنظمة مساندة القرارات الجماعية وأنظمة المعلومات الإدارية.

وبعد التركيز على الأداء الإبداعي هو السبيل الأمثل لتحقيق المعرفة الإستراتيجية، بوصفها عاملاً أساسياً في تكوين الموارد البشرية المؤهلة لخدمة مجتمع المعرفة، إلا أن استخدام المعرفة الإستراتيجية تحظى بسرية كافية، إذ لا يتم التصريح بها أو التعبير عنها أمام الملاء لأنها جزء من أصول المؤسسة وثوابتها الإنتاجية. ومن التجارب الجادة التي ترسخ مبادئ الإدارة الإبداعية، بعض تجارب التطوير الإداري المستمر و أنظمة إدارة الجودة الشاملة، وهذا لا يغني عن خلق مركز للتكوين في مجال الإبداع الإداري المؤسسي.

ومن توصيات هذه التجارب كما هو واضح في دراسة تريزا أمابيل 1988، ضرورة الشفافية ووضوح الأهداف فهما عاملان أساسيان في ممارسة الإبداع والتطوير الإداري. وتعتقد الباحثة أن هذين العاملين من الدوافع الجوهرية المهمة من قبل معظم الباحثين والخبراء الممارسين، "إذ لا مجال لتوظيف الخبرة والمهارات الإبداعية دون وجود الشفافية كحافز لتحقيق النجاح في هذا المجال. ويعد "نموذج الإبداع والابتكار في المؤسسة" للباحثة Amabile⁽¹²⁾ مقوماً إجرائياً لتحليل عناصر الإبداع الفردي داخل المؤسسات الإنتاجية، ويحدد الشروط اللازمة للبحث عن الإبداع الإداري في المهارات المتعلقة بوظائف المؤسسة و مهارات الفئات المبدعة ثم الدوافع والمصالح المشتركة. وطرحت أهدافاً ومهام لتطوير العلوم والتكنولوجيا في العشرين سنة المقبلة.

أما تجربة الصين فإنها تتمحور حول طرق التقدم العلمي والتكنولوجي لتقوية القدرة على إدارة الإبداع الذاتي للمؤسسات، باعتبار تقوية القدرة على الإبداع الذاتي إستراتيجية وطنية، مرتبطة بمخططات متوسطة وطويلة الأمد لتطوير العلوم الحديثة

(12) AMABILE, Teresa M. (1988). A. Model of creativity and innovation in organization. Research in Organizational.

وإعادة استخدامها من جديد. ومن خلال إصلاح نظام العلوم والتكنولوجيا، تضيف الاستثمارات في مجال العلوم والتكنولوجيا من قنوات عديدة، وتدفع بناء النظام الإبداعي الوطني، وتسرع في تحويل نتائج العلوم والتكنولوجيا إلى قوة إنتاجية واقعية. وتعمل الصين بكل ما في استطاعتها لزيادة نسبة نفقات البحوث والتنمية للعلوم والتكنولوجيا في إجمالي الناتج المحلي من 1,44% عام 2004 إلى حوالي 2,5% عام 2020.

وتتشترك المؤسسات المبدعة في مجتمع المعرفة في عدد من القيم منها: الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء. ثم تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج، وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز. وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية، هي تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية، وصياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المؤسسة وابتداع النظم التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها⁽¹³⁾.

وفي سياق الدراسات والتجارب العربية تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوع الإبداع الإداري الذي يلعب دوراً مهماً في تطوير مؤسسات التعليم العالي لتكون منظمات إبداعية تتسم بقدرات تنافسية عالية وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: إن مستوى السلوك الإداري الإبداعي للقيادات النسائية في منظمات التعليم العالي جاء ضمن المستوى الطبيعي إلى ما فوق الطبيعي، ثم تأثر السلوك الإداري الإبداعي طردياً بطول الخبرة العملية والحوافز التشجيعية بشرط أن تكون مناسبة وكافية، ودعم واهتمام الإدارة العليا في حال التشجيع الواضح لهذا السلوك، في حين لم يتأثر بالتدريب. كما تأثر السلوك الإداري الإبداعي بعدة معوقات مثل نقص المخصصات المالية للإبداع. وهناك قصور في منظمات التعليم العالي قيد الدراسة من حيث السياسات التحفيزية وسياسات التدريب والتثقيف في مجال الإبداع⁽¹⁴⁾.

وهناك دراسة أخرى تهدف إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية. توصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توافر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما يلي: الشفافية، البيئة الإبداعية، ثم التفويض، والممارسة الإبداعية. كما

(13) محجوب، سر الختم، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي 1406 الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم الإداري، عمان، ص 107.

(14) مريم أحمد مشيب القحطاني 2008 دراسة العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الإبداعي للقيادات الإدارية النسائية دراسة مطبقة على منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها. ووجد أنه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في مركز للمؤسسة انخفضت درجة الممارسة الإبداعية. وأوصت الدراسة بتبني مفهوم فريق العمل في الأجهزة الإدارية المبحوثة مع مراعاة حجم الفريق⁽¹⁵⁾.

ومن أبرز الدراسات المنجزة دراسة احمد البارقي حول الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية 2008 صومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى إلى كل من عوامل الرتبة، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. الرتبة العسكرية و العمر و سنوات الخدمة، وقد بينت الدراسة أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير ضغوط العمل على الإبداع الإداري تعزى إلى عوامل (الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة. كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير وضوح الأهداف على الإبداع الإداري تعزى إلى عوامل الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة⁽¹⁶⁾.

