

## تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المورد البشري كمدخل استراتيجي لزيادة الفعالية التنظيمية

Developing the creative thinking skills of human resources as a strategic entry point  
for increasing organizational effectiveness

د- معروف هوارى

جامعة غليزان – الجزائر - houari.marouf@univ-relizane.dz

تاريخ النشر: 2024/06/01

تاريخ القبول: 2024/04/25

تاريخ الاستلام: 2023/12/24

### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد مدخل استراتيجي لزيادة الفعالية التنظيمية التي تعتبر هدفا تسعى معظم المنظمات لتحقيقه، ولا يكون ذلك إلا بالاستثمار في الموارد البشرية، وذلك من خلال تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين الذي يسعى لتحقيق جملة من الأهداف، البحث عن الحلول لمختلف المشكلات الإدارية والإنتاجية، تحسين طرق أداء المهام والوظائف، اتخاذ القرارات وغيرها، وذلك بصياغة سياسة محورها الابداع والابتكار في كل مستويات المنظمة على ضوء ظروف وخصائص المنظمة في ظل البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير المستمر والتنافسية والصراع على استقطاب الرأسمال المعرفي الذي يشكل قوة لتحقيق الفعالية، ولنجاح ذلك لابد من تحديد أساليب تنمية المهارات ووضع الاستراتيجيات لتبني السلوك الإبداعي بين الموارد البشرية رغم المعوقات التي ستواجه المنظمة خاصة ما تعلق بمقاومة التغيير نحو تبني فلسفة الابداع في الأداء الفردي والأداء العام للمنظمة لتحقيق الناتج الإبداعي الذي يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الفعالية التنظيمية، التفكير الإبداعي، المهارات.

### Abstract:

The aim of this research paper is to identify a strategic entry point for increasing organizational effectiveness, which is a goal pursued by the majority of organization, and can only be achieved by investing in human resources, through developing creative thinking skills in employees who aim to achieve a range of objectives, exploring solutions to various administrative and production relative problems, optimizing task performance and decision making methods, all through the development of a creative and innovative policy that

reontes across every level of the organization, according to the conditions and characteristics of the organization and within an external environment characterized by continuous change, competitiveness, and struggle to attract knowledge capital, for success to be achieved, it is key to define methods for developing these skills and to develop strategies for cultivating creative behavior among human resources, particularly with respect to resistance to change in adopting a creativity's philosophy for both individual and overall performance of the organization, thus allowing the creative output that fits the organizational strategic objectives

**Keywords:** human resources, organizational effectiveness, creative thinking, skills.

\*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

من بين معايير قوة المنظمة هي تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر والتطورات المتسارعة التي تجعل من المنظمة تبحث عن آليات التوازن والتكيف لضمان بقاءها واستمراريتها، إلا أن ذلك لا يتم إلا وفق رؤية إستشرافية تستند على واقع تشخيصي لإمكانات المادية والبشرية والتقنية للمنظمة، ولقد راهنت العديد من المنظمات على الاستثمار في المورد البشري لرفع التحدي وزيادة القدرة التنافسية وذلك باستغلال مخرجات العاملين وتحويلها إلى قوة دفع خاصة ما تعلق بالجانب المعرفي والفكري الذي يعتبر الآن مفتاح تفوق المنظمات الكبرى وهذا ما أثبتته الدراسات وتجارب المنظمات الرائدة مثل: .....، إن المنظمات الناجحة تبنت سياسة الإنفتاح على عالم المعرفة وما محور الإبداع إلا أحد مكوناتها، حيث استثمرت العديد من المنظمات في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين ومحاولة توجيهه نحو خدمة المنظمة وأهدافها وذلك بتشجيع العاملين على إنتاج الأفكار الإبداعية وتبني السلوك الإبداعي وتثمين الناتج الإبداعي في ظل صراع المنظمات على استقطاب العاملين ذوي الفكر الإبداعي والإبتكاري لقيمة هذه الملكات وأثرها على أداء العام وعلى تحقيق الفعالية التنظيمية، وهناك العديد من الدراسات التي حاولت التسويق لعلاقة

الإبداع بالفعالية أو التنافسية ومن بينها دراسة محمد أمين مراكشي (2011)، دراسة مسغوني نجوى، قدة حياة (2018)، دراسة بن نذير نصر الدين، منصورى الزين (2020)، توصلت هذه الدراسة إلى أن للإبداع أثر على الفعالية التنظيمية على ضوء تحمل المنظمة لمسؤولية التغيير مع وجود إرادة ورغبة في التغيير وتوفير المناخ المناسب لذلك.

