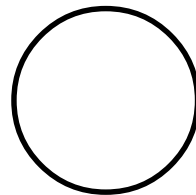


أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية



المدخل الإبداعي لحل المشكلات

د. عبدالرحمن أحمد هيجان

الطبعة الأولى

الرياض

١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م

المحتويات

المقدمة	٣
الجزء الأول: الإبداع وحل المشكلات	٧
الفصل الأول : الإبداع	٩
١ . ١ مفهوم الإبداع	١٢
٢ . ١ الإبداع والمفاهيم العقلية	٢٦
٣ . ١ خصائص الإبداع الجيد	٣٨
٤ . ١ أنواع الإبداع	٤٦
٥ . ١ أهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات	٥٦
٤ . ١ مفاهيم البحث في الإبداع	٦٥
الفصل الثاني : حل المشكلات	٧٥
١ . ٢ المشكلات أساس الإبداع	٧٨
٢ . ٢ حل المشكلات واتخاذ القرارات	٨٥
٣ . ٢ أنواع المشكلات	٨٩
٤ . ٢ التفكير وحل المشكلات	٩٦
٥ . ٢ نماذج التفكير الإبداعي في حل المشكلات	١٠٥
٦ . ٢ النموذج العام لحل المشكلات	١٠٨
الجزء الثاني: محاور الإبداع	١١٩
الفصل الثالث: الإبداع على مستوى الفرد	١٢٣
١ . ٣ الشخص المبدع: نظريات الإبداع	١٢٦
٢ . ٣ خصائص الإبداع الفردي	١٤٧
٣ . ٣ دوافع الإبداع لدى الفرد	١٧٢

١٨٤	٣ . ٤ العملية الإبداعية الفردية : نماذج الإبداع الفردي
١٩٩	في حل المشكلات
٢٠٢	٤ . ١ نظرية الإبداع الجماعي
٢١٢	٤ . ٢ من حلقات الجودة إلى حلقات الإبداع
٢١٩	٤ . ٣ فعالية الجماعة في حل المشكلات
٢٤٠	٤ . ٤ نماذج الإبداع الجماعي في حل المشكلات
٢٥٧	٤ . ٥ الإبداع الفردي مقابل الإبداع الجماعي
٢٧٣	الفصل الخامس : الإبداع على مستوى المنظمة
٢٧٦	٥ . ١ الإبداع التنظيمي : معضلة التعريف
٢٨٤	٥ . ٢ أنواع المنظمات
٢٩٠	٥ . ٣ الخصائص الرئيسة للمنظمات الإبداعية
٢٩٩	٣ . ٤ الأساليب التنظيمية في حل المشكلات
٣١٠	٣ . ٥ العملية الإبداعية على مستوى المنظمة
٣٢٣	الجزء الثالث : تنمية الإبداع
٣٢٧	الفصل السادس : تنمية الإبداع
٣٣٠	٦ . ١ أهمية التدريب على الإبداع
٣٣٣	٦ . ٢ مداخل الإبداع
٣٩٧	٦ . ٣ تقييم فعالية التدريب على الإبداع
٤٠٥	الفصل السابع : تعزيز الإبداع
٤٠٨	٧ . ١ معوقات الإبداع
٤٣٦	٧ . ٢ استراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع
٤٥٢	الخاتمة
٤٦٣	المراجع

المقدمة

نواجه في كل يوم بالعديد من المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار ما من أجل حلها . ولا شك أن باستطاعتنا في كثير من الأحيان أن نحل هذه المشكلات بالطريقة التي تروق لنا، بل إننا نعمل ذلك طوال حياتنا . غير أن حل المشكلات ليس بالعملية العفوية ، كما أنه لا يخضع لأسلوب أو مدخل واحد في كل المواقف والحالات . فلقد حاول الإنسان عبر تاريخه الطويل تجريب العديد من المداخل في التعامل مع المشكلات التي تواجهه ، حيث استخدم - ولا يزال يستخدم - أسلوب المحاولة والخطأ كمنهج للتصدي لهذه المشكلات والذي ينجح أحياناً ويفشل في أحيان أخرى كثيرة . لهذا اكتشف الإنسان أن الاعتماد على أسلوب المحاولة والخطأ ربما يكون كثير المخاطر وباهظ التكاليف وبخاصة في المواقف التي قد يترتب عليها تحديد لواقعه ومستقبله . وهذا العيب في منهج المحاولة والخطأ جعله يفكر في أساليب أخرى ، فوجد أن الاعتماد على التجارب السابقة ربما يكون المنهج الملائم لحل مشكلاته ، وخصوصاً أن هذا المنهج يُمكن الفرد من توظيف رصيده من الخبرات والإمكانات العقلية في التعامل مع المشكلات . ومع أن هذا المدخل في حل المشكلات وجد قبولاً كبيراً من الأفراد والمهتمين بحل المشكلات ، ولا يزال بالطبع ، إلا أن هناك صعوبة حالت دون الاعتماد عليه بشكل رئيسي في حل المشكلات . هذه الصعوبة ربما كانت ماثلة في عدم إمكانية تعليم هذا المدخل على نطاق واسع وذلك عائد إلى أن تجارب الأفراد غالباً ما تكون متباينة وأن الدروس المستخلصة من هذه التجارب تحدد ظروف الأفراد والمشكلات التي يواجهونها .

هذا القصور في المدخلين السابقين دفع بالكثير من الباحثين إلى التفكير فيما يسمى بالمدخل أو الأسلوب العلمي في حل المشكلات ، الذي يقوم

على أساس اتباع خطوات معينة و متسلسلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، حيث يمكن التوصل من خلال هذه الخطوات إلى الكثير من البدائل أو الحلول التي يمكن الاختيار من بينها لمعالجة المشكلة . ومع أن هذا المدخل يعد من أكثر المداخل شيوعاً وبخاصة في قاعة التدريب ، حيث يسهل تدريب الأفراد على استخدامه ، بغض النظر عن النتائج المترتبة عليه ، إلا أن هناك اعترافاً - من قبل كثير من المهتمين بموضوع حل المشكلات واتخاذ القرارات - بأن اتباع هذا المدخل كأسلوب وحيد في حل المشكلات ليس ملائماً مع كل المواقف ، وأن هناك ضرورة لتوظيف مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد والجماعات بشكل أوسع في حل الكثير من المشكلات التي يواجهونها .

والمدخل الإبداعي ليس بالمنهج الجديد في حل المشكلات إن لم يكن في واقع الأمر أقدم من المدخل العلمي ، بل وجزءاً من المداخل السابقة حيث ارتبط استخدامه لدى الإنسان بتوظيف الحدس والبديهة ، إلا أن التأكيد عليه من جديد يعد في واقع الأمر انتصاراً لأولئك الذين يؤيدون استخدام المهارات العقلية في حل المشكلات .

لقد وجد هذا المدخل في حل المشكلات معارضة شديدة وبخاصة من أولئك الذين يؤيدون استخدام المدخل العلمي في حل جميع المشكلات حيث ينظرون إلى الإبداع - وهي نظرة خاطئة - بأنه عملية غير منطقية أو منظمة في حل المشكلات ، وأن كل ما ينتج من حلول نتيجة للإبداع إنما يحدث بمحض الصدفة ، وبالتالي فإنه لا يمكن الاعتماد عليه كمنهج في حل المشكلات . هذه النظرة لم تعد تجد ما يبررها في أدبيات البحث المتعلقة بحل المشكلات ، حيث صار يُنظر إلى المدخل الإبداعي باعتباره أحد المداخل الرئيسة في حل المشكلات ، بل أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات

التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء . هذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية التي نظرت إلى الإبداع باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات النجاح .

انطلاقاً من هذه الأهمية بالنسبة لموضوع الإبداع فقد تم إعداد هذا الكتاب من أجل تأكيد الأهمية القصوى للإبداع في حياتنا الشخصية والوظيفية ، ولنحيط القارئ علماً بالمحاور أو المستويات التي يتحقق فيها الإبداع ، وفي نفس الوقت تبيان المنهج الذي يمكن من خلاله إدارة الإبداع . وبالتحديد يمكن القول بأن هذا الكتاب يعد منهجاً نتبين من خلاله الكيفية التي يمكن بها توظيف المدخل الإبداعي في حل المشكلات ، وبخاصة لأولئك الذي يعملون في المنظمات والذين تتطلب أعمالهم حل المشكلات التي يواجهونها بطريقة إبداعية .

ولقد تم تقسيم مادة الكتاب إلى ثلاثة أجزاء رئيسة تضمنت سبعة فصول وكانت على النحو التالي :

الجزء الأول : بعنوان «الإبداع وحل المشكلات» حيث ضم فصلين : الأول تم تخصيصه لمناقشة موضوع الإبداع في حين عرضنا في الفصل الثاني منه إلى موضوع المشكلات باعتبارها أساس الإبداع .

الجزء الثاني : بعنوان «محاور الإبداع» وقد تضمن هذا الجزء ثلاثة فصول : الفصل الأول وفيه تحدثنا عن الإبداع على مستوى الفرد ، أما الفصل الثاني فقد كان موضوعه الإبداع على مستوى الجماعة ، في حين كان الفصل الثالث والأخير من هذا الجزء مخصصاً لمناقشة الإبداع على مستوى المنظمة .

الجزء الثالث : بعنوان «إدارة الإبداع» وقد ناقشنا فيه موضوعين أساسيين هما تنمية الإبداع الذي هو موضوع الفصل الأول منه ، وتعزيز الإبداع وهو موضوع الفصل الثاني .

هذا وقد كان منهجنا في عرض فصول هذا الكتاب قائماً على أساس عنصرين رئيسيين : العنصر الأول : يتمثل في إبراز الجهود العلمية السابقة في مجال الإبداع وحل المشكلات سواء فيما يتعلق بعرض المفاهيم أو تصنيف مستويات الإبداع أو توضيح كيفية إدارة الإبداع . والعنصر الثاني يتمثل في المرونة ونقصد بها هنا معالجة كل فصل من فصول الكتاب بما تتطلبه طبيعة موضوع الفصل دون محاولة قسر محتويات الفصل لتتفق مع نسق معين قد لا تتلاءم معه ، وخصوصاً أننا نتحدث عن الإبداع الذي يتطلب المرونة في معالجة المشكلات .

أملين أن يسهم هذا الكتاب في إثراء التراث العربي في مجال الإبداع وحل المشكلات بما يلبي مطالب الباحثين والممارسين والمدربين وطلاب الإدارة وذلك بما يمكنهم من الاستعانة بمادته في التعامل مع المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية .

الجزء الأول

الإبداع وحل المشكلات

الفصل الأول: الإبداع.
الفصل الثاني: حل المشكلات

تمهيد

يقتضى البحث في موضوع الإبداع وحل المشكلات ضرورة التعرض لهذين المفهومين والعلاقة بينهما بشيء من التفصيل . إذ إنه على الرغم من ذيوع استخدام هذين المفهومين - سواء أكان ذلك لدى المنظرين أو الممارسين - إلا أنهما يُعتبران في نفس الوقت من أكثر المفاهيم غموضاً وتعقيداً . لهذا فإننا في هذا الجزء الأول من الكتاب سوف نناقش في الفصل الأول منه موضوع الإبداع بمفهومه وعلاقته بالمفاهيم العقلية الأخرى وخصائصه وأنواعه . وسوف نركز في ثنايا هذا الفصل على أهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، كما سنبيّن في نفس الوقت مناهج البحث المتبعة في موضوع الإبداع .

وهذا التوضيح لمفهوم الإبداع يقتضي منا تقديم مفهوم المشكلات باعتبارها أساس الإبداع ، حيث يتناول الفصل الثاني توضيح ماهية المشكلة وحل المشكلات واتخاذ القرارات ، وأنواع المشكلات ، وموضوع التفكير وعلاقته بحل المشكلات ، مع التركيز في نهاية الفصل على نماذج التفكير الإبداعي في حل المشكلات .

إن تقديم موضوعي الإبداع والمشكلات في هذا الجزء من الكتاب سوف يمكن القارئ من الوقوف على مضامينهما وخصائصهما كما سيساعد في نفس الوقت على الربط بينهما بحسبانهما يمثلان الموضوع الرئيسي في محتويات هذا الكتاب .

الفصل الأول

الإبداع

- ١ . ١ مفهوم الإبداع
- ١ . ٢ الإبداع والمفاهيم العقلية
- ١ . ٣ خصائص الإبداع الجيد
- ١ . ٤ أنواع الإبداع
- ١ . ٥ أهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات
- ١ . ٦ مناهج البحث في الإبداع

مقدمة

كلمة «الإبداع» تعدُّ من الكلمات التي تجذب الاهتمام وذلك لما تحمله من مضامين متعددة لعل أهمها ما يتعلق بالنبوغ والتجديد والاختراع والتغيير. غير أن هذه المضامين كثيراً ما تنصرف في ذهن الأشخاص إلى مجالات محددة كالفن بجميع مجالاته، والشعر، والاختراع في عالم الصناعة. وبالتالي فإنه من غير المؤلف أن ترتبط هذه الكلمة بحل المشكلات وبخاصة في بيئات العمل.

لهذا فإن هذا الفصل الذي تم تخصيصه لموضوع الإبداع يناقش ستة محاور رئيسة. المحور الأول وفيه تحدثنا عن مفهوم الإبداع، خاصة وأن تعريف الإبداع يعدُّ من أولى المعضلات التي تواجه الباحث في مجال الإبداع، لهذا فقد عرضنا لعدد من التعريفات لهذا المفهوم لنتهي بعد ذلك إلى تعريف محدد للإبداع باعتباره قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. هذا التعريف لمفهوم الإبداع قادنا إلى المحور الثاني من محاور هذا الفصل حيث بيّنا فيه العلاقة بين الإبداع والمفاهيم العقلية الأخرى كالابتكار والذكاء والموهبة والتغيير.

أما المحور الثالث من محاور هذا الفصل فقد كان معنياً بمناقشة خصائص الإبداع الجيد والتي هي بدورها مثار خلاف بين الباحثين في مجال الإبداع، حيث تعرضنا هنا إلى ست عشرة خاصية من هذه الخصائص. وعلى نفس النسق كان النقاش في المحور الرابع الخاص بأنواع الإبداع حيث عرضنا فيه للمداخل المختلفة في تصنيف الإبداع لنصل بعد ذلك إلى تبني التصنيف الذي قال به ستاو (1984) Staw حيث صنّف الإبداع وفقاً لثلاثة محاور هي: الفرد والجماعة والمنظمة. وبالطبع فإن دراسة الإبداع لا تقف عند

مجرد عرض المفاهيم والتصنيفات ، لذا فقد خصصنا المحور الخامس لبيان أهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات باعتباره الموضوع الرئيس لهذا الكتاب . وأخيراً فقد ناقش المحور السادس مناهج البحث في الإبداع حيث إنه من الموضوعات وخصوصاً بالنسبة للمهتمين بالبحث في هذا المجال .

ويمثل الفصل في مجمله مدخلاً شاملاً للكتاب يمكن من خلاله إدراك أهمية الإبداع كمدخل أساسي من مداخل حل المشكلات .