وأنجزت الباحثة حنان خياط دراسة تهدف إلى تحديد دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية التي أصبحت محور اهتمام المؤسسات المعرفية في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال، من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تقوم به إدارة التطوير المؤسسي لتشجيع الطالبات على دعم وتنمية مهاراتهم في الجامعة، وتوجيه القيادات الإدارية لإتباع الممارسات التي تدعم الإبداع الإداري لدى طالبات الجامعة. وقد كانت أهمية النتائج :قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء وتنمية القدرات الإبداعية. و مساهمة إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف، ثم محدودية دور إدارة التطوير الإداري في تقديم الخدمات والاستشارات الإدارية، وأكدت دور إدارة التطوير الإداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري. وفي ضوء النتائج السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها : تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري ورعايته. توعية الرؤساء بأهمية

(15) أحمد عبد الحليم ورائد إسماعيل عباينة 2009 دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 6 العدد 1 ص. 28.

(16) احمد بن محمد عبد الله البارقي 2008 الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية رسالة جامعية غير منشورة جامعة الملك عبدالعزيز .

بناء القدرات الإبداعية للموظفات. توعية منسوبات الجامعة بالخدمات التي تقدمها إدارة التطوير الإداري و تدعيم وتحفيز المبدعين⁽¹⁷⁾.

ويوضح أيضا بحث كوبر ودراسة هيربيرغ وجاكوب إلى أن القدرة الإبداعية للموظفين تعتمد بشكل واضح على نمط القيادة الإدارية ورغبتها في تفويض الصلاحيات لأداء المهام. ووجدت دراسة تشين وأرين، 2007 أن هنالك علاقة قوية بين التفويض الإداري والإبداع الإداري، إن هذا النموذج لا يزال المعتمد الرئيس في تخطيط برامج الإدارة المبدعة، لكن لا بد من توفير شبكة لعرض وتحليل العوامل المؤثرة على الإبداع المؤسسي لتبادل الأفكار بين الفاعلين. وقد تضمنت البرامج والخرائط الإدارية الواردة في الدراسة التي شملت على 120 من التقنيين والباحثين في قطاعات مختلفة⁽¹⁸⁾، وطلب منهم وصف العمل الإبداعي في مؤسسات محددة، وأجرت معهم مقابلات عديدة. وبعد تحليل هذه المقابلات كشفت عن العناصر الضرورية للإبداع في القطاع المؤسسي. منها : أن تكون المهارات واقعية بحيث تشمل المعرفة والدراية التقنية والمهارات المتعلقة بالعمل الإنتاجي. وتوفير التدريبات القائمة على أنماط التفكير الإبداعي، لحل مشكلة معينة أو مهمة غير مألوفة. بالإضافة إلى شروط الإنتاج والمواد الخام الضرورية، ومن المستحيل أن تكون الإدارة مبدعة بدون التخطيط الاستراتيجي و المالي المبنية على أساس دراسة سوق الأسهم والعملات، والاتجاهات الاقتصادية للدولة⁽¹⁹⁾.

9. الأساليب التكنولوجية للإدارة الإبداعية في مجتمع المعرفة

إن إدارة الإبداع التكنولوجي للمؤسسات تعتمد دائما على منظومة أفكار وليست فقط تراكم معدات أو رؤوس أموال، والأفكار ليست فقط مسألة تعتمد على تدريب العاملين على العمليات المعقدة الموجودة أو على التعليم الذي ينقل معرفة مركزة ومحفوظة..، فالتطور الإبداعي يأتي عندما يأخذ الأفراد الموارد المتاحة ويقوموا بإعادة توظيفها وتدريبها في الصورة التي تعطي أكثر قيمة مضافة، وفي هذا السياق لا خلاف في اعتبار الإنسان المورد الأساسي للمعرفة بما اكتسب في عقله من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تقنية التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنتقل منه إلى الحواسيب لتخزن كما تخزن بقية أنواع المعرفة

(17) حنان بنت عبد الفتاح إبراهيم خياط 2009 دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية على شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز صرسالة جامعية صغير منشورة.

(18) أحمد عبد الحليم، رائد إسماعيل عابنة 2009 مرجع سابق

(19) نعيمة حسن جبر رزوقي : 2003 رؤية مستقبلية لدى أخصائي المعلومات في إدارة المعرفة في أعمال المؤتمر الثالث عشر للمكتبات والمعلومات ادارة المعلومات في البنية الرقمية تونس ص 275-277

الموثقة حيث توفر التقنيات المعلومات على حسب فرضية أن إدارة المعرفة توفر المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، من خلال تخزينها للذكاء والخبرة الإنسانية المتمثلة في قواعد المعلومات والبرمجيات التطبيقية.. حيث يتم إعادة توزيع الذكاء الإنساني مرة أخرى من خلال تنبؤ المؤسسة بالمعلومات المناسبة وتوزيعها على الأفراد المناسبين لبثها إلى الآخرين من خلال تخزينها في قواعد معلومات وتوفير سبل الوصول إليها وإتاحتها للجميع.

في حين يؤكد ادفن سون على أن المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العاملين والمهارات الفنية جميعها تشكل رأسمال فكري للمؤسسة فتصبح المعرفة موردا لها يتعين الاستفادة منها، ويعكس لنا هذا المفهوم تمثل القوة على اتخاذ القرار والعمل، بينما نجد أن بويروت يرى المعرفة اعتمادا على العلاقة بين متغيرين هما تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها، إما أن تكون معرفة خاصة وهي مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول وبالتالي فهي محدودة الانتشار، وأما أن تكون شخصية غير مصنفة وغير منتشرة التي تمثل إدراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل، وان تكون عامة وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل الصحف والكتب والتقارير والمكتبات، يضيف إلى ذلك الفهم العام وهو الآخر يمثل معرفة ولكنها غير مصنفة وإنما منتشرة متمثلة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة(20).