## 2- مفهوم الفعالية التنظيمية:

- تعريف بشير الخضرا وآخرون (2010:25): " درجة تحقيق أهداف المنظمة بما في ذلك الأهداف المعلنة للمنظمة نفسها وأهداف الأفراد والجماعات العاملين فيها، ويختلف مفهوم الفعالية عن الكفاية، حيث يعني الكفاية إتباع أفضل السبل في العمل، ويتضمن مفهوم الكفاية الإهتمام بعنصر الإقتصاد وفي كلفة السبل والطرق بينما تركز الفعالية على درجة تحقيق الأهداف "

- تعريف زاير وافية (2019:91): " هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبهذا فالفعالية تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تعبر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح "

- الجدول رقم (01) يوضح مفاهيم الفعالية من وجهة نظر مجموعة من الباحثين

المرجع	تعريف الفعالية
Georgopoulos, Tannenbourn	قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف للمشكلات البيئية
Alver	قابلية المنظمة على البقاء والتكيف والمحافظة على النمو بغض النظر عن الوظائف التي تنجزها.
Seashore, Yuchtman	مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة من أجل الحصول على احتياجاتها من الموارد النادرة والمهمة لاستمرار نشاطها.
Row et al	نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
Carnall	الكفاية الآنية وقابلية التكيف للأحداث المستقبلية.
Hall	القابلية التي تتمتع بها المنظمة لاستثمار بينتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لأداء عملها.
Daft	المدى الذي تتحقق فيه الأهداف المتعددة للمنظمة سواء كانت الرسمية أو الخاصة.
Gaertner	قدرة المنظمة على تقديم الفاعلية بما يرضي المنتفعين منها.

المصدر: مجموعة من الخبراء (2014:177،178)

3- خصائص المنظمات الفعالة: يشير محمد القريوني(2008:115) إلى "مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الفعالة عن غيرها حيث تطرق إلى ما ذكره كل من Robert Waterman, Tom Peters هي:

- التأكيد على الإنجاز، والاهتمام بالعملاء وتفهم حاجياتهم.  
- درجة الاستقلال الممنوحة للعاملين في التصرف، زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها، وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.  
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

- اقتصاد الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع"  
4- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية: لزيادة الفعالية التنظيمية على المنظمة القيام بمجموعة من الإجراءات التي تساهم في ذلك منها:

أ- على المستوى التنظيمي للمنظمة:

- تحديد معايير قياس أداء المنظمة باعتباره منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية(محمود رضوان، 2013:9).

- المرونة في نظم والسياسات وإجراءات التنظيمية في ظل التغيرات البيئية الخارجية للمنظمة.  
- التنسيق والإنسجام بين مختلف رؤى والسياسات والأهداف والاستراتيجيات في إطار التسيير الاستراتيجي وفقا لمنظومة متكاملة.

- بناء علاقات الثقة بين مختلف المتعاملين مع المنظمة في ما يعرف بالعميل الدائم في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات.

- توفير نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرارات في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.(محمود رضوان، 2013:19)

- تشجيع عمليات البحث والتطوير والتحسين لمختلف العمليات والأنشطة المتعلقة بالمنتوج.  
- الاستغلال الأمثل لمختلف الإمكانيات المادية والمالية والبشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- بناء علاقة الثقة والتكامل بين المنظمة بين كل المتعاملين الداخليين والخارجيين بما يضمن المصلحة المشتركة.

ب- على مستوى الموارد البشرية:

- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات والاستماع لمختلف آرائهم وانشغالهم نحو العمل.

- توجيه جهود العاملين نحو تحقيق مختلف الأهداف التنظيمية من خلال دور إدارة الموارد البشرية في معرفة الأهداف الشخصية للعاملين وحاجاتهم النفسية والاجتماعية ومحاولة إشباعها وتحقيقها في إطار التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

- توظيف الموارد البشرية التي تتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار والقابلية للتغيير والتي تمتلك روح التحدي والمنافسة مع المحافظة على اليد العاملة المؤهلة وذات الخبرة.

- تفعيل عملية التكوين المستمر بالنظر إلى المستجدات في كل الميادين التي تمس المنظمة التسيير التكنولوجيا البحث العلمي وغيرها من المجالات التي تؤثر على المنظمة.

- قياس رضا العاملين ومستوى الولاء والانتماء للمنظمة في ظل صراع المنظمات على استقطاب اليد العاملة المؤهلة واصطياد العقول.

5- مفاهيم حول التفكير الإبداعي:

- يعرف جروان التفكير الإبداعي على أنه " نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة". (أسيل محمود هادي، 2008:148)

- تعريف بن التومي سارة (2013:06): "ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالحساسية الفائقة للإدراك المشكلات، ويتميز بالسهولة في إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير، كما يتسم بالمرونة، التميز والجدة".

6- أهمية تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المورد البشري للمنظمة: يشير كل من Laird et Lathan أن 25% من الشركات الأمريكية التي توظف على الأقل 100 عامل تقوم بإجراء تدريبات في مجال السلوك الإبداعي من خلال تنمية الإبداع وتوجيهه لخدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال صياغة سياساتها محوراً للإبداع والابتكار (بن التومي سارة: 2013)، هذا الإجراءات يعتبر في الحقيقة مصدراً لتفوق المنظمات الأمريكية في عدة مجالات تنافسية صناعية أو خدماتية معينة والهيمنة عليها رغم المنافسة الشديدة من منظمات أخرى، وتتجلى أهمية تنمية التفكير الإبداعي للموارد البشرية في المنظمة فيما يلي:

- يعتبر تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية جوهر عملية التغيير، ومطلب حيوي لأغلب المنظمات في ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر واشتداد المنافسة بين المنظمات لتتمكن هذه الأخيرة من البقاء والاستمرارية في ظل بيئة ديناميكية تتفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

- تنمية مهارات التفكير الإبداعي يساعد المنظمة على إيجاد الطرق المثلى لحل المشكلات الإدارية خاصة ما تعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة وغيرها.