١ . ١ مفهوم الإبداع

لعل من بين أولى العضلات التي تواجه الباحث في مجال الإبداع الوصول إلى تعريف محدد يقبل به كل أو معظم الباحثين في هذا المجال . فعلى الرغم من أن مفهوم الإبداع يستخدم في العديد من مجالات النشاط البشري إلا أن الاستخدام الشائع لهذه الكلمة ارتبط بمجال الفن Art والاختراع Invention في معظم الأحوال وبخاصة في الدراسات المبكرة . وإلى جانب ذلك هناك مشكلة أخرى تواجه الباحثين في موضوع الإبداع وهي تعدد تعريفات الإبداع والمصطلحات المرادفة لها مثل الابتكار والاختراع والذكاء إلى درجة يصعب معها على الباحث اختيار التعريف المناسب (Evans, 1991, pp32 - 38) . وربما يعود هذا الاختلاف حول مفهوم الإبداع في جانب منه إلى صعوبة وتعقُّد ظاهرة الإبداع ذاتها كموضوع للبحث ، وتعدد الحقول والمجالات التي تطرقت إلى هذه الظاهرة بالبحث والدراسة . هذه الحقيقة يشير إليها الكسندر وروشكا (١٩٨٩) في مؤلفهما عن الإبداع العام والخاص بقولهما «إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً، ذات وجوه أو أبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة

عريضة مليئة بالتشعب والتنوع ، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد متفق عليه ، فقد نجد تعريفاً هنا يركز على بُعد محدد ، بينما نجد تعريفاً ثانياً يركز على بُعد آخر ، وهكذا : قد نجد تعريفات : ثلاثة ورابعة وأبعاداً أخرى جديدة (عساف ، ١٩٩٥ م ، ص ٣٠) . أما زيتون (١٩٨٧ م) فيصف الإبداع بقوله : «إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو ابعاد متعددة ، لذا اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع ، ولم يكن هناك تعريف واضح ومحدد له . وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة ، وإلى مناهج الباحثين واجتهاداتهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية ، وإلى جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة» (زيتون ، ١٩٨٧ م ، ص ص ١١ - ١٢) . ويتفق هذا الرأي إلى حد كبير مع ما قال به ثورندايك (١٩٦٦) الذي يرى انه من الصعب الإمام بكافة التعاريف التي تقوم حول مفهوم الإبداع نظراً لتعددتها وتباين الابعاد التي تركز عليها (المزيدي ، ١٤١٣ هـ ، ص ٢٧) .

هذه الصعوبة في الوصول إلى تعريف محدد للإبداع يعبر عنها أيضاً ماكينون (١٩٩١) Mackinnon بقوله إن «الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً» (عساف ، ١٩٩٥ م ، ص ٣٠) . لهذا نجد تورانس (١٩٨٨) Torance يشير إلى هذه الصعوبة في ايجاد تعريف محدد للإبداع بقوله : «إن مفهوم الإبداع لا يخضع لأي تعريف محدد . لقد واجهت هذه الصعوبة منذ بداية دراسة الإبداع في جامعة منيسوتا عام (١٩٥٨) ، حيث وجدت أن هناك مناهج أو مداخل في تعريف الإبداع . بعض هذه المناهج يستخدم الإبداع للإشارة إلى الأشياء الجديدة في حين أن بعضها يحاول أن يعرف الإبداع من خلال مقارنته بالأشياء النمطية أو المألوفة . بينما يعرف البعض الإبداع من خلال خصائصه مثل المصادقية

والتقييم والمفاجأة. في الوقت الذي ينظر فيه آخرون إلى الإبداع على أنه نوع من العملية العقلية التي تحاول إدراك العلاقات بين الأشياء، أو أنه يمثل مجموعة من القدرات العقلية التي يمكن ملاحظتها من خلال الإنجازات الإبداعية» (Hennessey & Ambile, 1988, p.34).

على أننا عندما نضيّق مجال البحث في تعريف ظاهرة الإبداع لنحصره في مجال الإدارة فسنجد أن صعوبة وتعقّد التعريف لايزالان ماثلين. فعلى الرغم من أن مصطلح «الإبداع» يُعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن، إلا أنه عندما يستخدم هذا المصطلح مقروناً بالمنظمة أو الإدارة ليشير إلى «الإبداع الإداري» أو «الإبداع التنظيمي» فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة. فالباحثون والمدربون والمستشارون يقدمون هذا المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة التي تضم الخصائص أو السمات الشخصية والمهارات الذهنية والقدرات والتكنولوجيا والتمكين وعملية الخبرة والتأثيرات الخارجية (هيجان، ١٤١٦هـ، ص ٢٦٧). وإجمالاً يمكن أن نقول إن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع ليس شيئاً غريباً، بل إننا نتفق مع جاندرى (١٩٩٤) Gundry «بأن أية محاولة للوصول إلى اجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما تتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها» (Gundry, 1994, pp. 22-37). ومع ادراكنا لصعوبة الوصول إلى تعريف محدد للإبداع، إلا أن هذه الصعوبة ينبغي ألا تُعفي أي باحث في هذا المجال من الوقوف على بعض التعريفات التي أوردها الباحثون ومن ثم الخروج بتعريف يمكن الاسترشاد به في هذا الكتاب.

وباستعراض بعض تعاريف الإبداع يمكن القول بأن أفضل من فصلّ في تعريف هذا المفهوم في أدبيات اللغة العربية هو فضل الله (١٩٨٦) في مقالة له بعنوان «المقومات الأساسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري»، الإبداع قائلاً: «يعتبر مصطلح الإبداع أحد شوارد اللغة العربية ولم يرد ذكره شعراً أو نثراً إلا في مواقع محددة، ولم يدخل التيار الرئيس للغة العربية بمفهومه المتعارف عليه في وقتنا الحالي إلا في صدر الإسلام». بعد ذلك قارن بين ظهور مصطلح الإبداع ومصطلحات أخرى مثل (الكرم) من حيث تداولها وظهورها في معاجم اللغة العربية ليخلص إلى سؤال مؤداه: «لماذا لم يحظ مصطلح الإبداع بالرواج الذي حظيت به بعض المصطلحات العربية كالكرم والشرف والشهامة؟». لقد عزا فضل الله عدم شيوع مصطلح الإبداع في التراث العربي إلى الجذور الاجتماعية والاقتصادية والنفسية للمجتمع العربي الأول الذي لم يربط الإبداع بوظائف اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية. ثم انتقل الدكتور فضل الله إلى تعريف الإبداع كما جاء في لسان العرب والمعجم الوسيط، فذكر أن «الإبداع» من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه والتي تعني أنشأه وبدأه أولاً، وفي التنزيل ﴿قل ما كنت بدعاً من الرسل﴾ (الأحقاف، ٩). و «الإبداع» كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أم شراً، وقد خلص فضل الله من استعراضه لهذه التعاريف إلى أن الإبداع هو استحداث شيء جديد وهو قرين الابتكار، كما ذكر «أن الإبداع هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص يُنمى بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم (فضل الله، ١٩٨٦ م ص ص ٧٨ - ٨٠).

وعلى نفس المنوال سار الطيب (١٤٠٩هـ) عندما عرّف الإبداع لغة على أنه «استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف (الطيب، ١٤٠٩هـ، ص ٧)، أما عساف (١٩٩٥م) فقد استعرض تعريفات الإبداع من زاويتين: إحداهما لغوية والأخرى موضوعية. فقد ذكر فيما يتعلق بالتعريف اللغوي لمفهوم الإبداع أن معاجم اللغة العربية قد اتفقت على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق (عساف، ١٩٩٥م، ص ٣٠). وهو تعريف ربما يكون أضيّق من ذلك التعريف الذي أشار إليه معجم العلوم الاجتماعية عندما عرّف الإبداع بأنه أية فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعاً ما عن الأشكال الموجودة (الهمشري، ١٩٩٤م، ص ١١٨). أما فيما يتعلق بالناحية الموضوعية، فقد صنّف العساف التعاريف التي قدّمها الباحثون للإبداع وفقاً للمحاور الخمسة التالية:

المحور الأول: ويشمل التعاريف التي تنظر إلى الإبداع من زاوية كونه عملية Process حيث أورد في هذا الشأن عدة تعاريف منها تعريف «شتاين» (Stein ١٩٧٥) على أنه «عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد» وتعريف «هافل» الذي عرّف الإبداع على أنه «العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة».

المحور الثاني، وقد ضمنه عساف تلك التعاريف التي تركز على الانتاج الإبداعي وحل المشكلات حيث أورد تعريف ماكينون (١٩٩١) Mackinnan للإبداع الذي عرّفه على أنه «تصرف يهدف إلى تحقيق انتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير». كما أورد تعريف روشكا (١٩٨٩) للإبداع بأنه «الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق انتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة. أما تعريف جيلفورد

(١٩٥٠) Guilford للإبداع بأنه يعني حلاً لمشكلة ما، وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط (وسيلة) يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة. وهذا التعريف قريب من ذلك التعريف الذي أورده نوبل وسيمون وشو (١٩٧٢) حيث يعتقدون «أن التفكير المبدع كشكل راقٍ للسلوك يظهر في حل المشكلات.

المحور الثالث، في هذا المحور لم يورد عساف تعريفات محددة للإبداع ولكنه ذكر أن هذا المحور يركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، فهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة.

المحور الرابع، ويرى عساف أن هذا المحور يركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، حيث يُعرف الإبداع تبعاً لهذا المحور على أساس أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التمييز.

وأخيراً، فإن هناك المحور الخامس الذي يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي، حيث يستشهد عساف في هذا المحور بوصف والاس (١٩٢٦) لمراحل الإبداع في أربع مراحل هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراف، ومرحلة التعبير أو التحقيق. كما أورد رأي «موراي» و «باتريك» اللذين يريان ضرورة أن تسبق هذه المراحل الأربع مرحلة أولى هي مرحلة احساس المبدع بالمشكلة. لقد خلص عساف من استعراضه للمحاور الخمسة التي يُمكن على أساسها تصنيف تعاريف الإبداع بقوله: «وبالتبصر في معظم هذه التعاريف نستطيع ملاحظة أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته حيث ينصرف، إما لبحث

مراحله أو للخصائص التي تميز المبدعين أو غير ذلك مما يؤدي إلى آراء مختلفة حول المفهوم . . لذلك فهو يقترح أهمية التركيز على المفهوم في حد ذاته مع الحرص على قدر من الشمولية وعدم الاستغراق في الجزئيات» (عساف، ١٩٩٥م، ص ٣١-٣٢).

لقد حاول عساف من خلال جهوده السابقة أن يوضح لنا صور الاختلاف بين الباحثين في تعريف الإبداع حيث عكست محاولاته هذه مقدار التباين بين هؤلاء الباحثين في فهم طبيعة الإبداع . ومع أن هذا الجهد يعطي القارئ صورة محددة الأبعاد نسبياً عن تعريفات الإبداع، إلا أنه يمكن القول إن هذه التصنيفات لتعاريف الإبداع تحتاج إلى نوع من المراجعة، وبخاصة فيما يتعلق بالمحاور الثلاثة الأخيرة التي ركزت على سمات وخصائص الأشخاص المبدعين، والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية أكثر من تركيزها على مفهوم وطبيعة الإبداع ذاته، حيث إنها لم تحل فعلاً مشكلة الوصول إلى تعريف محدد للإبداع فضلاً عن تداخل هذه المحاور.

لهذا نجد بعض الباحثين مثل أندرسون Anderson وكنج (١٩٩٣) King يريان أن تعاريف الإبداع من الممكن أن تصنف وفق محورين رئيسيين فقط هما: النظر إلى الإبداع باعتباره عملية process أو باعتباره نتاجاً Outcome . ففيما يتعلق باعتبار الإبداع عملية فإنهما يستشهدان كمثال على ذلك بالتعريف الذي قدمه كل من زالتمان ودنكان وهولبك (١٩٧٢) حيث عرفوا الإبداع بأنه «أية فكرة، أو ممارسة أشياء مادية يتم ادراكها من قبل الأشخاص الذين سوف يتبنونها على أنها جديدة» (Anderson and King, 1993, p.2) . وهذا التعريف الذي قدمه زالتمان وزملاؤه يتفق إلى حد كبير مع ذلك التعريف الذي بناه إبستن (١٩٩٦) Epstein حيث عرف الإبداع

على أنه «مصطلح يطلق على السلوك الذي يتسم بالجددة والذي يراه المجتمع على أنه جديد وذو قيمة (Epstein, 1996, p. 16).

أما فيما يتعلق بوجهة نظر أولئك الذين ينظرون إلى الإبداع باعتباره نتاجاً، فقد استشهد أندرسون وكنج (1993) بتعريف أندرسون (١٩٩٣) للإبداع حيث عرفه بأنه «يمثل ظهور، أو استجلاب، أو فرض أفكار جديدة، يمكن تطبيقها في الواقع، وذلك من خلال المناقشات الشخصية أو إعادة تشكيل المقترحات الأصلية مع مرور الوقت» (Anderson and King, 1993, p.2).

ومع الاعتراف بأهمية التعاريف السابقة لمفهوم الإبداع إلا أنه يمكن القول إن هناك بعض التعريفات التي لم ترد في المحاور التي أوردتها العساف (١٩٩٥م) أو أندرسون وكنج (١٩٩٥) والتي حاولت الجمع بين النظر إلى الإبداع باعتباره عملية وباعتباره انتاجاً في آن واحد. من هذه التعاريف ذلك التعريف الذي قدمه كامبل (١٩٨٥) Campblell للإبداع حيث عرفه على أنه «أي تصرف يؤدي إلى نتيجة تتسم بالجددة Novel والفائدة كما يمكن استيعابه وإعادة عمله» (Campbell, 1985, p. 19).

وأخيراً، فلعله من الملائم أن نشير هنا إلى وجهة نظر تورانس (١٩٨٨) Torrance الذي أشار في تعريفه للإبداع إلى ما أسماه بالتعريف الفني Artistic Definition، وهو التعريف القائم على أساس تصوير مضامين الإبداع في أشكال مختلفة يحاكي كل شكل منها تعريفاً معيناً للإبداع وقد كتبت بجانب كل شكل من هذه الأشكال عبارة «الإبداع هو Creativity is»، وإن كان تورانس (١٩٨٨) يفضل أن تكون العبارة الموجودة بجانب كل شكل من هذه الأشكال هي «الإبداع

يشبه Creativity is like [انظر الأشكال (١ - ١) إلى (١٤ - ١)].
فمثلاً من الممكن أن تقرأ العبارة الموجودة بجوار الشكل (١ - ١) على أن
«الإبداع هو الرغبة في المعرفة» كما تقرأ العبارة الموجودة بجوار الشكل (١ -
٢) على أن «الإبداع هو البحث بعمق» . . . إلخ . هذا المنحى في تعريف
الإبداع يقول عنه تورانس بأنه مفيد ، بصفة خاصة ، فيما يتعلق بتوليد
الفروض واقتراح الأفكار والتنظير ، وتنظيم التفكير ثم إيصال طبيعة مفهوم
الإبداع إلى الآخرين بيسر وسهولة (Torance, 1988, pp. 49-55).