ولعل أبرز أساليب إثارة الأفكار الإدارية المبدعة، أسلوب العصف الذهني التقليدي الذي ابتكره أليكس أزيورن مؤسس شركة إعلانات في نيويورك يبتكر عام 1938 قواعده للعصف الذهني نتيجة لعدم رضاه عما كان يدور في اجتماعات العمل التقليدية وما يحدث داخل المؤتمرات من أحادية نظر ناتجة عن جمود تفكير يقوم على التسليم بالحل الواحد، والنموذج الصارم الذي لا يقبل التعديل أو المخالفة، إن هذا الأسلوب البيداغوجي الذي ظهر سنة 1963 ساهم في تنمية التفكير الإبداعي وجعل الكثير من المؤسسات تدعو المدراء المبدعين إلى اجتماعاتهم من أجل جلسات العصف الذهني. ويستخدم العصف الذهني لتوليد الأفكار في أقل وقت ممكن، وللتمرس على سرعة التفكير، ولتحدي العقول، وتهيئة ذهن، ولإيجاد بدائل لحل المشكلات والمساهمة في دعم تركيز الانتباه للجميع. وتأكيداً على فعاليته وأهميته استخدمته شركة «أديو» المتخصصة بأبحاث ودراسات وتطوير المنتجات المبتكرة لصالح المؤسسات الأخرى وخاصة الشهيرة منها.

(20) الجلال، ماجد (2007)، أثر العصف الذهني في تدريس مادة التربية الإسلامية على تحصيل وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الخامس في دولة الإمارات. مجلة أم القرى، مجلد 19، العدد 2.

وقد ظهر أسلوب العصف الذهني الإلكتروني لتلافي مشكلات العصف الذهني التقليدي الذي أشعل أفكاراً جديدة، وكسر الفكرة الروتينية، إضافة إلى انه شجع الجميع على المشاركة عن طريق تقنيات الكلمات والصورة العشوائية، عبر شبكات الحاسوب، وساعدت على توزيع الأفكار المبدعة على الجميع بلا استثناء. لقد تميز هذا النوع من العصف الذهني بقدرته على حفظ الأفكار التي لم تستعمل من قبل على أمل أن تقدم يوماً تحسينات عظيمة في الأقسام والمجموعات الأخرى في المؤسسة.

ينقسم العصف الذهني الإلكتروني إلى نوعين، هما :

1 - طريقة الحاسوب الواحد :تتطلب هذه الطريقة استعمال حاسب واحد فقط وهي تشابه الطريقة التقليدية نوعاً ما، ولكن تلغي السبورة والورق، وتتعلق المحفزات من الحاسوب لبدء عملية التفكير بإبداع، وكل عضو في المجموعة يستعمل المحفز لتشجيع الأفكار الأولية للوصول إلى الحلول العملية وأخذ الملاحظات، ثم تنقل الأفكار إلى الحاسوب.

2 - طريقة الحاسوبات المتعددة : في هذه الطريقة الجديدة، يكون لكل شخص في المجموعة حاسوبه الخاص، ويقوم الحاسوب عبر برنامج مخصص بتحفيزهم بالعصف الذهني، ليتولى كل شخص معالجة الموضوع من وجهته الخاصة، مما يؤدي إلى ظهور العديد من الأفكار. وعادة ما تستخدم هذه الطريقة مع الأشخاص القادرين على انتحال الأدوار والتسويق والترويج، أو مع الأشخاص الذين يفضلون توليد الأفكار بشكل مستقل على النقاش الصاحب ثم العصف الذهني من خلال الإنترنت تعتبر الخيارات المتاحة عبر شبكة الإنترنت واسعة ومرنة، لذلك تتسم بفعاليتها عن غيرها من الطرق .ويمكن تصنيف العصف الذهني من خلال الإنترنت إلى خمس أساليب معلوماتية:

يتمثل الأسلوب الأول في مجموعات البريد الإلكتروني والثاني يستخدم فضاء المنتديات بينما الأسلوب الثالث يوظف طريقة البرامج الإلكترونية في حين يستعمل الأسلوب الرابع المواقع الإلكترونية أما الأسلوب الخامس فإنه - الأسلوب الأول يسخر تقنيات المدونات حيث يطرح فكرتك بشكل مبسط وتسجل الاقتراحات الزائرين للمدونة، ولكن عيبها الوحيد انعدام سريتها، وعلى هذا الأساس فمن المؤكد أن تقديم طريقة العصف الذهني الإلكتروني كأسلوب لحل المشكلات في المؤسسات والجامعات والمدارس ستحسن قدرة المدير المبدع في إنتاج أفكار جديدة، كما أنها ستعالج المهمات بشكل أسهل وأسرع. وأن معظم الإنجازات المقدمة عبر العصف الذهني هي من أفكار المبدعين.

وفي هذا الإطار هناك أسلوب آخر متطور في إدارة الإبداع المؤسسي ظهر في أحضان المدرسة الإلكترونية باعتبارها ضمن مؤسسات مجتمع المعرفة، حيث تحتوي على طلاب ومعلمين ومديرين وإداريين، فهي مدرسة رائدة من حيث طرق التدريس وعرض محتوى التكوين يعتمد فيه الطالب على نفسه في عملية التدريب ويكون دور المدير المبدع هو الموجه والمرشد للعملية التكوينية بل إنه المنتج للبرامج ومسير لها، فهو يجمع بين التقنية والإدارة، والسبب الذي يدفع العديد من الوزارات في جميع أنحاء العالم لفتح المدارس الإلكترونية هو التقليل من تكاليف الدراسة؛ ولقد ذكر جوزيف موسانجي مدير برامج جامعة كورنيل على الإنترنت في كينيا قوله: يقدم التعليم الإلكتروني حلاً مدهشاً ولكن الوسائل والغز الذي يحيطان بهذا المفهوم أولاً يجب إن يمزق، فالحاسبات لن تستبدل العمل الإنساني ولكنها تسمح بتطوير قوانا العاملة بشكل مستمر، وتدير المعرفة والمهارات للمحترفين الذين يعملون في المؤسسات والكليات والجامعات والحصول على المعلومات، وكذلك يسمح التعليم الإلكتروني لرجال الأعمال بتطوير صناعاتهم وزيادة دورهم في القيادة، هذا ولا يمكن وصف التعليم الإلكتروني بأنه مكلف، حيث إنه يزيل نفقات إضافية مثل السفر، والسكن، وهذا يسمح للناس الاستفادة أكثر من قبل⁽²¹⁾.