- تنمية مهارات التفكير الإبداعي يساعد المنظمة على تحقيق الريادة بفضل الناتج الإبداعي الذي يهدف إلى تطوير وتحسين المنتج أو الخدمات الموجهة للزبائن والعملاء.

- تنمية مهارات التفكير الإبداعي تساعد المنظمة في مرحلة التخطيط على خلق الإستثارة في عمليتي اختيار خطة العمل ومدى مرونتها وقابليتها للتطبيق مع تبني مفاهيم جديدة تسمح للمنظمة من زيادة الفعالية والمنافسة. (بن التومي سارة: 2013)

- تنمية مهارات التفكير الإبداعي حسب كل من أحمد براح وكانوني سفيان (2015) يساعد المنظمة على التكيف واستيعاب متغيرات البيئة الخارجية لسد الفجوة المعرفية والرقمية التي تعاني منها المنظمة، وذلك بإيجاد الناتج الإبداعي من حلول وأفكار جديدة تتصف بالأصالة والحدثة لتجاوز الفجوة وحل المشكلات الإدارية والتنظيمية ومختلف المعوقات التي تعترض زيادة الفعالية التنظيمية.

## 7- أبعاد التفكير الإبداعي: تتمثل أهم أبعاد التفكير الإبداعي في العناصر التالية:

أ- القدرة على استشعار المشكلات وحلها: هي قدرة الفرد على ملاحظة واستشعار المشكلة قبل حدوثها أو تفاقمها وذلك بادراك جوانب النقص والقصور في الأداء أو الأنظمة أو طرق العمل، ويشير عبد الستار إبراهيم "أن الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، نواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً لنظرتة للمشكلة من زاوية أخرى، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايش معهم يومياً" (بن التومي، 2013: 09، 08)

ب- الطلاقة: تشير إلى القدرة على توليد البدائل والأفكار الإبداعية بسرعة وسهولة وحل المشكلات في فترة زمنية معينة، للطلاقة صور متعددة أهمها الطلاقة اللفظية التي تعتبر أهم أدوات التفكير" (بولسان، بلوم، 2011: 545)

ج- الأصالة: هي مهارة الفرد في حل غير مسبوق للمشكلات وتوليد أفكار وبدائل جديدة، بحيث يتميز الناتج الإبداعي بمجموعة من الصفات التي تتمثل في الجد والتفرد والندرة والسبق.

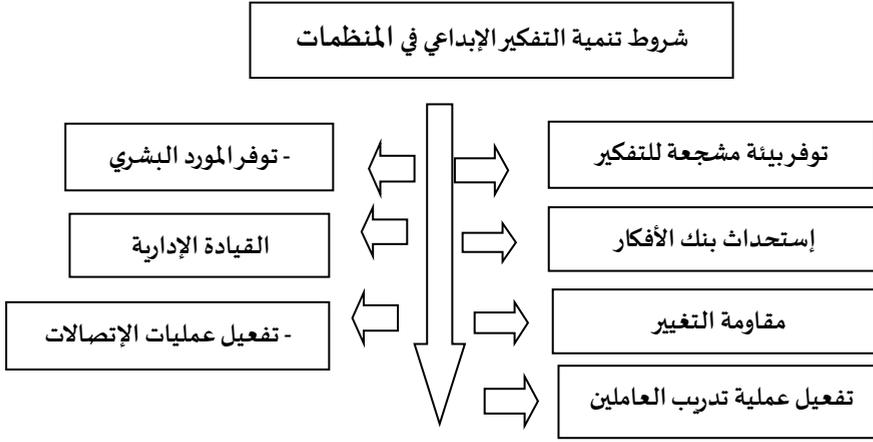
د- المرونة: تتمثل في عدد وسرعة الإنتقالات الذهنية خلال التفكير في موضوع ما، تتجلى في صورة بدائل أو حلول مختلفة لمشكلة معينة (درويش زين العابدين: 2019)

د: الإفاضة: قدرة الفرد على إثراء الناتج الإبداعي وتطويره من خلال البحث عن تفاصيل جديدة

## 8- شروط الواجب توفرها لتنمية التفكير الإبداعي في المنظمات:

لا يمكن نجاح مشروع تنبي الإبداع كسياسة في المنظمة إلا بتوفر مجموعة من العوامل والشروط التي تسمح تجسيده وتعبئة العاملين لتوحيد وتوجيه الجهود نحو نشر الأفكار الإبداعية واستغلالها لصالح تطوير المنظمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

- الشكل رقم (01) يوضح شروط التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال -



المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

- من خلال الشكل الموضح أعلاه، يرتبط نجاح مشروع التحول إلى منظمة مبدعة قادرة على تحقيق التنافسية والفعالية على المستوى المحلي أو العالمي، على شروط أساسية تتفاعل فيما بينها لتوفر بيئة داخلية وخارجية لإنتاج الأفكار الإبداعية بين العاملين، من بينها مايلي:

أ- توفر بيئة مشجعة للتفكير الإبداعي: إن توفر مناخ أو بيئة داخلية في المنظمة تسمح بالإعتراف بالإبداع كوسيلة لتحقيق الفعالية مروراً بتوفير الوسائل والظروف لتنميته وتطويره يساهم بشكل كبير في تنمية السلوك الإبداعي وفي تطوير ملكات ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يشير حبيب أيوب "أن الإبداع الإداري يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه والتي يمكن تطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة" (محمد مراكشي، 2011:29)

ب- توفر المورد البشري: للفروق الفردية بين الأفراد عامل مهم في ظهور الناتج الإبداعي، لذا على المنظمة العمل على استثمار في الجانب المعرفي للعاملين وذلك بتحديد الأفراد الذين لديهم ملكات الإبداع ومحاولة تطويرها وتنميتها بما يخدم المنظمة من خلال ورشات لتبادل الأفكار والأراء حول مختلف الطرق العمليات التي تحقق ذلك مع محاولة تنميتها لدى البقية،

أضف إلى ذلك فإن وجود هذه الفئة من العاملين المبدعين في المنظمة يساعدها على إقامة دورات تدريبية حول موضوع من مواضيع الإبداع لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية من أجل ترسيخ قيم الإبداع والابتكار في سلوك اليومي للعامل، هذا الإجراء يضمن للمنظمة تقليص تكاليف التدريب وحتى التقلص من بعض سلوكيات العاملين التي كانت تضر بعملية الإنتاج.

ج- إستحداث بنك الأفكار: نجد بعض المنظمات تستحدث بنكا يهتم بالمخرجات الفكرية من أفكار إبداعية و بدائل وحلول الحديثة للمشكلات وذلك باستخدام الأساليب العلمية التي تساهم بإثارة ملكات التفكير وخلق روح الإبداع وتنمية أبعاد التفكير الإبداعي، هذه الخطوة تعود بالفائدة على المنظمة من حيث حقوق الملكية الفكرية للنتائج الإبداعي وحتى بالنسبة للفرد المبدع من الناحية المادية والمعنوية، حيث نجد المنظمات اليابانية تضع سبورات وأقلام على مستوى ممرات المنظمة من أجل استغلالها من طرف العاملين لتدوين الفكرة ربما ظهرت بالصدفة بعيدا عن مكتبه، هذه الطريقة تسمح للعامل بالرجوع للفكرة خوفا من نسيانها وبعد يحاول تطويرها وتنميتها في المكتب أو في منصب العمل.

د- القيادة الإدارية: إن وجود قيادة إدارية تؤمن فكرة التجديد والتغيير كأساس لتطوير المنظمة يساهم بشكل كبير في نشر ثقافة الإبداع بين العاملين وتسخير مختلف العوائد المادية والمعنوية لتحفيز العاملين على التفكير وتبني السلوك الإبداعي، إن "هيمنة القادة الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في منظمات القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها من حالة تنافسية تؤدي غالى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة تعيق الميول الإبداعية وتحبطها لأن بروز المبدعين والأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة وعن مواطن ضعفا وعجزها وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي"(محمد مراكشي:2011:35)

هـ- مقاومة التغيير: إن نجاح مشروع التغيير نحو تبني سياسة الإبداع في المنظمة مرتبط أساساً بمدى تقبل العاملين لموضوع التغيير والعمل على نجاحه بالنظر إلى ما يحمله المشروع من تحولات في مجال أداء العمل أو نظم التسيير أو في إجراءات التنظيمية ولوائح العمل والذي يعتبر تهديداً في تصورات العاملين مما يولد ما يسمى بمقاومة التغيير والذي يصبح عائق أمام نجاح مشروع التغيير، وعليه على المنظمة تغيير الذهنيات التي تسعى إلى عرقلة التغيير من خلال إدراك لتوقعاتهم ومدركاتهم القبلية حول مقاومة التغيير مع محاولة التسويق لسياسة الإبداع من خلال الندوات والورشات والاجتماعات مع كل الفاعلين في المنظمة ومحاولة إشراك جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في تبني مشروع الإبداع والتحسيس وتوعية بأهمية وأثر المشروع على الفرد والمنظمة على حد سواء من زيادة أرباح المنظمة، تقليص التكاليف، رفع من قدرتها التنافسية..

و- تفعيل عمليات الإتصالات: إن وجود نظام للإتصال يسمح بوصول المعلومات أفقياً وعمودياً بشكل مرن وسهل يعتبر ضروري في تسهيل عملية تبادل الأفكار ووصولها إلى مسؤولي المنظمة كما يسمح بقياس جوانب الإبداع وأنواعه وكثافته حسب الفئات العمالية، وعليه تبني المنظمة لسياسة إتصال تسمح بالتعبير عن الأفكار الإبداعية ومقترحات تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية التي تهدف إلى الارتقاء وزيادة فعالية التنظيمية والتسويق لمشروع الإبداع وتشجيع العاملين على المنافسة الإبداعية في كل المجالات المرتبطة بالمنظمة، مثل هذه السياسات تحفز العاملين على إنتاج الأفكار الإبداعية والبدائل وإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وفي المقابل على المنظمة الإعتراف وتقدير للنتائج الإبداعية من الناحية المادية والمعنوية من أجل تعزيز التفكير والسلوك الإبداعية بين العاملين.