الأشكال من (١ - ١) إلى (١٤ - ١) الإبداع بالأشكال(*)

(*) المصدر :

E. Paul Torance (1988). The Nature of Creativity as Manifest in its
Testing . In Robert T. J. Sternberg (Eds.), The Nature of Creativity:
Contemporary Psychological Perspectives. Cambridge: Cambridge
University Press. pp) . 49 - 55).

إننا ندرك صعوبة أن نصل إلى تعريف محدد ومتفق عليه للإبداع يقبل به جميع الباحثين في هذا المجال . وهذه الصعوبة نابعة في أحد جوانبها من طبيعة مستوى الدراسات التي تم إجراؤها في مجال الإبداع . فعلى سبيل المثال ميز ستاو (١٩٨٤) Staw في دراسته عن الإبداع بين ثلاثة مستويات للإبداع هي الإبداع على مستوى الفرد والإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة حيث اقتضت ضرورة الفصل بين هذه المستويات مناقشة معان متعددة للإبداع (Anderson and King, 1993, p.7) والصعوبة الثانية ورأى عدم الاتفاق على تعريف محدد للإبداع نبعث من التفريق بين عمليات التغيير التنظيمي (المستوى الأكبر Macro Level) والإبداع الفردي (المستوى الأصغر Macro Level) . لهذا ترى أمابايل (١٩٨٦) Amabil ، أن مثل هذا التصنيف يمثل إحدى الصعوبات في الوصول إلى تعريف محدد للإبداع ، وبالتالي تقترح بدلاً من ذلك ان يتبنى الباحثون تعريفات اجرائية للإبداع . بحيث تكون ذات علاقة وأهمية بالنسبة للأفراد المبدعين في المنظمات وخاصة عندما تكون عمليات الإبداع هي محور الدراسة (Anderson and King, 1993, p.2) .

مما سبق يمكننا أن نخلص إلى القول بأنه لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين وذلك عائد إلى طبيعة الموضوع ذاته المعقدة ، وإلى تباين المستويات التي يناقش من خلالها الإبداع . لهذا فإنه من الضروري بالنسبة لأي باحث في مجال الإبداع أن يتبنى أو يصوغ التعريف الاجرائي للإبداع الذي يُمكن على ضوءه ، مناقشة وتفسير القضايا المرتبطة بهذا الموضوع . من هذا المنطلق فإننا في هذا الكتاب سوف نُعرّف الإبداع على أنه : قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر

قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكننا أن نلاحظ عدة جوانب أساسية على النحو التالي:

أ- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع.

ب- أن الإبداع عبارة عن عملية process وإنتاج outcome حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد التي تمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل إن بينها تركيبات أو علاقات، في حين يظهر الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية، حيث يمثل حل المشكلات إحدى القنوات التي يظهر من خلالها الإنتاج الإبداعي (عساف، ١٩٩٥ م، ص ٣١).

ج- أن العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة، ولكنها تمر بمراحل متعددة هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الكمون، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التعبير أو التحقيق (سالم، ١٩٨٥ م، ص ١٩).

د- إن هناك عوامل أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، وهذه العوامل هي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه، ومواصلته (عبدالفتاح، ١٩٩٥ م، ص ٥٦).

هـ- أن القدرة الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو منظمة دون غيرها، بل هي عامة وإن كانت هناك فروق بين هذه المحاور في إظهار القدرة الإبداعية .

و- أنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته سواء أكان ذلك من خلال التدريب بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات وذلك حسب قدرات وإمكانات الأطراف الخاضعة لعملية التنمية والتطوير .

هذه الجوانب الأساسية التي تم استخلاصها من تعريف للإبداع سوف تمثل الموضوعات الرئيسة التي ستناقش في هذا الفصل والفصول القادمة من هذا الكتاب .

١ . ٢ . الإبداع والمفاهيم العقلية الأخرى

لم يقف الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع عند مجرد تعريف هذا المفهوم، بل ظهرت الاختلافات فيما بينهم فيما يتعلق بالتمييز والعلاقة بين مفهوم «الإبداع» ومفاهيم أخرى كالابتكار innovation والذكاء والموهبة والتغيير وسوف نورد آراء الباحثين في هذا الموضوع على النحو التالي :

١ . ٢ . ١ العلاقة بين الإبداع والابتكار أو ما يطلق عليه البعض أحياناً الاختراع أو التجديد

يعد جيلفورد (Guilford 1960) من أوائل من ناقش العلاقة بين مفهوم الإبداع Creativity والابتكار Innovation حيث «عرّف الإبداع على أنه ابتكار لشيء ما، وأن الابتكار هو شكل من أشكال الإنتاج، بل إن تعبير ابتكار يتضمن إحياءً بأننا نطرح جانباً الإجابة التقليدية» (فرج، ١٩٨٣،

ص ٣٥) كذلك فقد اشار كلٌ من كواتس Coates وجارات (1994) Jarratt إلى أنه يجب التمييز بين المصطلحين، أي الإبداع والابتكار، ذلك ان الإبداع يقود إلى أشياء جديدة سواء أكانت هذه الأشياء منتجات products أم عمليات processes أم خدمات services، أما الابتكار بالمقابل فإنه يمثل تبني أو استخدام بعض هذه الأعمال الإبداعية (منتجات أو عمليات أو خدمات) من قبل الفرد أو المنظمة (Coates & Jarratt, 1994, p 11). أما محمد البكر (١٤١٥هـ) فإنه يستخدم مصطلح «التجديد» بدلاً من «الابتكار» في الإشارة إلى مفهوم Innovation، عندما قارن بينه وبين الإبداع وإن كان يستخدم التجديد بمعنى الابتكار حيث يقول: «يعتبر الإبداع أشمل وأعم من التجديد حيث إن كل حالة إبداع تعتبر تجديداً وليس العكس. فالتجديد يعتبر ابتكاراً حديثاً أو غير مألوف لفئة معينة ومحددة من المستفيدين أو المتبنين لهذا الابتكار. أما الإبداع فهو الابتكار المتميز بالجددة المتعلقة بالنسبة لجميع الناس وليس لفئة محددة. كذلك فإن التجديد يُعتبر عملية إجرائية اجتماعية تحدث فيما بين الناس، أما الإبداع فهو على العكس من ذلك تماماً حيث إنه عملية معرفية شخصية تحدث ضمن الفرد غالباً أو من خلال عدد قليل من الأفراد يمثلون فريق عمل مشتركاً» (البكر، ١٤١٥هـ، ص ٧).

من خلال هذا العرض الذي أورده البكر (١٤١٥هـ) للتفريق بين الإبداع والتجديد يتضح لنا جلياً تداخل المفهومين، ولا سيما أنه اعتبر المفهومين نوعاً من الابتكار، وأن الفرق بينهما إنما يحدث في العموم أو التخصيص سواء أكان ذلك بالنسبة للمجتمع أم الفرد.

والعلاقة بين الإبداع والابتكار تطرق إليها أيضاً كلٌ من ماجور (١٩٨٨) Major، وهاري نايستروم (١٩٧٩) Nystrom. فلقد عرف ماجور الإبداع بأنه «العملية التفكيرية التي تساعدنا على توليد الأفكار»، كما عرف بالمقابل

الابتكار على أنه «التطبيق العملي لمثل هذه الأفكار وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية» (Majar, 1988, p6). هذان التعريفان اللذان قدمهما لنا ماجور (1988) يشيران إلى العلاقة الترابطية بين الإبداع والابتكار، ذلك أنه لا يوجد ابتكار بدون إبداع، كما أن الأفكار الإبداعية تظل مجرد أفكار إذا لم يتح لها التطبيق الفعلي من خلال عملية الابتكار. وهكذا يمكن القول بأن أية منظمة تريد تحقيق النجاح فلا بد أن تكون لديها الاستراتيجية التي تستخدمها من أجل تطبيق الأفكار الإبداعية وهذه إستراتيجية غالباً ما تكون متمثلة في الابتكار. من ناحية أخرى فقد ناقش نايستروم العلاقة بين الإبداع والابتكار من نفس الزاوية التي ناقش فيها ماجور المفهومين حيث نظر إلى الإبداع باعتباره سبباً للابتكار الناجح، لهذا ومن أجل فهم عملية الابتكار والتأثير عليها، فإننا نحتاج، في رأيه، إلى أن نبدأ بفهم عملية الإبداع ومتطلباتها وهذا يعني ضرورة توفير وصيانة البيئة الملائمة لحل المشكلات بطريقة إبداعية (Nystrom, 1979, p 38).

هذا التمييز والعلاقة بين الإبداع والابتكار قد لا نجد لها موضع اهتمام أو تركيز لدى الكثير من الباحثين في هذا المجال حيث يستخدمون نفس المصطلحين ليشيرا إلى نفس المعنى. من ذلك على سبيل المثال تلك التعاريف التي أوردها كل من أندرسون Anderson وكنج (King ١٩٩٣) والتي اقتبسها من تعريف عدد من الباحثين حول مفهوم الابتكار Innovation. من هذه التعاريف تعريف زالتمان ودنكان وهولبك حيث عرفوا الابتكار على أنه أية فكرة أو ممارسة أو أشياء مادية يمكن ادراكها من قبل الأشخاص الذين سوف يتبنونها على أنها جديدة. كذلك عرف أندرسون (1995) Anderson الإبداع على أنه «يمثل ظهور أو استجلاب أو فرض أفكار جديدة وتطبيقها في الواقع وذلك من خلال المناقشات الشخصية المتبادلة، وإعادة

تشكيل هذه المقترحات الأصلية مع مرور الزمن» (Anderson & King, 1993, P2). كما عرف ديتش (1985) الابتكار على أنه «تبني بعض الاختراعات أو الاكتشافات الواسعة الانتشار. هذه الاختراعات أو الاكتشافات بعضها مصدره شخص واحد في حين أن بعضها من الممكن أن يتم من قِبَل عدة أشخاص. هذه الاختراعات و الاكتشافات من الممكن أن تتضمن سلوكاً جديداً أو عادات جديدة أو توقعات جديدة أو ممارسات جديدة. وبمعنى آخر فإن الابتكار هو عبارة عن «تصرف وأن نتائج هذا التصرف من الممكن أن تقود إلى تصرف آخر يمكن تكراره ونشره» (Deutsch, 1985, pp 19-20).

من الاستعراض السابق للعلاقة بين مفهومي الإبداع والابتكار يمكننا القول بأن هناك اختلافاً بين الباحثين حول طبيعة هذه العلاقة، فمنهم من ينظر إليهما باعتبارهما متميزين عن بعضهما البعض كما هو الحال بالنسبة لكواتكش وجينيفر (1994) والبكر (1985)، ومنهم من ينظر إليهما على اعتبار أن هناك علاقة ترابطية سببية بينهما حيث لا يمكن أن يوجد ابتكار بدون إبداع إذ إن الإبداع يؤدي إلى الابتكار، كما هو الأمر بالنسبة لماجور ونايستروم، في حين إن هناك فريقاً ثالثاً يعرف الابتكار بنفس تعريف الإبداع أي أنه لا يرى هناك فروقاً بينهما وذلك كما يتضح من خلال تعريف زالتمان وزملائه (1973م) وأندرسون (1990م). وبشكل عام يمكن القول بأن تحديد العلاقة بين الإبداع والابتكار تعتمد على المنهج الذي يتبعه الباحث في معالجة هذه المفاهيم.

١ . ٢ . ٢ . العلاقة بين الإبداع والابتكار

يمكن القول بأن البحوث التي تناولت العلاقة بين الذكاء والإبداع تكتسب أهمية خاصة، رغم أن العلاقة بينهما كانت ولا تزال موضع اهتمام الباحثين منذ وقت مبكر. فلقد استعرض صفوت فرج (١٩٨٣م) جهود بعض الباحثين في مجال الذكاء والإبداع من أمثال جتزلس وجاكسون (١٩٦٣) وأندروز (١٩٣٠) وجيلفورد (١٩٥٠) وسبوت وماكلر (١٩٦٧)، وتوصل فرج من خلال استعراضه لهذه الجهود إلى نتيجة مؤداها «أن الإبداع والذكاء ليسا شيئاً واحداً، كما أنهما ليسا شيئين مستقلين تمام الاستقلال». وتأكيداً لهذا الاستنتاج يشير فرج إلى وجهة نظر جيلفورد (١٩٥٠) في علاقة الذكاء بالإبداع «فحص مضمون اختبارات الذكاء يكشف أنها ذات طبيعة إبداعية ضئيلة للغاية، ويعتقد الكثيرون أن المبدعين الموهوبين يمكن اعتبارهم من ذوي الذكاء المرتفع أو أنهم يتميزون بنسبة ذكاء عالية، وهذا الاستنتاج ليس غير مناسب فحسب، بل إنه يعدُّ مسؤولاً بقدر كبير عن ضالة التقدم في فهم الأشخاص المبدعين». بل لقد أكد جيلفورد بأنه «إذا ما كان ينبغي علينا سبر مجال الإبداع، فإن علينا أن ننظر جيداً خلف حدود نسبة الذكاء». هذا الرأي الذي قال به جيلفورد يدعمه ما توصل إليه ماكينون (١٩٦٢) Mackinnon في تفسيره للنتائج التي توصل إليها حول علاقة الذكاء بالإبداع بأنه «لم ير في عينة المبدعين بعض ضعاف العقول، بل كان من الواضح أنه من الضروري توفر مستوى معين من الذكاء، ويختلف هذا الذكاء من ميدان لآخر، ومن الغريب أن بعض المجالات لا تتطلب حداً أدنى للذكاء، ولكن هذا لا يعني أن ارتفاع مستوى الذكاء يستتبعه بالضرورة ارتفاع في مستوى الإبداع، وليس من الصواب ما يقال عن الشخص الأكثر ذكاءً إنه أكثر إبداعاً» (فرج، ١٩٨٣م، ص ٢٥-٢٦).

وعلى نفس المنوال سار كل من والش Walch وكوجان (١٩٦٥) Kogan حيث أكدوا على ضرورة التمييز بين الإبداع والذكاء . ويريان أن اختبارات الذكاء تؤكد على أهمية التفكير التقاربي Convergent Thinking (وهو التفكير الذي تكون المعلومات في إطاره جاهزة وكافية لأن تحدد إجابة واحدة صحيحة)، في حين تؤكد اختبارات الإبداع على أهمية التفكير الافتراضي Divergent Thinking (ويتضمن توليد معلومات جديدة من معلومات معطاه). وبمعنى آخر فإن الأشخاص المبدعين ليسوا بالضرورة أن يكونوا الأكثر ذكاء . من ناحية أخرى فإن هناك بعض الباحثين الذين يرون أن هناك علاقة قوية بين الذكاء والإبداع . فلقد عرف بينه الذكاء بأنه «القدرة على استخدام التفكير التجريدي في حل المشكلات» وهو تعريف قريب من التعريف الذي قال به ياماموتو Yamamoto (١٩٦٠) للإبداع عندما أشار إلى أنه لكي يكون الشخص مبدعاً فإنه لا بد أن يكون حساساً للبيئة الداخلية بحيث يمكنه التعرف على المشكلات والبدء في التفكير». كذلك فقد أشارت الدراسات التي قام بها جيتزلز وجاكسون (١٩٦٣) إلى أن القدرة العقلية التي تقيسها اختبارات الذكاء والتي تقيسها اختبارات الإبداع تكاد تكون واحدة (عبد الحميد، ١٩٩٥م، ص ٦٩). هذا الرأي قريب من الرأي الذي أورده كلٌّ من صبحي وقطامي (١٩٩٢م) لبيرت وباحثين آخرين من «أن اختبارات الإبداع في التحليل الأخير هي اختبارات للذكاء العام».