10. عوائق إدارة الإبداع في المؤسسات العربية.

إن تحليل مقارن لوضعيات إدارة الإبداع المؤسسي في بعض المجتمعات العربية، تجعلنا نجزم بأن الإدارة الإبداعية في أزمة حقيقية، نظراً لما تعانيه هذه المجتمعات المتخلفة في هذا العصر من مشكلات متراكمة، وما يسودها من موروثات بائدة، وما يستشري في أوصالها من أمراض تعمل كلها ضد الإبداع الإداري بينما المجتمعات المتقدمة في بداية الألفية الثالثة تطالعا في كل يوم بالجديد من استكشاف استراتيجيات جديدة في مجال الإدارة الإبداعية، وفي الجانب الآخر تبدو إدارة الإبداع المؤسسي العربي بطيئة، فهو الحاضر الغائب، ومن هنا قلما نعر على إبداع مؤسسي حقيقي، مما يجعلنا نتساءل: ما السر في هذه الحالة المتردية التي يبدو عليها الإبداع الإداري العربي؟ هل يعود السر إلى جمود العقلية العربية أو تخلفها؟

في الواقع لا يعود السر إلى جمود العقلية العربية أو تخلفها، بل يعود إلى عوامل ومعوّقات عدة في مجتمعاتنا العربية. فما يقتل إدارة الإبداع المؤسسي في مجتمعاتنا

(21) دويدي، محمد (2004 م) : أثر العصف الذهني من خلال الإنترنت في تنمية التفكير لدى طلاب مقرر طرق تدريس اللغة العربية بكلية التربية بالمدينة المنورة. مجلة التربية، العدد 71.

العربية عوامل كثيرة، أهمها عشق التقليد، بدعوى أن ليس في الإمكان أبدع مما كان. وكذلك التسلط والقهر، وقولبة الآخرين، كل هذه أمور عمت بها البلوى في المجتمع العربي، وداخل المؤسسات التعليمية، وفي مختلف الهيئات والمؤسسات الإنتاجية المختلفة وبخاصة الحكومية منها. صوفي هذا السياق نعرض للدراسة التي أنجزت بالمجتمع العربي حول معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية، وهي دراسة استطلاعية تسعى إلى معرفة الأسباب التي تحد من الإبداع في الإدارة الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ستة عوامل تحد من الإبداع الإداري وذلك على النحو التالي : ضعف التشجيع والتحفيز، وعدم وجود وقت للتفكير الإبداعي وضعف المرونة الإدارية، وعلاقات الموظفين في العمل، والقيادات الإدارية غير الفعالة واضطراب السمات الشخصية والنفسية⁽²²⁾.

وانطلاقاً من تشابه وضعيات الإدارة الإبداعية للمؤسسات العامة بالمجتمع العربي والمؤسسات المغربية يمكننا أن نقارب بعض مشكلاتها المشتركة، ومن هنا نتساءل هل من الممكن تحديد أهم عوائق إدارة الإبداع المؤسسي وما هي أبعادها في مجتمع المعرفة ؟ :

- الانغلاق الفكري والتصلب الإداري : إن المؤسسات المنغلقة على نفسها أو الإداريين الذين لا يجدون للآخرين موقفاً بينهم ولا يحترمون آراء الآخرين فإنهم يحكمون على أعمالهم بالفشل وعلى أنفسهم بالتراجع شيئاً فشيئاً. ومن المؤكد أن الانفتاح على الآخرين واحترام آرائهم أمر ليس من السهل قبوله أو الاعتراف به لأنه يتوقف على الإيمان بمواهب الآخرين وقدراتهم. وهذا هو الآخر أمر صعب ما لم يؤمن أصحاب القرار بواقعية وإنصاف بهذه الحقيقة. لقد أصبح العمل الجماعي هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق الانتصارات الكبرى على أي صعيد ومعتك فإذا لم نؤمن بذلك بالنظر العلمي فإن الواقع والتجربة والنتائج هي الحكم الذي سيضطرنا إلى القبول بها أخيراً وحينئذ فإما نقبلها بسعة صدر أو نتجاوزنا المرحلة لتجد بدائل أفضل. باعتبار أن الإدارة الخلقة هي الجهد الجماعي المتكامل فلا يمكن للإبداع أن يظهر ويأخذ دوره في مجالات العمل إلا بتشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من جهود وإمكانات في تحقيق الأهداف.

- انعدام المؤهلات القيادية والإدارية الجيدة : ولاشك أن القيادة الإدارية تعتبر أحد أهم العوامل في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين

(22) Valentin Pelkantchin 2008 Risques et obstacles réglementaires pour les entreprises innovantes en Europe Institut économique Molinari Bruxelles.

وتوجيههم ودفعهم إلى الأمام ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعاتهم وأفكارهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى وينبغي أن يتمتع القائد والمدير بمؤهلات عديدة حتى يحظى بثقة أفرادهم وإذا انعدمت الثقة فإن ذلك يشكل عاملاً أساسياً في عدم تماسك الأفراد وسعيهم نحو جودة الإنتاج.