ع- تفعيل عملية تدريب العاملين: إن تدريب العاملين على استراتيجيات التفكير يساهم في نجاح مشروع الإبداع وذلك من خلال تشخيص ملكات التفكير الإبداعية لدى العاملين باستخدام الاختبارات ومقاييس الذكاء وغيرها، هذا الإجراء يعطي نتائج علمية للقدرة الإبداعية لدى العاملين، ويبقى على المنظمة عملية تعزيز التفكير الإبداعية للذين يمتلكون

درجات عالية وتحفيزهم على الاستمرارية، أما الذين يظهرون نتائج ضعيفة تبقى السلطة التقديرية للمنظمة وذلك بمدى قدرتها المالية والمادية والبشرية على صياغة برامج تدريبية لتنمية ملكات التفكير وتغطية العجز من خلال تكوين مجموعة من المدربين مؤهلين لذلك لتحقيق هدف نشر ثقافة الإبداع في أداء العاملين.

#### 9- بعض أساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي في منظمات:

سنحاول في هذا العنصر شرح بعض الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات لتنمية الأفكار

الإبداعية لدى العاملين ومن بينها نذكر مايلي:

أ- أسلوب العصف الذهني: يشير هذا الأسلوب إلى طرح مجموعة من الأفكار من طرف مجموعة العمل حلو موضوع معين أو مشكلة دون تقديم النقد وتقليل من قيمة الأفكار المطروحة، بحيث كلما كانت الأفكار كثيرة ومتعددة كلما انعكس إيجابا على بلورة أفكار تكون أكثر جدية وأصيلة وإبداعية حول موضوع محل الدراسة ليتم في الأخير مناقشتها ومحاولة دمجها في مجموعة أفكار تكون تتلائم والموضوع محل الدراسة مثلا الفكرة تكون حل لمشكلة أو تحسين طريقة عمل وغيرها.

ب- أسلوب القبعات الست: يرجع هذا الأسلوب للعالم إدوارد دي بونو والذي حدد طريقة لتنمية التفكير من خلال اقتراح نموذج يتكون من ستة قبعات مختلفة الألوان ولكل نوع من القبعات مهمة ودور في عملية التفكير نحو موقف أو موضوع معين، حيث يتشارك أفرادها في إطار علاقات تفاعلية لحل موضوع التفكير ودراسته وفقا للدور المنوط بكل فرد، ولقد أشار فتان الطيب(25،24،2015) إلى دور ومهمة القبعات الست والجدول التالي يوضح ذلك:

- الجدول رقم (02) يوضح أسلوب دي بونو في التفكير -

مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي من مشاكل وملابسات دورها : نظرة موضوعية وشمولية معمقة لموضوع التفكير	القبعة البيضاء
خاصة بالمشاعر والحدس والإنفعال والتفكير الفطري دورها: سرد الفرد المشار اتجاه الاقتراح دون إبداء الأسباب.	القبعة الحمراء
مسؤولة عن الاقتراحات والأفكار الجديدة والتفكير الخلاق دورها: تزود بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والإحتمالات	القبعة الخضراء

مسؤولة على توجيه وضبط التفكير. دورها: مساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج	القبعة الزرقاء
مسؤولة عن المنطق والممكن الإيجابي دورها: إظهار قيمة الأشياء وفوائد الايجابية للفكرة أو المقترح.	القبعة الصفراء
مسؤولة عن التفكير السلبي والتشاؤم والحذر. دورها: معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع(الفكرة أو المقترح).	القبعة السوداء

المصدر: الجدول من إجهاد الباحث.

يشير زين العابدين(2019) إلى مجموعة من الأساليب التي تساهم في تنمية التفكير الإبداعي عند كل من الأشخاص المبدعين وحتى عند الأشخاص الذين يعانون من ضعف في الطاقة الإبداعية والجدول التالي يوضح ذلك:

- الجدول رقم(03) يوضح أساليب تنمية التفكير الإبداعي في منظمات العمل-

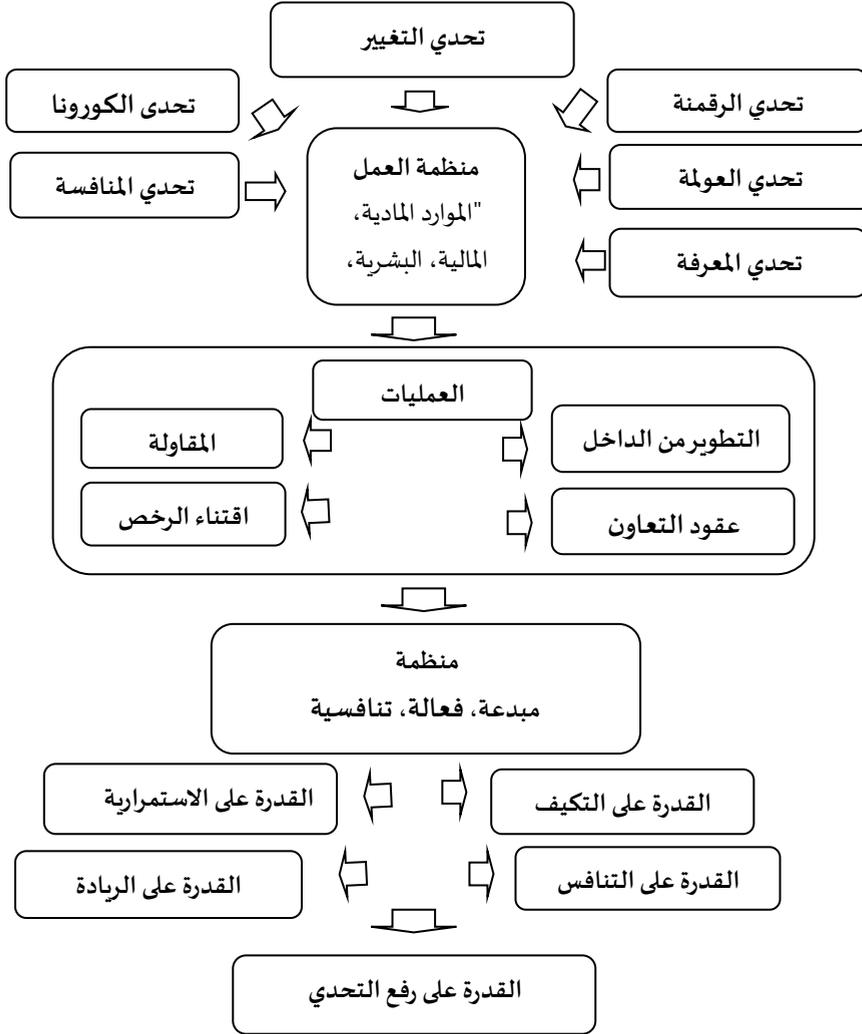
الأساليب العلاجية	الأساليب العملية	
	الجماعية	الفردية
- تقمص الأدوار. - التنويم الصناعي. - أسلوب العائد الحيوي.	- العصف الذهني. - التأليف بين الشتات. - الحل المبدع للمشكلات. - القبعات الست	- التحليل البنائي. - البدائل الممكنة. - اختلاق العلاقات. - المدخل والمردود.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

## 10- استراتيجيات تبيني السلوك الإبداعي في المنظمات:

تتنوع استراتيجيات تبني سياسة الإبداع في المنظمة، بالنظر إلى مجموعة من الشروط والخصائص المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تتحكم في التنبؤ بمدى نجاح التغيير أو فشله، ولذلك من خلال تشجيع العاملين بمختلف الرتب والوظائف على تحقيق أهداف الإبداع من خلال تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم وأفكارهم نحو ذلك، والشكل التالي يوضح سيرة التحول إلى منظمة مبدعة.

- الشكل رقم (02) يوضح سيرورة تحول إلى منظمة المبدعة-



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

- من خلال الشكل الموضح أعلاه، يمكن اعتبار أن المنظمة تعيش في بيئة خارجية للعمل تتميز بجملة من التحديات والرهانات المختلفة التي تؤثر على مكونات المنظمة والتي تتمثل في التحديات الاقتصادية، الصحية، التكنولوجية وغيرها، لذلك إدراك القيادة الإدارية لها يساهم بشكل كبير في تحقيق التكيف والانسجام مع هذه البيئة التي تتسم بالتغير المستمر والاستقرار النسبي، من خلال تفعيل مهام التسيير من التخطيط، التنظيم، الرقابة بما يضمن تحقيق المرونة والفعالية من أجل الوصول إلى منظمة قادرة على خلق التميز

والتنافسية والقدرة على رفع التحدي، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إعادة النظر في العمليات الداخلية للمنظمة لمختلف الوظائف والأنشطة فيما تعلق بسيرورة الإنتاج ، تسيير الموارد البشرية، التسويق .. الخ ، وذلك باشتراك العاملين وتشجيعهم على تبني توجه أو نظام جديد بالمنظمة محوره الأفكار الإبداعية لخدمة المنظمة من حيث تطوير المنتج ، تحسين العمليات، أداء المهام بفعالية، وتوعيتهم بأهمية الإبداع والابتكار من أجل الوصول بمنظمتهم إلى مصاف المنظمات المبدعة والتي تسعى دائما إلى تحقيق الريادة، ومن بين الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على نجاح مشروع الإبداع والتحول إلى ذلك نذكر ما يلي:

أ- إستراتيجية التطوير من الداخل: تعتبر هذه الطريقة من وظيفة البحث والتطوير، بحيث تعطي هذه الطريقة درجة أكبر من الاستقلالية في حالة نجاح الإبداع، ورغم ذلك تتجلى سلبياتها في درجة الخطورة والمغامرة في فكرة التغيير نحو تبني لمفهوم الإبداع داخل المنظمة مما يتطلب وقت طويل وتكلفة عالية وهذه الأخيرة أيضا لا تصب في صالح المنظمة (بن عنتر، مداحي:2011)، وعليه فإن إجراء التغيير وفق خطوات مدروسة لتجسيد سياسة الإبداع في العمل الإنتاجي أو الإداري من خلال تشخيص ودراسة قبلية لإمكانات ووسائل المنظمة مع تحديد وقت التغيير و صبر أراء للعاملين كل هذه العناصر كفيلة بنجاح التغيير .