وبصفة عامة هناك شبه اتفاق بين الباحثين الذين يقولون بوجود علاقة بين الذكاء والإبداع، أنه من أجل تحقيق نتائج إبداعية عالية فإنه لا بد من وجود حد أدنى من الذكاء وهو يختلف من مجال إلى آخر من مجالات النشاط . فالحد الأدنى الذي يتطلبه الإبداع وفق ما يراه بعض الباحثين هو

وجود نسبة ذكاء معدلها (١١٠) درجات وهو لدى بعضهم الآخر (١١٥) درجة وعند آخرين (١٢٠) درجة. ويرى هدسون (١٩٨٣) أن الحد الأدنى من الذكاء في مجال العلوم يمكن أن يقع عند (١١٥) درجة ذكاء، وأن نسبة الذكاء العالي التي يمكن أن تساعد في الإبداع العلمي تقع عند (١٢٥) درجة ذكاء. أما الحد الأدنى بالنسبة لمجال الفنون فيمكن أن يكون في المدى (٩٥ - ١٠٠) درجة ذكاء والحد الأعلى (١١٥) درجة (صباحي وقطامي، ١٩٩٢م، ص ٦٩).

على أنه عندما يتجاوز الذكاء حداً معيناً، فإنه ليس ضرورياً أن يقود إلى نمو في الإبداع. وفي هذا الصدد فقد حدد بارون (١٩٦٩) Barron نسبة الذكاء (١٢٠) باعتبارها النقطة التقريبية التي لا يكون الذكاء بعدها مرتبطاً بالإبداع. أو بالأحرى لا يكون هاماً في الإبداع. أي أن الأشخاص الأكثر إبداعاً ليس بالضرورة أن يكونوا هم الأكثر ذكاءً، وهنا يعترض عبد الحميد (١٩٩٥م) على هذا الاستنتاج في العلاقة بين درجة الذكاء والإبداع فيقول مؤكداً: «أن هذه البيانات تعسفية بدرجة ما، فالذكاء ليس مجرد الأداء على اختبار ما، كما أن الإبداع هو أكثر من الأداء الذي يُحكم عليه بأنه إبداعي على اختبار معين أيضاً. لهذا فإن ما نحتاج إلى فهمه فيما يتعلق بالعلاقة بين الإبداع والذكاء ليس مجرد البيانات الارتباطية بينهما ولكنه التنظيم التصوري المتسم بالكفاءة لهذه العلاقة» (عبد الحميد، ١٩٩٥م، ص ٢٥٩).

مما سبق يتضح أن هناك وجهتي نظر فيما يتعلق بعلاقة الذكاء بالإبداع إحداهما ترى أنه لا يوجد إلا ارتباطات منخفضة بين الإبداع والذكاء أو لا يوجد ارتباط بينهما. والأخرى ترى بوجود بعض العلاقة ولكن عند مستوى معين من الذكاء. هذه الاستنتاجات انتقدها كل من والاش

وكوجان (Wallach and Kogan ١٩٦٥) وبخاصة تلك التي أظهرت ارتباطات منخفضة بينهما، فلقد ذكرا بأن الدراسات التي تؤكد استقلالية العلاقة بين الذكاء والإبداع تعاني من مشكلة عدم استخدام مقاييس مناسبة، حيث إنها لا تقيس شيئاً واحداً. أو أنها لا تعكس بُعداً واحداً، ومن ثم قالوا بأن الإبداع هو وحدة متجانسة ذات مدى معين من التباينات الفردية لا تكون مرتبطة بالفروق في الذكاء. أما هايز (Hayes ١٩٧٨) فقد انتقد أيضاً بدوره وجهة نظر أولئك الذين يقولون بأنه لا توجد علاقة بين الذكاء والإبداع حيث تساءل قائلاً: كيف يمكن أن نجد أن الأفراد المبدعين أكثر ذكاءً من الجمهور العام ومع ذلك لا نجد ارتباطاً بين الإبداع ونسب الذكاء لدى المحترفين. ومع تراكم البحوث في موضوع العلاقة بين الإبداع والذكاء أصبح هناك غموض يكتنف نتائج هذه الأبحاث، حتى أن والاش (Wallach ١٩٦٥) نفسه وجد أنه من الضروري تغيير أفكاره، فالذكاء والإبداع في رأيه هما شكلان من التفكير مستقلان عن سياق الاختبار أيّاً كان. وهذا الرأي الذي قال به والاش (Wallach ١٩٧٠) أكدته هاتاي (Hattaie ١٩٧٧) عندما ذكر أن هناك دلائل قليلة يمكن استنتاجها من الاختبارات أو المقاييس فيما يتعلق بالتفريق بين الذكاء والإبداع (عبدالحميد، ١٩٩٥م، ص ٢٦١-٢٦٣).

والخلاصة أن نتائج الدراسات السيكولوجية المتصلة بعلاقة الذكاء بالإبداع لا تزال موضع خلاف بين الباحثين وإن كانت في مجملها تُشير إلى نوع من العلاقة بينهما مما يؤكد على ضرورة المزيد من إجراء الدراسات المنهجية في هذا الجانب.

١ . ٢ . ٣ العلاقة بين الإبداع والموهبة

العلاقة بين الموهبة والإبداع أقل إثارة للجدال مقارنة بما هو موجود بالنسبة لعلاقة الإبداع بالذكاء . فلقد عرفَ الفقي (١٩٨٣ م) الموهبة على أنها «قدرة عقلية خاصة» . وأشار إلى أن بعض الباحثين قد اختلفوا في تحديد النسبة المئوية لذكاء الموهوبين وإن حددها البعض بأنها تبلغ (١٤٠) درجة فأكثر ، كما فضل هؤلاء استخدام مصطلح موهبة في مجال القدرات الخاصة فقط . فالموهوبون متفوقون ، ويمكن أن يكون التفوق عقلياً أو غير عقلي ، وقد يكون التفوق العقلي ذكاءً عاماً أو قدرة خاصة ، وقد يكون ابتكاراً علمياً أو فنياً (المزيدي ، ١٤١٣ هـ ، ص ١٠٣) . كذلك فقد استخدم البعض مفهوم الإبداع للتعبير عن الموهبة ، وبمعنى آخر فقد تم النظر إلى الإبداع باعتباره تعبيراً متطوراً ومتقدماً عن الموهبة ، أي أن الإبداع شكل راقٍ من أشكال الموهبة (المزيدي ، ١٤١٣ هـ ، ص ١٠٤) .

كذلك فقد قام حسن (١٩٩٤) باستطلاع آراء عدد من المفكرين والتربويين العرب حول التفريق بين مفهوم الموهبة والابتكار (وهنا تم استخدام مفهوم الابتكار بمعنى الإبداع) نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر رأي «عشوي» الذي يري أن الموهبة «تعني التفوق البارز منذ الصغر في نشاط ذهني يترجم عملياً في أداء أو مهارة ما» بينما يعني الابتكار في رأيه «القدرة على اكتشاف أشياء جديدة في ميدان ما وبخاصة في الميادين التطبيقية كالإيكانيكا وعلوم الزراعة والطب» أما «الكنانة» فقد عرف الموهبة بأنها «التفوق في الذكاء والقدرات الخاصة ، بينما الابتكار هو القدرة على التخلص من السياق العادي للتفكير وعادات الفكر الجامدة مع إنتاج جديد وملائم . من ناحية أخرى اعتبر «خلف» أن مفهومي الموهبة والابتكار

مكملان أحدهما للآخر ، فالموهوب يوجد لديه ابتكار والابتكار في حد ذاته يعتبر موهبة ، ولكن مفهوم الموهبة يعدُّ أكثر شمولية من الابتكار الذي يشمل التفوق العقلي والتحصيل المميز والقدرات والمهارات الخاصة التي قد لا تتطلب قدراً عالياً من التفوق العقلي بمفهومه العام) (حسن ، ١٩٩٤ م ، ص ص ٥٧-٥٨).

أما «الجبوري» (١٩٨٥) فقد ربط بين الموهبة والذكاء حيث عرّف الموهوبين بأنهم «أولئك البارزون الذين يتمتعون بذكاء عال ومواهب سامية ، ويمتازون عن أقرانهم بمستوى أداء مرتفع يمكنهم من تحقيق أهدافهم في المجالات المختلفة للحياة . ومن ناحية أخرى فرق تايلور (١٩٦١) بين المبتكرين والموهوبين على أساس أن الموهبة هي التفوق العقلي في اختبارات الذكاء ، وأن الابتكار هو الإنتاج التباعدي أو الافتراحي Divergent Thinking بالمعنى الذي اشار إليه جيلفورد عام (١٩٥٠) والذي يتضمن توليد معلومات جديدة من معلومات معطاة (المزيدي ، ١٤١٣ هـ ، ص ص ١٠٣-١٠٤) . وهكذا يتضح مرة أخرى من خلال تعريفات الباحثين لمفهوم الموهبة وعلاقتها بالإبداع (أو الابتكار الذي يستخدم أحياناً بمعنى الإبداع) أن هناك اختلافاً كبيراً بين هؤلاء الباحثين في تحديد طبيعة هذه العلاقة ، وإن كانت تعريفات هؤلاء الباحثين تشير في مجملها إلى أن الموهبة شيء مرادف للذكاء المتميز وبالتالي فإن العلاقة بين الموهبة والإبداع لم تخرج عن نفس إطار العلاقة بين الذكاء والإبداع .

١ . ٢ . ٤ العلاقة بين الإبداع والتغيير

لم تقتصر جهود الباحثين على محاولة تحديد العلاقة بين الإبداع ومفاهيم الابتكار والذكاء والموهبة ، بل امتدت لتشمل تحديد العلاقة بينه

ويين مفهوم التغيير . إذ يعتقد نايستروم (١٩٧٩) Nystrom أن الإبداع كعامل مرتبط بحل المشكلات ، من الممكن النظر إليه على أنه يمثل «رؤية جديدة تقود إلى أفضل الطرق للتعامل مع الواقع» . وهذا التعريف في اعتقاده يشير إلى أن الإبداع يتضمن تغييراً حاداً أو غير متدرج بالنسبة للوضع الراهن (Nystrom, 1979, p 38) ، وهو يتفق في جوهره مع الفكرة الأساسية لجيلفورد (١٩٥٠) من أن الإبداع تفكير تغييري . ذلك أن إعادة تشكيل العناصر القديمة في تكوينات جديدة هو التفكير الذي لا يقبل ثبات التكوينات القديمة ويعتبرها الوحيدة الصواب (فرج ، ١٩٩٣ م ، ص ص ٢٩-٣٠) . أما رسل Russel وايفانس (١٩٩٢) Evans فقد اعتبرا أن الإبداع يمثل استجابة للتغيير ، وبالتالي فإنهما ينظران إلى الثبات Stability والمرونة Flexibility ليس على اعتبار أنهما مكونات أساسية في إدارة التغيير ولكن أيضاً مكونات جوهرية بالنسبة للإبداع . إن الشخص المبدع في اعتقادهما لا يخشى المواقف الجديدة والتحديات ، إذ بإمكانه النظر إليهما باعتبارهما محفزات الإبداع . لهذا ومن أجل إدارة المستقبل بنجاح ، فإن ذلك يتطلب تفكيراً جديداً أو استعداداً للبحث عن بدائل جديدة (Russel & Evans, 1992, pp. 10 - 13) . وهذا الرأي يتفق في كثير من جوانبه مع ما قال به كل من أكار Acar وميلكر Melcher وابرل (١٩٨٩) Aupperle الذين ربطوا بين الإبداع من جهة وتنفيذ التغيير من جهة أخرى ، ذلك أن تنفيذ التغيير في اعتقادهم يتطلب وسائل أو طرقاً إبداعية لضمان نجاح التنفيذ (Vedin, 1994) . أما «أسعد» (١٩٩١ م) فقد قارن في دراسته للإبداع بينه وبين النمطية (التي هي على نقيض التغيير) حيث يعرف النمطية على أنها «تواتر الحدوث بمعنى تكرار الواقع على وتيرة واحدة على نفس النحو دون تغير أو تجديد ملحوظ» ويضرب لذلك أمثلة التعاقب الزمني في حركة الليل والنهار

وحركة الكواكب وتركيب ونظام عمل كل نوع من الخلايا. لهذا فإن الشخص النمطي يتسم بعدد من الخصائص من بينها الإيقاعية (وهي نغمة متواترة تتكرر بعينها بلا أدنى تغيير) والثبوتية (الاعتقاد أن كل شيء وكل واقع يجب أن يكون ثابتاً لا يتغير) والراثية (حيث يعتقد الشخص النمطي أن التراث هو الخليق بالبقاء والاحياء والتشبت، وأن جميع التطورات والتغيرات التي أصابت هذا الكون قد عملت على إفساده والانحراف به عن الجادة). لهذا يعرف أسعد الإبداع بأنه «تقديم الجديد غير المسبوق»، وتبعاً لذلك فإن الشخص المبدع، في رأيه، يتسم بخصائص تميزه عن الشخص النمطي، وأبرز هذه الخصائص «القدرة على اكتشاف علاقات جديدة بالموقف، والقدرة على الاستنتاج من تلك العلاقات، والربط بين العلاقات الجديدة المكتشفة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها، وتوظيف العلاقات الجديدة والإحجام من الأخذ عن الآخرين إلا بقدر ما يخدم ويحقق الإبداعية». بعد ذلك يتجه أسعد إلى توضيح الفرق بين الإبداع والنمطية فيقول: «بيد أن الفرق بين المبدع وبين النمطي يتضح في صفة التجديد. فبينما نجد أن المبدع يضيف إلى ما سبق له إبداعه ثم يلتزم بسمات وخطوط ما قام به من إبداعات جديدة، فإن النمطي إما أن يستمد انتمائته من الخارج، واما أن يكتشف تلك الإبداعات التي ما تفتأ تستحيل إلى أنماط سلوكية لا يحيد عنها قيد أنملة. وهذا يعني أن الكثير من النمطين المتحجرين في قوالب نمطية كانوا في حقيقة الأمر إبداعيين ولكنهم تحجروا وتقولبوا في قوالب نمطية» (أسعد، ١٩٩٥م، ص ص ٦٩ - ٧٠). وبالطبع فإن هذا كلام فلسفي يزيد الأمر تعقيداً وغموضاً أكثر من كونه يوضح العلاقة بين الإبداع والتغيير أو النمطية والإبداع.

مما سبق يمكننا أن نخلص إلى القول بأن جهود الباحثين فيما يتعلق بإبراز العلاقة بين الإبداع والمفاهيم العقلية الأخرى تؤكد حقيقة هامة وهي أنه لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين حول معنى هذه المفاهيم ولا طبيعة العلاقة بينها وبين الإبداع. وفضلاً عن ذلك فإننا، وبخاصة في ثقافتنا العربية، نستخدم الإبداع في كثير من الأحيان كمرادف للابتكار والاختراع، كما نعتبر الشخص المبدع شخصاً ذكياً أو موهوباً. لهذا يمكننا القول بأن محاولة التمييز بين هذه المفاهيم بشكل قاطع هو نوع من التعسف، إذ أن الإبداع يعني في حقيقة الأمر الابتكار، كما أن الإبداع يحتاج إلى نوع من الذكاء، إذ لا يمكن أن يكون المبدع من فئة ضعاف العقول، وأن الإبداع من الممكن أن يكون سبباً أو نتيجة للتغيير وبالتالي فإن نظرتنا للعلاقة بين الإبداع والمفاهيم العقلية الأخرى تستند إلى أن هذه العلاقة علاقة تكاملية أكثر من كونها علاقة سبب ونتيجة في كل الأحوال والظروف.