- العوائق المعرفية والسيكولوجية للمدير : تتعلق بتبني المدير لأسلوب أحادي الجانب، فالإنسان لا يدرك الشيء عندما ينظر إليه من خلال أبعاد محدودة تحدها هذه النظرة الضيقة فلا يرى الأبعاد الأخرى وهذا يفسر لنا تمسك البعض بالحلول أو البدائل التي يرى أنها صحيحة فقط.

- الإدارة التسلطية تقتل الإبداع المؤسسي : إن أصحاب الإدارة التسلطية قد تدفعهم أنانيتهم أو شكوكهم بكفاءات الآخرين إلى إخفاء جهودهم حتى يظهروا أنهم وحدهم المبدعون في تحقيق الإنجازات متناسين أن هذه الحالة من شأنها أن تجعل المؤسسة تتراجع إلى الوراء بدلا من أن تخطو خطوات إلى الأمام لأنها تؤثر على الروح المعنوية للعاملين فتصيبهم بالإحباط. وحتى إذا شكلوا فريق عمل فإنهم يحبذون الفريق التابع الذي لا قرار له ولا استقلال له، ليكون آلة سهلة لرغباتهم ولو أعطوا لأنفسهم فرصة أكبر للتأمل والتفكير في النتائج لوجدوا أن الإبداع الحقيقي هو في إيجاد فريق عمل واثق من نفسه وقادر على الأخذ بزمام المبادرة لأن هذا الفريق هو الأجدر على القيادة، وهو الذي يؤخذ في المنظور القريب دليلا على سمات المدير المبدع، إن الإداري المبدع هو الذي يرى جهده متكامل مع الجهود التي يقدمها الآخرون ويرى في إنجازاتهم إنجازات المؤسسة، وإنجازاتها في المحصلة النهائية هي إنجازات مجتمع المعرفة⁽²³⁾.

- العوائق النفسية والعاطفية للمدير : ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ ونقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد ويقلل من عزيمته في البحث عن حلول ابتكاريه، والتركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للاستخفاف والسخرية، و الالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهياً أي التصرف وفقا لما يتوقعه الآخرون منك و التقويم المتسرع للأفكار والحكم بان هذه الفكرة أو تلك غير صالحة مثل إن هذه الفكرة سابقة لأوانها أو من يضمن نجاح هذه الفكرة وكذلك لن توافق الإدارة العليا عليها وتقديم ذريعة مثل لقد جربنا مثلها من قبل ولم تنجح.

- العوائق الثقافية والاجتماعية والحضارية: تنظم الإدارة القائمة على التبعية والإملاءات الخارجية و تكون في الغالب نتيجة التنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع، صهنك علاقة بين الهوية الاجتماعية للمسئول وبين أسلوب الإنتاجية المتحقق في المجتمع ولكن هذه العلاقة ليست متخفية بشكل لا نستطيع أن نراها أو ندركها. الأسلوب الإداري لأي مسئول هو تعبير دقيق لهويته التي جاء بها إلى موقع المسؤولية، وآلية فهمه لعلاقته بالبيئة والخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.

- العوائق التنظيمية: تظهر هذه المشكلات في حالات ضعف الهندسة الهيكلية للمؤسسات وانخفاض المهارات لدي الموظفين وتمكين من ليس لهم الخبرة والتأهيل الأكاديمي من المناصب القيادية وجعلهم رؤساء لمن هم أكفاء منهم. ويمكن تلخيصها فيما يلي : النمط الكلاسيكي لإدارة المؤسسات وعدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين والمركزية والتسلط وعدم إفصاح المجال للتفويض. التسويف في اتخاذ القرارات والافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي.أو المحاولة للسيطرة عليها في حالة وجودها.

- الاستعجال وعدم التخطيط المحكم: ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات المبدعة، فلم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية أيضاً، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية، وبعبارة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة..

- التمسك بالإجراءات الإدارية الرسمية والروتين والبيروقراطية والأنظمة غير ملائمة: من التحديات الخطيرة التي قد تواجه الإدارة الإستراتيجية : الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة، فنجاح المؤسسات ومنظمات الأعمال الآن يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموماً، وفي مجال صناعته خصوصاً، فإذا توافر للشركة : العامل الماهر، والإداري الكفاء، والإدارة النشطة، والخبير التسويقي، والخبير المالي، والمهندس المبدع، والمعلومة الصحيحة، والمعرفة المفيدة، أمكنها وضع إستراتيجيات وسياسات عملية مدروسة، وذات كفاءة وفاعلية عالية، تسهم بلا شك في زيادة رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية المحلية والإقليمية والدولية، ومضاعفة ثرواتها، مما يعود بالنفع الاقتصادي المباشر عليها، ويعمل على زيادة معدلات التنمية الاقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها.

- عدم تحفيز الإبداع الإداري وإحباط الأفكار الجديدة : إن قيمة و نوعية ولاء العاملين بالمؤسسات المبدعة وعطائهم وأهميتهم محكوم بمقدار الجهد الإبداعي الذي يبذله كل عامل في الأداء القائم على المعرفة الإبداعية و التعلم الذاتي و في مشاركة الآخرين بالمعارف التي لديه، لذا يجب نبذ الإحباط الموجه للأفكار الجديدة بل إن رفع مستوى الإدراك و المعرفة لدى كافة موظفي المؤسسة و توفير فرص التعلم المستمر والدعم المعرفي الإلكتروني و تبادل المعرفة مع المؤسسات الأخرى كل ذلك يمثل قاعدة مهمة ودعماً فاعلاً في البناء المعرفي والإبداعي و امتلاك مقومات الحكامة في مجتمع المعرفة

- عدم إنصاف الأداء الفردي والجماعي المتميز: إن مكافأة الجهود والأعمال والممارسات و الإبداعات المتميزة المقدمة من المتعاملين سواء الداخليين أو الخارجيين و تحفيزها دائماً هو أحد الخيارات الإستراتيجية للدائرة و الذي تسخر من أجله الدائرة الخطط و البرامج المشاريع و الميزانيات الملائمة دائماً.