ب- إستراتيجية الشراكة أو التوأمة التنظيمية: كما هو معروف في نظم تسيير المنظمات ما يطلق عليه بالشراكة أو التوأمة التنظيمية كإستراتيجية تسمح بنقل وتحويل المعرفة والتقنية والخبرة في مجالات معينة ومحددة من منظمة إلى منظمة أخرى وفق شروط وقواعد ترضي الطرفين، مثل تبادل الخبرات في مجال فلسفة الإبداع والابتكار في المنظمة وذلك بمساعدة المنظمة على تبني مفاهيم الإبداع وتنمية التفكير الإبداعي بين العاملين وتحفيز السلوك الإبداعي في مختلف مصالح وأقسام المنظمة، وتتلخص الإيجابيات الناتجة من التوأمة التنظيمية حسب بن عنتر، مداحي (2011):

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي، ومدة دوران الإبداعات.

- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة .

- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها".

ج- إستراتيجية التعاقد مع هيئات أو مؤسسات متخصصة:

لضمان نجاح خطة المنظمة في تبني فلسفة الإبداع فإنها تلجأ إلى البحث عن التعاقد مع الهيئات والمؤسسات المتخصصة أو مراكز التدريب في مجال تنمية الإبداع والابتكار والتي تمتلك الخبرة والكفاءة وتمتلك المورد البشري المؤهل لهذه المهمة، ويتم ذلك من خلال وضع برامج معينة تستجيب لاحتياجات المنظمة وفقا لمجموعة من المعايير مثل الإمكانيات المادية، السياسات والأهداف وغيرها، هذه الإستراتيجية تسمح للمنظمة باختيار الهيئة المتخصصة والبرامج أكثر فعالية وملائمة للخصائص التنظيمية والبشرية التي تتمتع بها المنظمة، إلا أن مثل هذه التعاقدات تكلف خزينة المنظمة تكاليف وأعباء كبيرة.

د- إستراتيجية إقتناء الرخص: تشير هذه الإستراتيجية إلى رغبة المنظمة في اقتناء الناتج الإبداعي من طرف المؤسسة المبدعة أو الشخص المبدع وفقا لما يسمى رخصة الاقتناء أو الاستغلال لذلك الناتج لصالح المنظمة (بن عنتر، مداحي:2011)، وذلك لضمان الحقوق لكلا الطرفين، وتستخدم هذه الإستراتيجية خاصة في المجال الإبداع التكنولوجي، ولنجاح ذلك لابد من توفر الشروط التالية:

- ملائمة الناتج الإبداعي لاحتياجات المنظمة ولخصائصها التنظيمية والثقافية.

- توفر المورد البشري الكفاء والمؤهل لتطبيق وتدريب العاملين على الناتج الإبداعي.

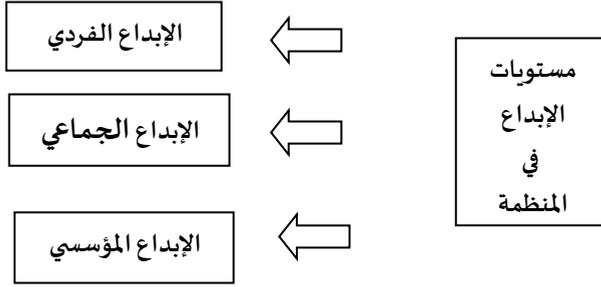
- توفر الإمكانيات المادية والمالية لتطبيق الناتج الإبداعي في المنظمة.

11- مستويات الإبداع في المنظمة: تتعدد مستويات الإبداع بحيث لا تنحصر على النوع

المرتبط بالفرد نفسه بل يشمل الإبداع أوجه متعددة والمتفق عليه أن كلها تؤثر ايجابيا

لصالح تطوير وتحسين أداء المنظمة ومن بينها نذكر مايلي:

- الشكل رقم (03) يوضح مستويات الإبداع في المنظمة -



المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

أ- الإبداع الفردي: يشير إلى قدرة الفرد على تقديم الأفكار الإبداعية وحلول للمشكلات والتنبؤ بتفاقمها وهو نتاج فردي المرتبط باسم المبدع، ولا ينجح هذا المجال إلا بتوفر عناصر التي تثنى الإبداع ونتواتجه، وتشير هذه العناصر إلى ما هو متعلق بالخصائص الشخصية للفرد المبدع والخصائص التنظيمية والوظيفية المتعلقة بالبيئة التي يتواجد فيها الفرد المبدع، وحسب مزريق وشداد(2015) أشارت العديد من الدراسات إلى أهم المعوقات التي تحول دون ظهور السلوك الإبداعي للأفراد في المنظمات والتي تتمثل في:

- 1- معوقات إدراكية: عدم إدراك الأفراد في المنظمة للمشكلة في سياقها الصحيح وعلاقتها مع المتغيرات المتفاعلة معاً، وبذلك تكون القراءة وإدراك للمشكلة سطحي محدود.
- 2- معوقات وجدانية شخصية: تشير إلى الخجل والخوف وعدم الثقة من نجاح الناتج الإبداعي في المنظمة، وإلى الملكات الإبداعية التي يتمتع بها الفرد.
- 3- معوقات ثقافية اجتماعية: تمثل عناصر البيئة الثقافية والاجتماعية التي تؤثر سلباً وإيجاباً على السلوك الإبداعي للفرد ونواتج الإبداع.

ب- الإبداع الجماعي: يشير إلى ما يسمى بالتعاون الإبداعي يهدف هذا النوع إلى توليد الأفكار والبدايل بين أفراد الجماعة أو فريق العمل من خلال إثارة المناقشات والحوارات الجماعية حول مواضيع ومسائل تخص المنظمة مثل دراسة المشكلات التي تتطلب الحل أو تغيير النظم أو تطوير نوع من التقنية، وفق ثقافة إبداعية أساسها تعزيز السلوك الإبداعي بين أفرادها وخلق جو يسمح بإثراء الناتج الإبداعي.

ج- الإبداعي المؤسسي: يشير إلى تبني المنظمة لسياسة الإبداع وتوفير مختلف الوسائل والأدوات والمورد البشري في كل المستويات التنظيمية الذي يساهم في نشر سيرورة الإبداع في مختلف المصالح والأقسام التنظيمية بحيث يصبح الإبداع محور مختلف السياسات والأهداف والإستراتيجيات التي تبني في المنظمة، بحيث نجد العديد من المنظمات تسوق للنتائج الإبداعي المتمثل في التقنية أو نظم إنتاج أو تسيير وغيرها بمبالغ كبيرة تضاف إلى خزينة المنظمة

- الخاتمة: يعتبر استمرارية المنظمة وتطورها الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المنظمات مهما اختلف نشاطها أو نوعها إلا أن ذلك مرهون بتوفر عدة متغيرات أساسية مهما تملك المنظمة من الأموال والوسائل التكنولوجية والمورد البشري، لأن وجود المنظمة في بيئة تنافسية تلزم عليها البحث دائما على السبق ولا يكون ذلك إلا إذا تبنت المنظمة رؤية إستراتيجية وأهداف واضحة على المستوى المتوسط والبعيد من أجل بناء ميكانيزمات تسمح لها بممارسة ما يسمى بالرشاقة التنظيمية حسب المستجدات والأحداث المرتبطة بسوق العمل الذي تنشط فيه، وما سياسة الإبداع وتعزيز التفكير والسلوك الإبداعي بين العاملين إلا أحد هذه الميكانيزمات التي تساعد في ذلك وفي تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة التي تعبر عن مدى القوة التنظيمية للمنظمة. -

## قائمة المراجع:

- أحمد براح، كانوني سفيان(2015)، المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في منظمات الخدمة العمومية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (01)، العدد (03)، ص-ص: 2298،234، نقلا عن: [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)، أسترجع يوم: 2020-11-28
- أسيل محمود هادي(2008)، الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي وأثرها في حل المشكلات الإدارية: دراسة تطبيقية في أمانة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(69)، نقلا عن: [www.abhathna.com](http://www.abhathna.com) أسترجع يوم: 2020-10-17
- بشير الخضرا، مروة أحمد، أحمد أبو هنطش، حنان الظاهر(2010)، السلوك التنظيمي، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات
- بن التومي سارة(2012-2013)، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر
- بن عنتر عبد الرحمان، مداحي عثمان(2011)، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة - دراسة تحليلية- نقلا عن: [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com)، استرجع يوم: 2020-11-29
- بولسان فريدة، بلوم لسمهان(2011)، طرائق التدريس ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطفل المتمدرس، مجلة الباحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد (03)، العدد (02)، ص-ص: 543-560 ، نقلا عن: [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz) أسترجع يوم: 2020-12-12
- درويش زين العابدين(2019)، التفكير الإبداعي، نقلا عن: [www.fliphtml5.com](http://www.fliphtml5.com) أسترجع يوم: 2018-12-14
- زاير وافية(2019)، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الإقتصادية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع

- مجموعة من الخبراء(2014)، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- محمد قاسم القريوتي(2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.  
- محمد لمين مراكشي(2011)، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، العدد(01)، المجلد(02)، ص-ص:44،27 نقلًا عن: [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)  
أسترجع يوم: 2020-11-29

محمود عبد الفتاح رضوان(2013)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- مزريق عاشور، شداد ناصر(2015)، السياسات والبرامج الحديثة الداعمة للإبداع في منظمات الأعمال، مجلة المعيار، المجلد (06)، العدد(02)، ص-ص: 329-338، نقلًا عن: [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz) أسترجع يوم: 2020-11-28.