١ . ٣ خصائص الإبداع الجيد

انعكس اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف ماهية الإبداع على تحديد خصائص الإبداع. ففي الوقت الذي نجد فيه بعض الباحثين يناقشون هذه الخصائص من وجهة نظر عامة، نجد بعضهم الآخر يربط هذه الخصائص بالعملية الإبداعية ذاتها، في حين يعتمد فريق ثالث إلى مناقشة هذه الخصائص من الزاوية الاقتصادية والاجتماعية للإبداع.

فلقد تحدث العساف (١٩٩٥م) عن خصائص الإبداع بصفة عامة وأجملها في ثلاث خصائص رئيسة هي (عساف، ١٩٩٥م، ص ٣٢-٣٧):

أ - إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: وفي هذا الشأن يشير العساف إلى أن هناك اختلافاً عميقاً بين المنظرين حول حقيقة الظاهرة الإبداعية، وهل هي ظاهرة فردية (أي أنها نتاج جهود الأفراد كأفراد) أم هي ظاهرة جماعية أيضاً، بمعنى أنها قد تكون نتاج جهود جماعية. ويستشهد في هذا الاختلاف بآراء عدد من المنظرين من أمثال لوبون وتيلور وليبوتيه والكسندر وروشكا (١٩٨٩م). ثم خلص العساف من خلال مناقشته لهذه الآراء إلى القول بأن «الإبداع ليس حكراً على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها».

ب - إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: وهنا يؤكد العساف بأن الإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والإخصائيين، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يعيها. وهذه العناصر الإبداعية تختلف بالطبع من شخص إلى آخر حسب الفطرة التي فطر الله عليها خلقه، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتعامل معها.

ج - الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة غير أنه يمكن تربيته وتطويره: أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وإن كان هذا لا بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية هذه الاستعدادات لدى الآخرين.

هذه الخصائص التي تحدث عنها العساف ترتبط في مجملها بطبيعة الإبداع ذاته . حيث تؤكد على الإبداع في كونه ظاهرة فردية جماعية إلى جانب التأكيد على عموميته ومدى ارتباطه بالعوامل الوراثية والمكتسبة . هذا العرض لهذه الخصائص لم ينظر إلى الإبداع من كونه عملية أو نتاج ، وإنما يركز على خصائص مراحل العملية الإبداعية لذاتها . لهذا نجد كامبل (١٩٨٥) يتخذ منحى آخر في عرض خصائص الإبداع حيث يربط هذه الخصائص بالعملية الإبداعية لدى الفرد . فيرى أن العملية الإبداعية تمر بثلاث مراحل هي : البحث عن حل للمشكلة ، ثم طرح العديد من الأفكار أو الحلول ، والتوصل بعد ذلك إلى الحل الملائم . هذه العملية في رأي كامبل تتسم بعدة خصائص أهمها (Campbell, 1985, pp. 30 -40) :

- ١- الدافع الداخلي لحل المشكلة أو التغيير .
- ٢- إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير .
- ٣- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن .
- ٤- إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة .
- ٥- ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم .
- ٦- اكتشاف الحل والاندھاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل إليه منذ المحاولة الأولى .

وهذا الوصف لخصائص العملية الإبداعية من جانب كامبل يتسق مع وصف والاس (١٩٢٦) لمراحل الإبداع المتمثلة في الإعداد والاحتضان والإشراق والتحقق .

أما الطيب فقد تعرض لخصائص الإبداع كما حددها دركر (١٩٨٦) Drucker الذي عرف الإبداع على أنه «مصطلح اقتصادي واجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً»، كما عرفه بأنه «تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات». وانطلاقاً من هذا التعريف فقد حدد دركر خمس خصائص للإبداع هي (الطيب، ١٤٠٩هـ، ص ص ١٢ - ١٣):

أ - الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية .

ب- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع .

ج - تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد: هذا أمر بدهي .

د - الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب .

هـ- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة . وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق، فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية .

وأخيراً، فقد تحدث كل من زالتمان ودنكان وهوليك (١٩٧٣) عن خصائص الإبداع باعتبار أهميتها في إمكانية تقرير تبني أو توظيف هذا الإبداع من قِبَل المنظمة أو عدم ذلك حيث حددوا هذه الخصائص فيما يلي (Richard, 1988, pp. 206 - 208):

١- التكلفة: وتتمثل في التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للشيء الجديد. فمن حيث التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه والاستمرار في استخدامه. أما التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغييرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد والجماعات سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة لهذا الإبداع.

٢- العائد: من الواضح أن الإبداع لا يمكن تتبعه إلا عندما يكون هناك شعور لدى قيادة المنظمة بأن هذا الإبداع سوف تكون له عوائد مجزية. هذه الخاصية من الممكن أن تكون ملموسة بصورة واضحة في المؤسسات التجارية، غير أنه من الصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية، وبخاصة قطاعات الخدمة إلا إذا تم إدراك هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور.

٣- الكفاءة: ذلك أنه كلما كان الشيء المبتدع أكثر كفاءة، كان ذلك مبرراً لقبوله وتفضيله على الوضع الراهن أو الإبداعات الأخرى.

٤- درجة المخاطر وعدم التأكد: تتضمن هذه الخاصية درجة الأمان المترتبة على تبني الإبداع الجديد. إذ إنه كلما كان هذا الشيء الذي تم إبداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبتدع.

٥- درجة الاتساق: تشير هذه الخاصية إلى أنه كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر اتساقاً وانسجاماً مع النظام الموجود كان ذلك أدهى إلى تبنيه واستخدامه. هذا بالطبع يتضمن احتمال أن تميل المنظمة إلى الإبداعات المتدرجة بدلاً من الإبداعات الحادة، ذلك أن الإبداع المتميز بالتطرف الشديد من الممكن النظر إليه

باعتباره شيئاً غير مرغوب فيه ، لأنه لن ينسجم والواقع الحالي للمنظمة .

٦- التعقيد : ترتبط هذه الخاصية بسابقتها حيث تختلف الإبداعات في درجة التعقيد التي يتميز بها بعضها عن البعض . لهذا فإنه كلما كان الشيء المبدع يتسم بدرجة عالية من التعقيد ، يصبح من غير المحتمل - بدرجة كبيرة - أن يتم تبني هذا الإبداع أو تطبيقه .

٧- السمعة العلمية : إن الكثير من المنظمات تُقيّم الإبداع الذي يمكن التوصل إليه على أساس السمعة العلمية والشهرة التي يمكن أن يضيفها للمنظمة . لهذا فإنه إذا ما تأكد للقيادات الإدارية في المنظمة بأنه من الممكن لمنظمتهم كسب السمعة والشهرة من وراء هذا الإبداع فإنه من المحتمل بدرجة كبيرة تبني هذا الإبداع ورعايته .

٨- مصدر الإبداع : يأتي الإبداع من مصادر متعددة ، بعضها قد يكون من داخل المنظمة وبعضها من خارجها . لهذا فإنه إذا ما جاء هذا الإبداع من داخل المنظمة فإنه من المحتمل - وإن كان ذلك ليس دائماً - أن يتم تبني هذا الإبداع والاهتمام به ، وذلك على عكس ما إذا كان الإبداع من خارج المنظمة .

٩- توقيت الإبداع : هناك الكثير من الإبداعات التي يُغضُّ عنها الطرف سواء أكان ذلك من قِبَل الأفراد أو المنظمات ، وذلك لأنها جاءت في وقت غير مناسب . لهذا فإن أهمية وتبني الإبداع تعتمد أيضاً على توقيت حصول هذا الإبداع بالنسبة للمنظمة وعلاقته بعملياتها الحالية أو المستقبلية .

١٠- إمكانية العودة إلى الوضع السابق : ترتبط هذه الخاصية بدرجة المخاطرة وعدم التأكد ، ذلك أن الكثير من المنظمات التي ترغب في تبني الإبداع

تود أن تعرف ما إذا كانت العودة إلى الوضع السابق في حالة فشل تطبيق هذا الإبداع - أو عدم الاستفادة منه بدرجة كافية - أمراً ممكناً. لهذا فإنه كلما ضمنت قيادة المنظمة إمكانية العودة إلى الوضع السابق في العدول عن تطبيق الإبداع كان ذلك مشجعاً لها على تجربته .

١١ - المشاركة : تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الشيء المبدع . ذلك أنه كلما اتاحت الفرصة لأكثر عدد من الأفراد للمشاركة في القرار المتعلق بالإبداع أدى ذلك إلى زيادة احتمال التزام هؤلاء بتبني وتطبيق الشيء المبدع . إن الالتزام العالي من قبل الأفراد بالأشياء المبدعة يرتبط بدرجة عالية بمشاركة الأفراد في الإبداع ومعاضدتهم لديهم والذي ينعكس بدوره على التزامهم تجاه تطبيقه .

١٢ - التفاعل الاجتماعي : تعتمد درجة قبول أو رفض الإبداع على الفرص التي يمكن أن يتيحها هذا الإبداع لأعضاء المنظمة للتفاعل فيما بينهم . ذلك أنه إذا كان هذا الإبداع سوف يقود إلى الصراع بين الأفراد ، فإنه من المحتمل أن يتم رفضه . أما إذا كان هذا الإبداع سوف يقود إلى تدعيم التفاعل الاجتماعي بينهم ، فإن ذلك ربما يكون مبرراً لتبنيه والعمل به .

١٣ - حجم تأثير الإبداع : من المحتمل بدرجة كبيرة أن يتم تبني الإبداع والعمل به إذا ثبت أنه سوف يستفيد منه قطاع كبير من الأفراد ، وهذا يعني ضمناً أن الإبداع ذا التأثير المحدود لن يلقي قبولاً كبيراً سواء على مستوى الأفراد أم المنظمة .

١٤ - سهولة أو بساطة الإجراءات : كلما كانت الإجراءات التي تمرّبها عملية الموافقة على الإبداع واستحسانه بسيطة وسهلة كلما كان ذلك عاملاً مشجعاً على تقبل الإبداع وتبنيه . وبالمقابل ، فإنه إذا ما كانت هذه الإجراءات معقدة وطويلة ، فإنها قد تحول دون تبني الإبداع ، بل

وإحجام الأفراد والجماعات عن تقديم أفكارهم الإبداعية للمنظمات التي يعملون بها .

١٥- مرونة الإبداع : نظر الظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفترض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير ، فإن هذا يقتضي أنه كلما كان الشيء الذي تم ابداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة ، فإن ذلك قد يُشجع المنظمات على تبنيه والعمل به ، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث ان ذلك قد يغري برفضه .

١٦- التحفيز على الإبداع : تتمتع بعض الإبداعات بخاصية التحفيز نحو طرح المزيد من الأفكار الإبداعية وإثرائها . هذه الخاصية تجعل بعض الإبداعات متميزة على غيرها مما يشجع على تبنيها والعمل بها على نطاق واسع في المنظمة .

وهذه الخصائص تشير في مجملها إلى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الإبداع أو رفضه وهذا يعني أن الإبداعات لا يمكن فصلها عن واقع وخصائص المنظمة حيث إنه كلما كانت خصائص هذه الإبداعات متسقة مع خصائص المنظمة والبيئة التي تعمل بها ، كان ذلك مشجعاً على العمل بها بحيث تكون جزءاً من واقع وعمل المنظمة .

من الاستعراض السابق لآراء الباحثين حول خصائص الإبداع يمكننا أن نخلص إلى القول بأنه لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين حول طبيعة هذه الخصائص أو أنواعها ، وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل فيما بينهم حول هذه الخصائص ، لهذا فإنه يمكن تلخيص محاولات الباحثين في مناقشة خصائص الإبداع حول المحاور التالية :

أ - من الممكن النظر إلى خصائص الإبداع وفقاً لطبيعته : حيث يتسم بأنه ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بفرد دون غيره وإن كانت هناك فروق بين الأفراد في ذلك تملئها شخصياتهم وطبيعة التربية أو التنشئة التي يتعرضون لها والبيئة التي يعملون بها .

ب - من الممكن مناقشة خصائص الإبداع وفقاً للعملية الإبداعية . ذلك أن العملية الإبداعية تبدأ عادة بوجود مشكلة تستحث الفرد عن البحث عن الحل أو الحلول الملائمة التي تقود إلى التغيير .

ج - وأخيراً ، فإنه يمكن مناقشة خصائص الإبداع على أساس الخصائص المرتبطة بمدى ملاءمة الإبداع لواقع وحاجات المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة حيث إنه كلما كانت هذه الإبداعات متنسقة مع خصائص المنظمة كان ذلك أدعى إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها والعكس صحيح .

١ . ٤ أنواع الإبداع

تبين لنا من خلال عرضنا السابق لمفهوم الإبداع وكذلك ارتباط هذا المفهوم بالمفاهيم الأخرى أن هناك درجة من الصعوبة والغموض في تعريف هذا المفهوم تعريفاً دقيقاً حيث إنه لا يوجد تعريف متفق عليه بين الباحثين للإبداع . هذه الصعوبة في الوصول إلى تعريف محدد للإبداع ومتفق عليه بين الباحثين انعكست بطريقة أو بأخرى على جهودهم ومحاولاتهم في تصنيف أنواع الإبداع . فلقد سلك هؤلاء الباحثون سبلاً متعددة في تصنيف أنواع الإبداع فرضتها عليهم خلفياتهم العلمية وأغراضهم الدراسية ومناهجهم البحثية في موضوع الإبداع والميادين التي يعملون بها حيث جاءت هذه الخلفيات المتباينة بعدة تصنيفات لأنواع الإبداع . فلقد حاول

دامنبور وايفان (١٩٨٤) التمييز بين نوعين من الإبداع هما الإبداع الفني Technical Innovation والإبداع الإداري Administrative Innovation. حيث استخدمنا مصطلح الابتكار Innovation بمعنى الإبداع Creativity. أما فيما يتعلق بالإبداع الفني، فقد ذكر أنه يتعلق مباشرة بالنشاط الرئيسي للمنظمة والذي يتضمن الإنتاج والخدمات والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى هذا الإنتاج أو هذه الخدمات. وبالمقابل، فقد عرفنا الإبداع الإداري بأنه يتضمن تلك النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم وذلك من أجل إنجاز المهام أو الأهداف المعنية بها المنظمة. وإلى جانب ذلك، فإن هذا النوع من الإبداع - أي الإبداع الإداري - يهتم أيضاً بالقواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد أو بين الأفراد والبيئة التي يعملون بها (King, 1990, pp. 47-48).