- عزلة الفئات المتميزة بالأفكار الخلاقة : تقتضي إدارة الإبداع المؤسسي أن تكون مصادر المعلومات الإدارية والمعرفة الإبداعية داخل المؤسسة في متناول جميع الموظفين، يصلون إليها بحرية تامة و ضمانة كاملة و تشجيع تام من الدائرة ما لم تفرض هناك أية قيود مؤسسية بقرارات أو سياسات أو إجراءات واضحة تمنع ذلك.

- قضية سرقة الأفكار الإبداعية وتطبيقها بدون معرفة زيادة وتيرة التغيرات في التنظيمات الإبداعية للمؤسسية وذلك من حيث الكمية، والنوعية في جميع المنتجات، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية، أو البيئة السياسية، أو البيئة الاقتصادية والبيئة التكنولوجية والمعلوماتية، كل ذلك يفرض على المؤسسات ومنظمات الأعمال وضع إستراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتحديات.

بعد عرض هذه العوائق وتحليل أبعادها نتساءل عن أهم المؤشرات الدالة على الإدارة المبدعة للمؤسسات الناجحة؟ لعل من أبرز مؤشرات المؤسسة المبدعة أنها ذات خصائص فريدة تميزها عن بقية المؤسسات منها : موارد البشرية مستمتعون بأداء عملهم، يؤدون المطلوب منهم ويقدمون إضافات، كما أن إدارتها تعتقد أنها أكبر ثروة تمتلكها هي موظفيها، وأنها يجب أن تبذل كافة الجهود في سبيل تنمية هذه الثروة ورفع قيمتها وهكذا يتضح أنها إدارة حريصة على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وتوفير كافة الموارد التي تتيح له إحراز تقدم في عمله.

إن بناء مجتمع المعرفة يحتاج بصورة رئيسة إلى تكوين إداري متطور، يفتح جميع نوافذ

العلم والتقنية والإبداع، واستراتيجيات الجودة في الإنتاج، ويُخطط بثقة لمستقبل زاهر، ويُساهم في إدارة الإبداع المؤسسي، ويقوم بتهيئة الأطر، ويتعاون ويبني الشراكات المعرفية مع المؤسسات المختلفة داخلياً وخارجياً. وهناك مؤشرات في الوقت الحاضر على مثل هذه التوجهات، تقودها جامعاتنا المتميزة بجهود حثيثة. نأمل لهذه الجهود التوفيق، ونتمنى لها التكامل والتوافق والمتابعة، والتعلم واكتساب الخبرة، ليس من النجاح فقط، بل من احتمالات الإخفاق أيضاً، فالإخفاق في نظر خبراء التخطيط المستقبلي طريق من طرق النجاح الذي نتطلع إليه. ويتطلب ظهور مجتمع المعرفة توافر إمكانات خاصة تهيئ الفرصة للاضطلاع بالأعمال والأنشطة الجديدة الكثيرة التي تتفق مع التحول إلى إنتاج المعرفة واعتبارها سلعة تجارية تعرض للبيع والشراء وتكون مصدر دخل للمجتمع المنتج لها ويمكنها الصعود في وجه المنافسة العالمية كأى سلعة أخرى.

ومن هنا لابد من التأكيد أن مجتمع المعرفة نتاج التقدم العلمي والتكنولوجي، خاصة في مجال المواصلات والاتصالات والنشر والثورة المعلوماتية، وتداخل مصالح المجتمعات وتشابكها واختلاطها مع بعضها البعض. وهي أمر حاصل لا يمكن مقاومته. والمطلوب في الواقع الاندماج فيه والعمل على الاستفادة منه إلى أقصى حد وذلك لمواكبة التطور المعرفي للحضارة الإنسانية في الألفية الثالثة، بالتكيف معها وتطوير ثقافتها الإبداعية وإستراتيجيتها الإدارية والاجتماعية وجعلها تتلاءم وتتسجم مع ما يجري في مؤسسات العالم المتقدم من تطور ونماء، لكي تتخلص من انحطاطها وتخلفها، ولا تبقى خارج مجتمع المعرفة الذي يعتقد بأنه ضد الهوية والثقافات الوطنية⁽²⁴⁾.

11. متطلبات الإدارة الإبداعية للمؤسسات المغربية

لعل من أهم المتطلبات تربية الفئات المتميزة على استراتيجيات الإبداع الجماعي وتنمية إدارة الإبداع في المؤسسات المغربية، فالعالم اليوم يعيش عصر التنظيم المؤسسي، كما أنه عصر يتطلب مؤسسات مبدعة تقابل متغيراته المختلفة وتعالج مشكلاته المتنوعة وتحقق أهدافها بأعلى مستوى من الجودة، هذه المؤسسات هي التي تحتضن المبدعين و تهيئ لهم المناخ التنظيمي الملائم للإبداع وتقدر الإبداع الجماعي، وتؤسس له بأنظمة وهياكل وبرامج متطورة. إن مثل هذه المؤسسات هي التي تستحق أن تعيش وتنتشر في مجتمعاتنا، ومن هذا المنطلق يمكننا أن نتساءل بأي معنى يمكن للمؤسسات المغربية أن تتخطى في أحضان مجتمع المعرفة؟

(24) Groupe de travail sur l'innovation sociale (1999), *Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales : contribution à une politique de l'immatériel*, rapport réalisé pour le MRST. Québec.

نستخلص من الدراسات السابقة أن المؤسسة التي تتصف بالطابع الإبداعي في تديرها الإداري تقتضي أن تتكامل ثلاث مقومات أساسية فيها هي : التنظيم الإبداعي والفرد المبدع و المناخ الإبداعي وكل من هذه المحددات يؤثر بعضها في الآخر، ويعتبر الفرد المبدع من أهم هذه المكونات فقيمة أي مؤسسة تكون بقيمة الطاقة العقلية الابتكارية فيها وتزداد الحاجة إلى البيئة الإبداعية لدى الأفراد الذين إذا قبلت أفكارهم بالرفض من المجتمع، فإنهم لا يستسلمون لذلك ويتنازلون عنها أو قد يتوجهون لمجتمعات أخرى تتقبل أفكارهم المبدعة، وفي هذا المجال يمكن أن نؤكد بأنه حين تفرض القيود على الفرد المبدع يصبح مجبراً على البحث عن سراديب وأنفاق تحت الأرض يخرج فيها ما لا يقوى على إخراجها فوق سطح الأرض، وقد لا يصبر البعض فتجدهم يتوقفون عن الأداء الإبداعي، والبعض يمضون في الطريق السهل، ويتحول انتباههم الإبداعي إلى أشياء سطحية ليس لها من عمق أو رسالة أو إضافة، وبذلك يفقدون خصائص المبدعين، بينما هناك من المبدعين من يعتقد بأن مجتمعه بحاجة لهذه الأفكار لتزدهر، وهو يبقى يحارب من أجلها.

وهكذا فإن إدارة الإبداع المؤسسي تقدم فضاء واسعا من الأمن و حرية الرأي والتفاعل والتواصل المتبادل بين جميع أفرادها مع تشجيع للتجريب و قبول الفشل أو الخطأ للتعلم والاستفادة منه، فالخطأ في ثقافة المؤسسة المبدعة ليس الخطأ لأجل الخطأ أو التهاون أو العبث أو الفوضى لكن الخطأ المدروس و الذي يكون بغرض التجريب، إنه الخطأ الهادف من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة.

إن هذا النمط الإداري يقدم المكافأة للجهد الإبداعي وليس فقط للنواتج الإبداعية، كما أنه يدعم تقديم الأفكار والمقترحات مهما كان مصدرها بآليات منظمة، و لعل من المفيد النظر في صال النظام الياباني في مجال دعم المقترحات حيث يجعل تقديم المقترحات و النظر فيها عند المستوى الذي صدرت منه، أما النظام الأوروبي فيعمل على إدخال المقترحات كاملة في النظام ثم يتم اختبارها من قبل موظفين كبار، و هذا يلقي عليهم عبئاً كبيراً مع تجاهل لبعض الاقتراحات البسيطة، وبذلك فإن نظام المؤسسة المبدعة لا يجعل المقترحات تمر في لجان لفحصها لكي يقدم لها التحفيز المناسب بل يقدم المكافآت التشجيعية لكل جهد إبداعي في نفس المستوى التنظيمي ويساعد المقترح على إن يقدم تقويم لمقترحه و فيم يستخدم و يقدم له أيضاً سبباً لعدم قبوله في حالة عدم قبوله.

وهنا يبرز المحور الثالث للمؤسسة المبدعة وهو التنظيم الإبداعي حيث تمتلك المؤسسة المبدعة فلسفة تنظيمية تُترجم إلى آليات وهياكل وبرامج لتحقيق رؤيتها المستقبلية التي تجعل من الإبداع أحد أهم موارد المؤسسة وتخطط لتحقيق هذه الرؤية على كافة المستويات، و هي تعتبر أن القدرة على الإبداع من أهم أهدافها و التي تعتبر

أعلى شأناً من زيادة الإنتاجية و الأرباح والتنظيم الإبداعي يرسخ قيمة الإبداع ويعمل على نشر ثقافة الإبداع في المؤسسة بوسائل مختلفة كالمحاضرات و الندوات، النشرات والإشادة بالمبدعين وإنجازاتهم والمسابقات الإبداعية كما ينبغي تطوير "القاعدة المعرفية للمؤسسة"، تحتوي على تفاصيل موثقة للمنتجات والعمليات وأسئلة الزبائن. يجب أن تكتب هذه بطريقة تدعم الدخول السريع والفهم السهل. إلا أنه، ولسوء الحظ، يقف الشكل الهرمي التنظيمي الذي يحكم طبيعة عمل معظم المؤسسات حائلاً أمام أشكال إدارة الإبداع المؤسسي مثل جماعات التنظيم أو الممارسات التنظيمية، وتكون مشاركة الأعضاء فيها باهتة مع الفروع أو المواقع الأخرى للتنظيم. ومع استمرار وجود هذه البنية، تبقى الإدارة تعاني من الإخفاق في تمكين المعلومات التي يحتاجها جميع العاملين في قطاعات الإنتاج⁽²⁵⁾.

ومن هذه التحدي عن طريق تعيين المدير 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. ويشترط أيضاً توفير الحرية التي تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المدراء يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية النسبية فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية، مثلما تعوزهم الموارد الأساسية في إدارة الإبداع وهما الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة وكلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً 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 و تشجيع المشرفين: حيث إن معظم المدراء دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع الأعمال المبدعة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف

(25) Brahim Meddeb. 2008: Un modèle de développement de compétences pour l'organisation innovante Conférence présentée au colloque « La formation en gestion, un défi pour l'avenir Responsable du Laboratoire d'analyse des innovations et de soutien aux entreprises (CAISEN) Université du Québec à Chicoutimi.

الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

ويفرض مستقبل مؤسساتنا الإبداعية في مجتمع المعرفة الذي ترتسم بعض ملامحه في معظم دول العالم، ضرورة أن تكون المؤسسة المعرفية هي الرأس المدبر الذي يقود المجتمع نحوه، والمجتمع الذي يترسمه ويقودنا إليه هذا النوع من المؤسسات، يتميز حسب Mi Li Wei 2002 بسرعة تشكله إلى درجة معقدة؛ كما يكتسب تدريجيا هيكلًا مترابطًا في شكل شبكات معرفية يقوم على أساس نشر والتقاء تكنولوجيات جديدة للمعلومات والاتصالات، كل ذلك يؤدي إلى ظهور اقتصاديات معتمدة على المعرفة يأخذ شكل مجتمع معرفي، ومن ثم فإنه سيجلب معه ابتكارات تنظيمية وتجارية واجتماعية وقانونية جديدة. سيؤدي لظهور نماذج تنمية مختلفة عن السابق، واستبعاد الأفراد أو الجماعات أو الدول غير المتميزة، بالمرونة على كافة المستويات سواء في فرص التدريب أو أسواق العمل والعلاقات الاجتماعية⁽²⁶⁾.

وانطلاق مما سبق فإن تشجيع الأطر الإدارية المغربية لتدبير الإبداع المؤسسي، ينبغي أن يشمل جميع الموارد البشرية الفاعلة في مؤسسات الدولة، والاحتكام إلى نظام تقويمي موضوعي لتقدير خبراتهم المعرفية وقدراتهم الإبداعية، واعتبار أصالة العمل الإبداعي وجودته، هو قمة الأولويات التقديرية لمكانة العمال، واحتساب درجة مشاركتهم في استخدام المعلومات التكنولوجية، وتوظيفها في اتخاذ القرارات الجماعية والفردية، وتحسين الإنتاج. وعلى هذا الأساس يمكن إعادة الاعتبار للأشخاص المبدعين في المؤسسات العامة والخاصة، لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وتنمية الأساليب المبتكرة للمؤسسات المغربية في المجالات المعرفية والمادية، وحل المشكلات التي تواجهها بسرعة فائقة، وتلبية احتياجات العامل المتميز بتحسين الإدارة وتطوير عملها باستمرار، إذ أن وعي المواطنين بالمشكلات الإدارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة، للحصول على الخدمات بيسر وسهولة، وبتوعية أفضل مما هي عليه الآن. كما يجب مساندة اتجاهات الدول الصناعية المتقدمة في تحدياتها لمسايرة ركب التطور والمنافسة في ظل العولمة الكاسحة، إن تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية للمؤسسات الإنتاجية، واحتياجاتها المتزايدة للعنصر البشري المبدع يفرض التغيير والتطوير الدائم الذي بلأثم مقتضيات مجتمع المعرفة وأن تكون نابعة من خصوصيتنا المجتمعية ومتطلباتنا الحضارية والثقافية.

(26) M. Li Wei 2002 INVENTIONS ET INNOVATIONS – ÉLÉMENTS CLÉS DE LA RECHERCHE DE L'AVANTAGE LA CREATIVITE POUR L'HUMANITÉ AU 21^{ÈME} UN AVENIR MEILLEUR CONCURRENTIEL. Deuxième forum SIÈCLE organisé par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) Beijing.

في نهاية هذا العرض التحليلي لإشكالية الإدارة الإبداعية في القطاع المؤسسي وتفاعلاته مع متغيرات مجتمع المعرفة، اتضح أن المغرب بحكم موقعه الجغرافي وعراقته الحضارية، وانخراطه في المبادرات التنموية والتخطيط الاستراتيجي العالمي وشراكته الدولية الواسعة، فإنه يتحمل مسؤولية التحديث والاندماج في تحديات الألفية الثالثة، وصياغة منظومة من القوانين والتشريعات التي تتيح للمؤسسات إعادة النظر في بنيات التكوين و التشغيل. ومن هذا المنظور اتجه المغرب نحو تسريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وإقرار المخطط الاستعجالي الذي يروم تطوير مختلف القطاعات الحيوية في الدولة لكن لا يمكن الحديث عن مجتمع المعرفة في واقعنا المجتمعي، دون تحقيق ثورة في مجال تكنولوجيا المعلومات، إذ بدون إدماج هذه الوسائط المعرفية في بنيات المجتمع ومؤسساته، فإن المغرب ملزم بجميع مكوناته وتنظيماته الإدارية والإنتاجية أن يحدث قطيعة مع الأساليب التقليدية المتخلفة وأن يواكب وثيرة الانفجار المعرفي ويسعى إلى توظيف المنظور المعلوماتي المعرفي لتكوين أجيال من العلماء القادرين على تفعيل برامج الإدارة الالكترونية وتوسيع استخداماتها، حتى تشمل جميع المؤسسات بدون استثناء، بشرط التأكيد على نقل هذه البرامج والمخططات من فردية الإبداع المؤسسي إلى جماعته، ومن الوسيط المنفرد إلى تعدد الوسائط ومن الأنماط المتمركزة إلى اللامركزية الإدارية، ونشر الوعي النقدي داخل المؤسسات الإنتاجية بهدفه إعادة الاعتبار للفتات المبتكرة وتقدير نتائجهم الإبداعي في مؤسساتهم، وبذلك سيكون النموذج الإداري المغربي قادرا على مسابقة الركب الحضاري العالمي بما يحقق له أصالته الثقافية، وهويته الإبداعية، وفي الأخير لابد من تضافر علماء الاجتماع المعرفي وعلوم الإدارة والاقتصاد وخبراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمغرب، لصياغة أسس إدارة الإبداع المؤسسي وفق منظور عالمي، يراعي التحولات المجتمعية والتنمية البشرية والاقتصادية الراهنة، ويحدد في نفس الوقت، الشروط العلمية والتكنولوجية الضرورية لتأهيل العمل الإداري المغربي وخصائصه الإبداعية حتى يضطلع بجمع مقتضيات مجتمع المعرفة وآفاقه المستقبلية.