أما الزتمان ودونكمان وهوليك (١٩٧٣ م) فقد اقترحوا بأنه من الممكن تصنيف الإبداع وفقاً لثلاثة محاور هي: المحور الأول: الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج والمحور الثاني: الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات والمحور الثالث: الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع وهو ما يطلق عليه الإبداع الجذري (وسوف نتعرض لهذه الأنواع الثلاثة من الإبداع بشيء من التفصيل في وقت لاحق) (King, 1990, p.48).

وإلى جانب المناهج السابقة لتصنيف الإبداع، فقد كان هناك اتجاه آخر. يحاول تصنيف أنواع الإبداع وفقاً للمجال الذي يحدث فيه الإبداع، فهناك على سبيل المثال الإبداع الإداري والإبداع التعليمي والإبداع الطبي والإبداع التنظيمي وهكذا (٥١). وعلى نفس المنوال سار ميلر (١٩٩٠ م) حيث

صنّف الإبداع وفقاً للمجال الذي يحدث فيه الإبداع ولكن بمسببات مختلفة عن سابقه حيث قسّم الإبداع إلى سبعة أنواع هي: الإبداع الفكري والإبداع المادي والإبداع التلقائي والإبداع المتعلق بالأحداث أو العمليات، والإبداع التنظيمي والإبداع المتعلق بتطوير المجالات التعاونية والإبداع التغيير (Miller, 1990, p.6).

وبغض النظر عن نقاط الاتفاق أو الاختلاف الموجودة بين التصنيفات السابق ذكرها لأنواع الإبداع سواء أكان ذلك من حيث الأساس الذي قامت عليه هذه التصنيفات أو مسميات أنواع الإبداع، فإنه يمكن النظر إليها باعتبارها مكملّة بعضها لبعض. على أنه بالرغم من تعدد محاولات تصنيف أنواع الإبداع، فإن هناك بعض الجهود التي حاولت الجمع بين هذه التصنيفات في إطار أكثر شمولية من سابقتها. لهذا فإننا سوف نعرض هنا لواحد من أكثر تصنيفات الإبداع ذيوياً وشمولية وهو التصنيف الذي قال به كلٌّ من أندرسون وكنج (1993م) حيث حاولا التعرض لمعظم أنواع الإبداع التي قال بها الباحثون السابقون وذلك وفقاً لثلاثة مداخل، هي (Anderson & King, 1990, pp. 2-3) مدخل الأنظمة الاجتماعية-الفنية، مدخل خصائص الإبداع، مدخل مصادر الإبداع:

١ . ٤ . ١ مدخل الأنظمة الاجتماعية - الفنية

يُعتبر هذا المدخل أحد المداخل الرئيسة في تصنيف أنواع الإبداع الذي لقي اهتماماً كبيراً من قِبَل الباحثين حيث إنه يميز بين نوعين رئيسيين من الإبداع هما: الإبداع الفني والإبداع الإداري. لقد كانت بداية هذا المدخل ماثلة في الجهود التي قام بها كل من دامنبور Damanpour وايفان (1984م) Evan ودافت (1978م) Daft. حيث ذكر هؤلاء الباحثون أن الإبداع الفني

يحدث في مجال النشاط الأساسي للمنظمة في حين يحدث الإبداع الإداري في نطاق النظام الاجتماعي، وكلاهما يهتم بالطريقة أو الأسلوب اللذين ينظم بها العمل، إلى جانب الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وطبيعة تفاعلهم بعضهم مع البعض، وذلك من أجل إنجاز أهداف ومهام محددة (Damanpour & Evan, 1984, pp. 392- 409).

وعن طبيعة العلاقة بين هذين النوعين من الإبداع، فقد قدم لنا إيفان (Evan ١٩٦٦م) مفهوم «التخلف التنظيمي» Organizational Lag وهو المفهوم الذي يشير إلى أن الإبداع في النظام الإداري غالباً ما يأتي متأخراً عن الإبداع الفني، أو بمعنى آخر فإن الإبداع الفني يسبق الإبداع التنظيمي. لقد لقي مفهوم «التخلف التنظيمي» دعماً من خلال نتائج الدراسة التي قام بها دامنبور وإيفان (١٩٩٠م) على المكتبات العامة في أمريكا. وأوضحت أن المكتبات تنحو إلى أن تتبنى الإبداعات الفنية بصورة أسرع من تبنيها للإبداعات الإدارية، وإن كان كلٌّ منهما قد يقود إلى الآخر. كذلك كشف كل من كنج King وويست (West ١٩٩٢م) في دراستهما عن الإبداع في أجنحة المستشفى أن الإبداعات الفنية غالباً ما يكون لها السبق على الإبداعات الإدارية، كما وجدنا في الوقت نفسه بعض الدلائل التي تشير إلى أن الإبداعات الإدارية قد تقود أو تدفع نحو التوصل إلى الإبداعات الفنية.

وقام دامنبور عام (١٩٩٠م) بإعادة فحص البيانات التي حصل جمعها عام (١٩٨٤م) عن المكتبات العامة، وتوصل من خلال دراسته لهذه البيانات مرة أخرى إلى أن هناك نوعاً ثالثاً من الإبداع أطلق عليه مصطلح الإبداع المساند Ancilliary، وهو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها، حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسة للمنظمة. ففي

مجال المكتبات فإن هذا الإبداع يتمثل في قيام المكتبة بتقديم خدماتها للمحيط الذي تعمل به ، ومن هذه الخدمات البرامج التعليمية أو المهنية التي تستهدف مساعدة الراشدين في المجتمع . ومن جهة أخرى ، أوضح دامنبور أن الإبداع الفني يُنظر إليه من قبل الآخرين باعتباره أكثر فاعلية من الإبداع الإداري والإبداع المساند ، على الرغم من أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً قوياً بالإبداع الإداري أكثر من ارتباطه بالإبداع الفني . هذه النتيجة ربما تعكس الحقيقة التي تُشير إلى أن الإبداعات الفنية تميل إلى أن تكون ملموسة وذات أهمية ومكانة في المجتمع مما يدفع الآخرين إلى تبنيها أكثر من الإبداعات الإدارية . (Damanpour, 1990, pp. 125- 141) وأخيراً ، فقد لاحظ نيلكن (١٩٧٣م) أن المنظمات غالباً ما تكون مبهورة ومتهلفة إلى تحقيق الإبداع التقني ، الذي هو جزء من الإبداع الفني ، حيث تتصور خطأً أن التغييرات التكنولوجية سوف تقود إلى حل مشكلاتها التنظيمية . وهكذا يمكن القول بأن مدخل الأنظمة الاجتماعية يعتبر الإبداع الفني والإبداع الإداري هما النوعان الرئيسان اللذان ينبغي التركيز عليهما عند دراسة أنواع الإبداع وبخاصة في المنظمات .

١ . ٤ . ٢ مدخل خصائص الإبداع

يقوم هذا المدخل في تصنيفه لأنواع الإبداع (وبخاصة الإبداع التنظيمي) على خصائص الإبداع ذاتها . لقد قدم هذا المدخل كلُّ من زالتمان ودنكن وهولبك حيث اقترحوا بأنه من الممكن تصنيف الإبداع وفقاً لثلاثة محاور هي (Duncan & Holbek, 1973, p. 27) :

- ١ - الإبداع المبرمج وغير المبرمج .
- ٢ - الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات .

٣- الإبداع المتعلق بدرجة الجودة أو التطرف في الإبداع.

فيما يتعلق بالإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج -non- Programmed Creativity، نجد أن الإبداع المبرمج يشير إلى تلك الإبداعات المخطط لها سلفاً مثل: تطوير الخدمات أو تحسين الإجراءات، أو توسيع خطوة الإنتاج، أو إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب في منظمة ما. أما الإبداع غير المبرمج فإنه يتضمن تلك الإبداعات التي لم يُخطط لها سلفاً وهذا النوع من الإبداع من الممكن أن يحدث نتيجة لتوفر المصادر لدى المنظمة التي تستحث مثل هذا الإبداع أو من الممكن أن يتم نتيجة لوقوع مشكلة معينة حيث يمثل هذا الإبداع استجابة أو حلاً لهذه المشكلة. هذا النوع من الإبداع أطلق عليه كنج (١٩٨٩م) King مصطلح الإبداع الاستجابي Proactive وهو الإبداع الذي يتضمن جهود الفرد أو الجماعة في جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة إلى تغيير في بعض جوانب نشاطها والتي لم يتم الانتباه إليها أو الاهتمام بها سلفاً.

أما المحور الثاني لتصنيف زالتمان وزملائه (١٩٧٣م) للإبداع ويقوم على أساس الوسائل والغايات Instrumental - Ultimate هذا التصنيف تم عمله من قبل جروسمان (١٩٧٠م) Grossman حيث عرف الإبداع المتعلق بالغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفاً في حد ذاته، والإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب. هذا التصنيف لأنواع الإبداع الذي يقوم على أساس الوسائل والغايات يؤكد حقيقة هامة في مجال الإبداع وهي أنه لا يمكن تحقيق أهداف إبداعية معينة دون توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق هذه الأهداف. ومن هذه الوسائل على سبيل المثال: قدرات

وإمكانات الأشخاص المبدعين، وتوفر الدعم الاجتماعي والتنظيمي إلى جانب الوسائل البيئية والتقنية التي تسهل عملية الإبداع.

والمحور الثالث لتصنيف زالتمان وزملائه (١٩٧٣م) للإبداع يتعلق بدرجة الجدة أو الطرافة في الإبداع ويطلق عليه الإبداع الجذري Radicalness. هذا النوع من أنواع الإبداع من الممكن النظر إليه على أنه تركيب من الإبداعات المتسمة بالجدة Novelty والخطورة Risk بمعنى أن كل الإبداعات التي من الممكن وصفها بالإبداعات الجذرية تحمل في طياتها مضمون الجدة والخطورة حيث انها تمثل تغييراً جذرياً عن الواقع الراهن.

ويعد الإبداع الجذري أكثر أنواع الإبداع التي لقيت اهتماماً ملحوظاً في أدبيات الإبداع. ذلك أن الإبداع الجذري يرتبط بالتغيير، لهذا فإنه كثيراً ما يواجه بمقاومة من أطراف متعددة في المنظمة أو المجتمع مقارنة بالإبداع الأقل جدة أو أصالة. لهذا يرى كيللي (١٩٧٦م) Kelly بأنه لكي نحدد من خطورة مقاومة هذا النوع من الإبداع، فإنه يتوجب على أصحاب القرار في المنظمة أن يعرضوا نتائج هذا الإبداع بادئ الأمر على الصفوة من الأشخاص العاملين في المنظمة على اعتبار أنه نوع من التغيير الاعتيادي بحيث يكون هذا العرض متسقاً مع تفكيرهم واستيعابهم الحالي للأمر. هذه الاستراتيجية ربما تعمل على التقليل من المقاومة المبدئية للإبداع. ذلك أنه إذا كانت نتائج هذه الإبداع لا تتفق والقيم والقناعات الموجودة لدى هذه الصفوة فيما يتعلق بأهمية وجدوى الإبداع، فإن ذلك ربما يقود إلى نتائج عكسية على المنظمة في المستقبل. غير أن ما ينبغي التنبيه إليه هنا هو أن التغيير الحاد الذي من الممكن أن يترتب على هذا النوع من الإبداع ربما لا يكون في حد ذاته سبباً كافياً في كل الأحوال لمقاومة التغيير. فلقد بينت دراسة طولية عن الإبداع في أجنحة المستشفى قام بها كل من كنج ووبست

(١٩٧٣م) بأنه عندما يتوفر المناخ الملائم للتغيير، فإنه من غير المتوقع أن تكون هناك مقاومة حادة للتغيير (King, 1990, p. 48).

وبصفة عامة يمكن القول إنه بالرغم من أهمية الجهود التي قدمها زالتمان وزملاؤه (١٩٧٣م) في تصنيفهم لأنواع الإبداع، إلا أنه لم تكن هناك جهود منظمة لاختبار مدى فاعلية هذا التصنيف وقابليته للتطبيق وذلك من حيث حدوث عملية الإبداع والنتائج المترتبة عليها ودرجة اختلاف هذه الأنواع عن غيرها من أنواع الإبداع في التصنيفات الأخرى.

١ . ٤ . ٣ مدخل مصادر الإبداع

المدخل الثالث لتصنيف أنواع الإبداع ويقوم على أساس مصادر الإبداع. فلقد ميز أندرسون وكنج بين ثلاثة أنواع من الإبداعات هي: الإبداعات الطارئة Emergent والإبداعات المتبناة Adopted والإبداعات المفروضة Imposed (Anderson & King, 1993, p. 6). فالإبداعات الطارئة هي تلك الإبداعات التي تنشأ من داخل المنظمة أو إحدى الإدارات أو الفروع التابعة لها وهي إبداعات فريدة في نوعها كما أنها تمثل نوعاً من الاستجابة التي لم يتم التحقق من مدى نجاحها أو ملاءمتها في السابق في مواجهة بعض المشكلات الخاصة التي تتحدى المنظمة. فعلى سبيل المثال، إن إنشاء وحدة خاصة في إدارة معينة لتلبية حاجات أو طلبات المواطنين الناجمة عن حدوث أزمة أو كارثة معينة، يمكن اعتباره نوعاً من الإبداع الطارئ وذلك لأن هذه الإدارة لم تنشأ إلا تلبية لهذا المطلب الجديد، لهذا فإن نجاحها أو فشلها مرهون بمدى استجابتها للموقف الطارئ.

أما فيما يتعلق بالإبداعات المتبناة، فإنها غالباً ما تستجلب إلى المنظمة من خارجها سواء أكان ذلك من المنظمات المشابهة لها في النشاط أو من

منظمات أخرى مختلفة عنها أو من مراكز أبحاث ودراسات متخصصة في مجال نشاط المنظمة . فعلى سبيل المثال ، إن تبني المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية لطرق وأساليب معهد الإدارة العامة في تصنيف واسترجاع الوثائق أو تبني بعض المنظمات الحكومية لبعض أساليب وإجراءات العمل في القطاع الخاص يعتبر نوعاً من الإبداع المتبنى .

وفيما يختص بالإبداعات المفروضة فإنها تتمثل في تلك الإبداعات التي يتم فرضها بالقوة على المنظمة من قبل أفراد أو مؤسسات خارجية . فعلى سبيل المثال قد تفرض منظمات خارجية على منظمة ما استخدام الحاسب الآلي في أعمالها وذلك إذا تبين لهذه المنظمات الخارجية جدواه في تسيير أعمال المنظمة التي فرض عليها استخدام الحاسب الآلي .

لقد قام كلٌّ من سور Sauer وأندرسون (1992) Anderson بإجراء مقارنة بين تطور الإبداعات الطارئة والمفروضة في مستشفيات من المستشفيات البريطانية حيث أظهرت المقارنة بينهما أن الإبداعات المفروضة أكثر تعقيداً من حيث التطور والنمو مقارنة بالإبداعات الطارئة . وعلى أية حال ، أظهر المستجيبون في هذه الدراسة المقارنة نوعاً من الشعور القوي نحو تقبُّل الإبداعات الطارئة مقارنة بالإبداعات المفروضة ، بل أشاروا كذلك بأن الأحداث الطارئة تعتبر عنصراً هاماً ومحضراً في عملية الإبداع (Sauer & Anderson, 1992, PP. 17-21) .

مما سبق يتضح أن هناك مداخل مختلفة لتصنيف أنواع الإبداع كما أن هناك أيضاً أنواعاً مختلفة من الإبداعات التي تم شرحها في أدبيات هذا المجال من المعرفة ، غير أنه مع ذبوع هذه التصنيفات للإبداع يمكن القول بأنه لا توجد دراسات تجريبية واسعة فيما يتعلق بالمقارنة بينها سواء أكان ذلك من حيث أسبابها أو العمليات التي تُمرُّ بها أو النتائج التي تترتب عليها ،

وذلك باستثناء التصنيف الذي اقترحه كلُّ من دامنور وايفان (١٩٨٤م) والذي ميّز فيه بين نوعين من أنواع الإبداع هما الإبداع الفني والإبداع الإداري حيث لقي هذا التصنيف الكثير من الاهتمام من قِبَل الباحثين .

وإجمالاً، يمكن القول بأنه من خلال استعراض تطور البحوث في مجال تصنيف أنواع الإبداع وبعض المحاولات التي تمت من أجل تطبيق هذه التصنيفات في الواقع، ظهر سؤال ملح يطرح نفسه على الدوام هو: هل من الممكن التوصل إلى مدخل عام لتصنيف أنواع الإبداع؟ وقد لقي هذا السؤال استجابات متباينة من قِبَل كثير من الباحثين سواء أكان ذلك بالقبول أو بالرفض . فلقد عارض البعض وجود مثل هذا المدخل العام بحجّة أن أنواع الإبداع تختلف فيما بينها من حيث درجة تعقيدها وردود الأفعال تجاهها وذلك فيما يتعلق بمصدر هذه الإبداعات وكيفية حدوثها ومدى فعاليتها . من جهة أخرى، فقد اقترح بعض الباحثين إمكانية الخروج من مأزق عدم الاتفاق حول منهج معيّن لتصنيف أنواع الإبداع وذلك بالتركيز على الأسباب أو العوامل التي تسهل أو تعيق عملية الإبداع وبالتالي تصنيف أنواع الإبداع تبعاً لهذه العوامل . وعلى الرغم من أهمية مثل هذا المقترح، فإنه من غير المتوقع أن نجد استقلالية بين هذه العوامل بحيث تصنّف أنواع الإبداع على أساسها . وفضلاً عن ذلك فإنه من غير المتوقع أن نجد هذه العوامل ماثلة في جميع حالات ومستويات الإبداع .

لهذا يمكن القول إن تصنيف أنواع الإبداع وفق منهج محدد يقبل به جميع الباحثين أمر غير ممكن، بل وغير مطلوب، ولا سيما ونحن نتحدث عن موضوع يحمل في طياته إمكانية التغيير والتعدد، نظراً لتعدد المناهج التي يتبعها الباحثون في معالجة هذا الموضوع والغايات والخلفيات التي ينطلقون منها . وتبعاً لذلك يمكن القول إنه بإمكان أي باحث أن يختار المنهج

الذي يراه ملائماً في تصنيف أنواع الإبداع وذلك بما يلي في أهدافه في عملية البحث . لهذا فإننا في هذا الكتاب نميل إلى الأخذ بالتصنيف الذي قال به ستاو حيث صنف الإبداع وفقاً لثلاثة محاور هي : الإبداع على مستوى الفرد، والإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المنظمة .

هذه المحاور الثلاثة للإبداع من الممكن أن تكشف لنا الجوانب، السيكلوجية والاجتماعية والتنظيمية في عملية الإبداع . فضلاً عن ذلك، فإن كل محور منها يعالج تصنيفات الباحثين السابقين لأنواع الإبداع وفق حدود المحور ذاته وإن كان ذلك لا يضمن بالضرورة عدم تداخل هذه المحاور فيما بينها . هذه المحاور الثلاثة سوف تكون موضوع الجزء الثاني من الكتاب حيث سنتحدث عنها بشيء من العرض والتحليل .

١ . ٥ أهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات

يعتقد كثير من الباحثين في مجال علم النفس والسلوك الإداري بأن دراسة الإبداع وربطه بحل المشكلات تعدُّ من أبرز القضايا التي تجذب اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍّ سواء . ذلك أن دراسة الإبداع تعتبر إحدى القنوات التي توفر للفرد والجماعة والمنظمة، بل والمجتمع فرصة كبيرة للتعامل مع المشكلات التي تواجههم بطرق جديدة وفعالة . لهذا نجد أن هناك من ينظر إلى الإبداع باعتباره مرادفاً لحل المشكلات، حيث يُعرّف الإبداع تبعاً لوجهة النظر هذه على أنه «عملية بسيطة لحل المشكلات بطرق مناسبة» (عبد الحميد، ١٩٩٥م، ص ١٣).

ومن المؤكد أن كل شخص متّاً وكل جماعة وكل منظمة قد واجهت وتواجه العديد من المشكلات التي تصدّت لحلها بطريقة أو بأخرى . هذه الحلول التي تمّ التوصل إليها كان بعضها قائماً على أساس الخبرة والتجربة

السابقة، في حين كان البعض الآخر منها نابعاً من التقليد والمحاكاة بينما كان النوع الثالث مستمدّاً من استخدام المنطق والطرق العلمية. هذه المدخل التي تم اتباعها من المؤكد أنها أدت إلى نتائج إيجابية في التعامل مع هذه المشكلات وإن لم تتجاوب مع جميع المشكلات وبخاصة ما يتعلق منها بعملية التغيير والتطوير. لهذا ظهر العديد من الأصوات التي نادى بضرورة الأخذ بالمدخل الإبداعي كإسلوب آخر للتعامل مع المشكلات. هذا المدخل، كما يعتقد المنادون به، يتيح للفرد والجماعة والمنظمة، اكتشاف فرص جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجههم (Parnes, 1981, p. 7).

وفيما يتعلق بالفرد، فإن توظيف المدخل الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات سوف يتيح له استثمار الطاقات والقدرات الإبداعية الموجودة لديه، ذلك أن الشخص من المحتمل ألا يستخدم في الظروف العادية إلا أجزاء محدودة جداً من قدراته الإبداعية. إذ من المعلوم أن الأشخاص يميلون إلى جعل الأشياء تحدث بذاتها دون التدخل مباشرة في إحداثها، وذلك لأن هذا يجنبهم الوقوع في الكثير من المشاكل المترتبة على الإبداع وما يقتضيه من تغيير. على أن الدراسات في مجال الإبداع أثبتت أن كل شخص متناً لديه القدرة الأساسية التي تمكّنه من الإبداع وأنه من الممكن تعزيز وتحفيز هذه القدرة الإبداعية للوصول بها إلى أقصى طاقاتها. هذه الخاصية الفردية تعني أنه من الممكن استثمار إمكانات الفرد الإبداعية لمواجهة التغييرات التي تحدث في بيئته مما يحتم عليه أن يكون مبادراً في تعامله مع الأحداث بدلاً من أن يكون سلوكه مجرد رد فعل تجاهها. لهذا يمكن القول إنه بإمكان أي شخص، في حدود الذكاء العادي، أن يستثمر طاقته الإبداعية في تحديد المشكلات التي تواجهه وإيجاد الحلول الملائمة لها بما يمكنه من الوصول إلى أفضل النتائج المرغوبة والتكيف مع محيطه (Majaro, 1989, p. 54).

إن أهمية الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالنسبة للفرد، لا تقلُّ عنها أهمية بالنسبة للجماعة، حيث إن ما قيل عن الفرد في هذا الشأن من الممكن أن يسري على الجماعة. ذلك أن الجماعة تمثل مجموعة من الأفراد تم تشكيلهم في الغالب من أجل حل بعض المشكلات التي يُعتقد أنه سوف تؤدي فيها الجماعة أداءً أفضل من أداء الفرد. لهذا فإن دراسة الإبداع على مستوى الجماعة تمثل اليوم أحد الموضوعات الهامة وبخاصة في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات. هذه الأهمية من الممكن ملاحظتها جلياً من خلال توفُّر العديد من وسائل الإبداع الجماعية مثل أسلوب العصف الذهني Brainstorming أو أسلوب التعاون الذهني Synectics والتي تستخدم من قِبَل الجماعة في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات. إن تبني المدخل الإبداعي في العمل الجماعي يساعد على تمكين أعضاء الجماعة من التحديد المناسب للمشكلة أو المشاكل المطروحة للنقاش وطرح البدائل أو الحلول المتعددة لهذه المشاكل ووضع المعايير المناسبة التي تمكّنهم من المقارنة بين هذه الحلول ومن ثم اختيار البديل أو الحل الأمثل (Van Gundy, 1984, pp.1-8).

على أن أهمية دراسة الإبداع وربطه بحل المشكلات واتخاذ القرارات، وبخاصة في مجال العمل، لا تقتصر على ما يمكن أن تعود به الأفكار الإبداعية على الفرد والجماعة وإنما يمتد إلى ما يمكن أن تعود به هذه الأفكار أيضاً على المنظمة، ومن ثم على المجتمع بشكل عام، وذلك باعتبار أن المنظمات هي المكان الملائم لاستشارة ورعاية وتنفيذ الأفكار الإبداعية سواء أكانت تلك الصادرة من الفرد أو الجماعة.

إن الإبداع يُعدُّ هاماً وضرورياً بالنسبة لمنظمات اليوم، وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بالدور المطلوب

منها سوف تكون مختلفة عمّا كانت عليه في السابق . فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها ايجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير ، بل وتوجيهه . لهذا فإن المنظمات الناجحة سوف تحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل ايجاد الأفكار أو الحلول الإبداعية التي تساعدها على التكيف مع معطيات ومتطلبات التغيير والظروف التي تعايشها .

وأشار موت (1972) Mott في كتابه عن خصائص المنظمات الفعّالة إلى أن هناك ثلاث خصائص مشتركة تميّز المنظمات الفعّالة عن غيرها ، وهذه الخصائص هي : الكفاءة Efficiency والقابلية للتكيف Adaptability والمرونة Flexibility (Morrison, 1992, pp. 211-221) وتمثل الكفاءة النهج الذي تستخدمه المنظمات للتعامل مع المشكلات الروتينية . وعلى مستوى الفرد في داخل المنظمة فإن هذا الروتين يتضمن كل شيء يقوم به الفرد تقريباً بشكل اعتيادي وذلك منذ نهوضه من النوم وذهابه إلى العمل ، إلى مجموعة النماذج أو الأساليب التي يستخدمها للاتصال مع الآخرين في المنظمة من أجل إنجاز المهام المكلف بها . أما على مستوى المنظمة ، فإن هذا الروتين يتضمن مجموع الخطوات التي تم إعدادها من أجل تحقيق الخدمات أو المنتجات المنوطة بها . هذه الخطوات الروتينية غالباً ما تهدف إلى تحقيق الخدمة أو المنتج بدرجة عالية من الكمية والكيفية .

أما فيما يختص بالقابلية للتكيف فإنها تشير إلى الأسلوب الذي تتبعه المنظمة من أجل تغيير الأعمال أو المهام الروتينية . لهذا فإنه من أجل تغيير المهام الروتينية ، فإن المنظمة ينبغي أن تكون على إحاطة بجميع هذه المهام ، كما ينبغي أن تكون لدى قيادتها الدوافع القوية لتغيير هذه المهام ، والتي من الممكن أن تستمدّها من طبيعة المشكلات التي تواجهها والمهام المناطة بها .

أما فيما يتعلق بخاصية القابلية للتكيف ، فإنها تتطلب من المنظمة أن تكون مطلّعة على وسائل التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في أعمالها اليومية .

وفيما يتعلق بخاصية المرونة فإنها تشير إلى النهج أو الأسلوب الذي تتبناه المنظمة من أجل التكيف مع المواقف الطارئة أو الأعمال الزائدة . فعلى المستوى الفردي ، تظهر المرونة في قدرة الفرد على تعديل سلوكه عندما يواجه بأعمال زائدة أو عندما تتطلب منه ظروف العمل تولي مهام جديدة لفترة محددة . أما على مستوى المنظمة ، فإن المرونة تظهر عندما تواجه المنظمة مشكلات من قبيل تخفيض الميزانية ، أو ازدياد معدل التسرب الوظيفي بين العاملين ، أو نقص المواد المطلوبة لتقديم الخدمة أو المنتج ، مما يتطلب إيجاد الحلول الإبداعية للتكيف مع هذه المتغيرات .

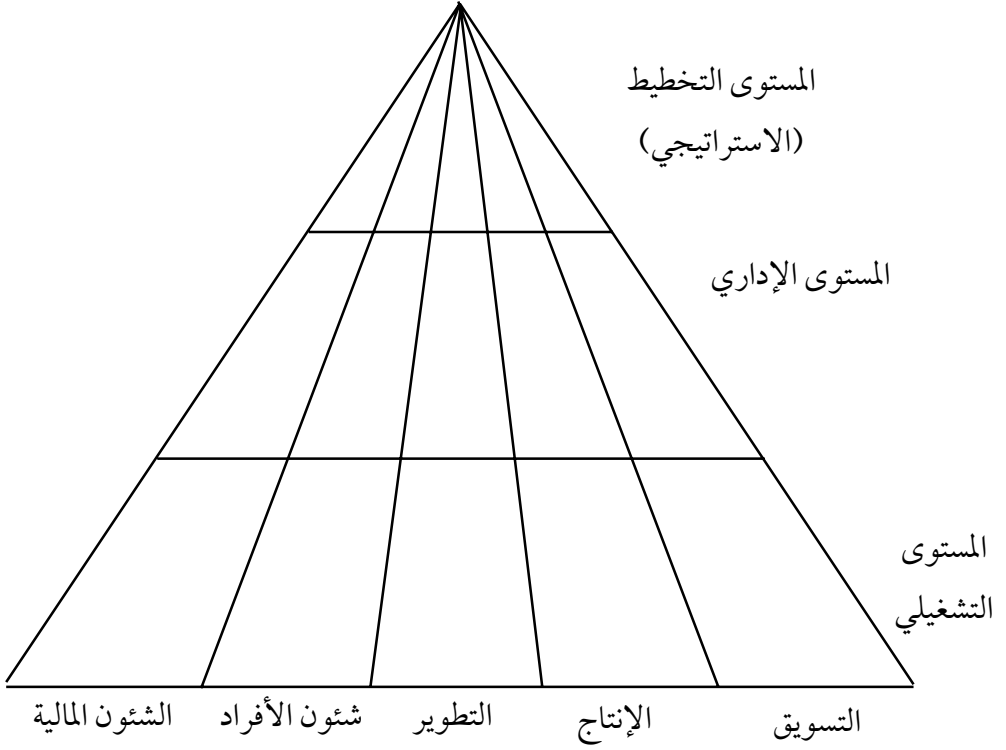
ومن خلال النظر إلى هذه الخصائص الثلاث للمنظمات الفعّالة وتقييم واقع المنظمات على أساسها يمكن القول إن الكثير من المنظمات تركز من خلال أدائها على تحقيق الكفاءة ، الشيء الذي يشير إلى اهتمامها في الغالب بالأعمال الروتينية . هذا التركيز على خاصية الكفاءة كما يقول موت (١٩٧٢م) يجعل من الصعب وصف الكثير من منظمات اليوم بأنها منظمات فعّالة . لهذا فإنه يتساءل قائلاً : كيف يمكننا أن نجعل جهودنا في القابلية للتكيف متوازنة مع جهودنا في تحقيق الخاصيتين الأخرين وهما الكفاءة والمرونة؟

للإجابة عن هذا السؤال يؤكد موت على حقيقة مؤداها أنه إذا ما أرادت منظمات اليوم تحقيق خاصية القابلية للتكيف ، فإن عليها أن تبني المدخل الإبداعي كأحد المداخل الهامة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها ، وذلك من أجل مساعدتها على تحقيق نوع من التوازن بين جهودها المتعلقة بالقابلية للتكيف والكفاءة . هذا المدخل الإبداعي يمثل سرّ نجاح الكثير من

المنظمات ، ذلك أنه بدون تبني مدخل الإبداع ، فإن المنظمة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي ، وهذا ما يعني الركود أو الاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها .

على أننا عندما نتحدث عن المدخل الإبداعي - أو الإبداع - وأهميته بالنسبة للمنظمات ، فإننا نتحدث عن الإبداع المفيد والعملي الذي يمكن أن يعود على المنظمة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها ، بالنفع الكبير . وليان أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات يمكننا القول بأن نشاط المنظمات غالباً ما يندرج تحت ثلاثة مستويات هي (Majaro, 1968, p. 11) :

المستوى التخطيطي (الاستراتيجي) Strategic Level ، والمستوى الإداري Management Level ، والمستوى التشغيلي Operational Level ، وأن الإبداع من الممكن أن يكون ماثلاً في جميع هذه المستويات الإدارية الثلاثة ، التي يوضحها الشكل (١ - ١٥) .



شكل (١ - ١٥) مستويات الإبداع التنظيمي

فعلى المستوى التخطيطي يمكن القول بأن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي :

- توضيح وتطوير مهمة المنظمة .
- توضيح وتطوير مجال نشاط المنظمة .
- توضيح أهداف المنظمة .
- تطوير وتعزيز أهداف المنظمة .
- توضيح وتعزيز نظام القيم السائد في المنظمة .
- تحسين صورة المنظمة لدى العملاء الداخليين والخارجيين .

- تحسين وتوطيد بناء المنظمة .

- البحث عن خطط واستراتيجيات جديدة .

- البحث عن التميّز مقارنة بالمنظمات الأخرى .

- توفير الثقافة الملائمة للإبداع .

هذه بعض الأمثلة على المجالات التي يمكن للمديرين العاملين في المنظمة أن يوظفوا فيها الإبداع من وقت لآخر . ذلك أن هناك العديد من المجالات الأخرى على المستوى التخطيطي والتي يمكن للمديرين فيها أن يستثمروا الإبداع من أجل تحسينها وتطويرها .

أما على المستوى الإداري ، فإن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يُوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي (Majaro, 1988, pp. 12-16) :

القوى البشرية:

- تطوير المزيد من سياسات وإجراء تحسين الدافعية .

- إيجاد طرق جديدة للتعيين والاختيار أكثر فاعلية وأقل تكلفة .

- الحد من التسرب الوظيفي .

- تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الأفراد .

- تطوير نظام التدريب .

- تحسين وسائل تقويم أداء الموظفين .

الانتاج (الخدمات):

- إيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة .

- تحسين اجراءات العمل .

- استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات أو المنتجات .
- ايجاد خطط التحسين المستمر .

المالية والرقابة:

- ايجاد نظام جيد للمحاسبة .
- استثمار الميزانية المخصصة للمنظمة بطريقة إبداعية .
- تخفيض النفقات دون تأثير على جودة أو فعالية الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة .
- تحسين الاتصال بين إدارات وأقسام المنظمة الداخلية وبين المنظمة وغيرها من المنظمات الخارجية .

وأخيراً، على المستوى التشغيلي يمكن القول بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستفيد فيها المنظمة من الإبداع . من هذه المجالات، على سبيل المثال لا الحصر، المهام المتعلقة بتقديم الخدمات إلى الجمهور أو المستفيدين، ومجالات الاتصالات الإدارية، والتدريب والأعمال التنفيذية بالحاسب الآلي . . الخ (Campbell, 1985, p.7).

مما سبق عرضه بالنسبة لأهمية الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة يتضح بأن الأنشطة أو المجالات التي تم الاستشهاد بها لا تمثل في الحقيقة إلا أجزاء محدودة من أنشطة متعددة يمكن أن يوظف فيها الإبداع وبخاصة في مجال حلّ المشكلات واتخاذ القرارات .

إن هناك العديد من الأصوات تنادي اليوم بأهمية تبني المدخل الإبداعي في حل المشكلات التي تواجهها المنظمات بشكل خاص والمجتمعات بشكل عام . ذلك أننا في حاجة إلى الأفكار الإبداعية التي يمكننا من خلالها التعامل

مع قضايا الأمن والصحة والتعليم والتوظيف والجماعة والتلوث البيئي . على أن تحقيق الإبداع ليس أمراً سهلاً ، ذلك أنه يتطلب التزاماً قوياً من جانب المنظمة والجماعة والفرد . وأخيراً فإن الإبداع يقتضي التغيير ، كما أنه يترتب عليه في نفس الوقت التغيير ، لذا فإنه من أجل أحداث أي نوع من التغيير فإن ذلك يتطلب تسخير الإمكانيات الفردية والجماعية والمشاركة والحماسة من أجل تحقيق الإبداع . لهذا فإن تبني المدخل الإبداعي كإسلوب لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، سوف يمكّن المنظمات والعاملين فيها أفراداً وجماعات من التعامل مع المشكلات التي يواجهونها بفعالية ومن ثم التكيف مع البيئة التي يعملون بها .

١ . ٦ . مناهج البحث في الإبداع

يُعتبر البحث في موضوع العقل البشري وما يضمّه من قدرات واستعدادات ، بصفة عامة ، بمثابة التحدي الكبير الذي واجه العلماء والفلاسفة في السابق كما يواجه المعاصرون منهم في الوقت الراهن (سالم ، ١٩٨٥م ، ص ٢٥) . فلقد حاول المفكرون القدامى ، سواء أكانوا من المسلمين أم ممن سبقهم من الفلاسفة اليونانيين ، أن يكتشفوا أسرار هذا العقل وكان منهجهم في ذلك هو المنهج الاستبطاني أو التأمل الذاتي حيث كانوا يحاولون التعرف على الملكات والقدرات الموجودة لدى الفرد من خلال تأملهم لذواتهم أو من خلال تأمل الآخرين لهم . هذا المنهج لم يؤد في الواقع إلى نتائج مهمّة ، لأنه لم يكن منهجاً بالمعنى الذي يمكن كتابة خطواته وتتبعها من قبل الآخرين ، وإلى جانب ذلك فقد ظل هذا المنهج في أغلب الأحوال قاصراً على طبقة محددة ممن نسميهم بالمفكرين والفلاسفة .

وقد استمر الوضع على ذلك حيناً من الدهر حيث تغيرت النظرة في بحث الجوانب النفسية والعقلية من التركيز على الأشياء المبهمة والغامضة كالروح والعقل إلى محاولة التركيز على السلوك الإنساني الذي يمثل مظاهر نشاط الكائن الحي . هذا التحول في مجال الاهتمام من التركيز على دراسة قضايا الروح والعقل إلى دراسة السلوك البشري أدى إلى إحداث تغيير جذري في طرق البحث والتفكير المنهجي حيث أخذت العلوم، بصفة عامة، تنبذ التأمل الاستبطاني والقياس المنطقي وتستخدم طرق البحث التجريبي والاستقراء العلمي والمشاهدة والملاحظة . هذا التحول في التفكير المنهجي في دراسة العلوم ومنها العلوم الإنسانية انعكس جزئياً على دراسة وتفسير عملية الإبداع، فلقد بدأ الباحثون يستخدمون في دراستهم منهج الملاحظة الخارجية والاختبارات النفسية والاستبانات والمقابلة (فرج، ١٩٨٣م، ص ص ٤٦-٤٨).

لقد أصبح التعرف على الأشخاص المبدعين وعلى العمليات التي يشتمل عليها الإبداع محور اهتمام الباحثين وبخاصة علماء النفس، غير أن البحث في هذا الاتجاه لم يدم طويلاً . حيث لاقى هؤلاء الباحثون صعوبة كبيرة في تفهّم العمليات النفسية البسيطة كالإحساس والادراك والتركيز مما جعلهم يُحجمون عن بحث ظاهرة معقدة كظاهرة الإبداع، وإلى جانب ذلك فقد أدت سيطرة المدخل السلوكي أو المدرسة السلوكية على منهجية علماء النفس إلى إهمال دراسة الإبداع بعض الشيء، وذلك بسبب التركيز على التفسيرات الآلية لسلوك الإنسان .

غير أن هذا الوضع لم يدم طويلاً، أيضاً، فقد عادت محاولات دراسة الإبداع إلى الظهور مرة أخرى في الأربعينيات، ثم توسعت البحوث والدراسات التي تتناول الإبداع منذ خمسينيات هذا القرن حتى الآن . هذه

العودة إلى الاهتمام بدراسة الإبداع جاءت على أثر الخطاب الذي ألقاه جليفورد عام (١٩٥٠م) بمناسبة تعيينه رئيساً لجمعية علم النفس الأمريكية والذي طالب فيه بالاهتمام بموضوع التفكير الإبداعي لأهميته في عملية التعلّم وعلم النفس . وعلى أثر هذا التوجه الجديد نحو الاهتمام بالإبداع، ظهرت كتابات علماء بارزين في التفكير الإبداعي مثل تورانس (١٩٦٠م) Torrance و ويليامز (١٩٦٨) Williams و جيتزلز Jetzels و جاكسون Jackson (1962) نتيجة لدراساتهم عن التفكير الإبداعي وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين والجوانب الخاصة بالإدراك وعملية التفكير الإبداعي (الصافي، ١٤١٨هـ، ص ٦).

ورغم كثرة البحوث التي ظهرت عن الإبداع، عموماً، منذ ذلك التاريخ وإلى الآن، إلا أنّ منهجية دراسة الإبداع ظلت موضع اختلاف بين الباحثين . هذا الاختلاف مرده إلى أن عملية الإبداع تعدّ في حد ذاتها من الظواهر التي يصعب دراستها بالمنهج والوسائل التقليدية التي تُدرس بها الجوانب المختلفة الأخرى للسلوك البشري لهذا نجد كرتشفيلد (Crutchfield.R.1961) يذكر في حديثه عن المناهج المختلفة لدراسة الإبداع عدداً من الطرق التي ابتدعها الباحثون لدراسة الإبداع والتي يمكن الاستفادة منها في دراسة هذه الظاهرة وهذه الطرق هي على النحو التالي (عبد الحميد، ١٩٩٥م، ص ٦-٩):

١ . ٦ . ١ استعادة الأحداث Retrospection

تعتبر طريقة استعادة الأحداث إحدى الطرق الكلاسيكية لدراسة العملية الإبداعية حيث يتم فيها تحديد مجموعة من الإنتاجات الإبداعية الهامة ومن ثم دراسة الكيفية التي حصلت بها هذه الإبداعات . من ذلك

مثلاً دراسة الكيفية التي توصل بها فلمنج إلى اكتشاف البنسلين ، أو الكيفية التي كتب بها الشاعر أحمد البهكلي قصيدته في أمّه ، أو الكيفية التي يكتب بها حجاب الحازمي وابنه حسين حجاب الحازمي قصصهما القصيرة ، أو الكيفية التي توصلت بها إحدى المنظمات إلى تبسيط إجراءاتها الإدارية أو حل مشكلاتها المالية .

هذه الطريقة في دراسة الإبداع لها ميزتها حيث إنها تمكّننا من التعامل مع أعمال ابداعية لها أهميتها وذيووعها في المجتمع ، وأن كانت النتائج التي يحصل عليها منها غالباً ما تكون منخفضة الثبات ، وفضلاً عن ذلك فإن العمليات الإبداعية التي يشتمل عليها هذا النوع من البحوث غالباً ما تكون متحيزة حيث إننا لا ندرس في أكثر الأحوال إلا الحالات الناجحة والناجحة عن العمل الإبداعي .

١ . ٦ . ٢ الملاحظة المقتنّة

في هذه الطريقة يطلب الباحث من الشخص المبدع أداء عمل إبداعي ، كأن يطلب منه اختراع مادة ما أو أن يبدع قصيدة شعرية أو لوحة فنية في وقت محدد أو التوصل إلى حل لمشكلة تنظيمية . هذه الطريقة لها ميزتها في أنها تمكّن الباحث من ملاحظة العملية الإبداعية أثناء حدوثها . غير أنه بالرغم من أهمية هذه الطريقة ، فإن هناك العديد من العيوب التي تحدّ من قبولها ، من هذه العيوب :

- أ - أن العمليات الإبداعية التي تحدث تحت ظل هذه الشروط المحددة غالباً ما تكون غير مطابقة للواقع الحقيقي للموقف الإبداعي .
- ب - أن هذه الطريقة تفترض قابلية العملية الإبداعية للحدوث وقت الطلب وهذا أمر غير وارد في أكثر الحالات الإبداعية .

ج- وأخيراً، فإن هذه الطريقة تفترض بأن العملية الإبداعية من الممكن أن تدرس من خلال ملاحظة السلوك الخارجي فقط للشخص المبدع مغفلة بذلك الجانب الأكبر من العملية الإبداعية وصلتها بالناحية العقلية والمزاجية والدافعية للفرد والتي تكون في معظمها غير ملاحظة من قبل الآخرين .

١ . ٦ . ٣ منحنى التحليل العاملي

تركز هذه الطريقة على تحليل القدرات الإبداعية إلى مكوناتها الأساسية وقياسها ودراسة كلٍّ منها وعلاقتها بعضها ببعض الآخر . تتميز هذه الطريقة بأنها تمكّن الباحث من توضيح وتنظيم عدد كبير من البيانات التي تتعلق بعدد من الأبعاد الخاصة بالتفكير الإبداعي وذلك من خلال استخدام مقاييس خاصة بالإبداع . على أن ما يؤخذ على هذه الطريقة من عيوب هو أنها لم توجه اهتمامها على الاطلاق نحو دراسة العملية الإبداعية أثناء نشاطها الطبيعي وإنما ركزت على القدرات المكونة للإبداع .

١ . ٦ . ٤ المنهج التجريبي

يحاول هذا المنهج -الذي يتبناه علماء النفس التجريبيون- دراسة الإبداع في مواقف تجريبية، وذلك من خلال وضع فروض معيّنة عن تفاصيل العملية الإبداعية ثم اختيار عيّنة ضابطة وأخرى تجريبية والمقارنة بينهما على أساس أحد متغيرات الإبداع مثل الأصالة، أو القدرة على تحليل المشكلات، أو مستوى الدافعية لدى الأفراد المبدعين، أو قدرتهم على توليد العديد من البدائل في موقف ما من المواقف . إن ميزة هذه الطريقة في دراسة الإبداع هي أنها تمكّن الباحث من التحكم في دراسة الظاهرة الإبداعية موضع البحث، ولكن ما يعيبها هو أن السلوك الإبداعي الذي ندرسه من خلال

هذا المنهج، قد يكون مبسطاً ومصطنعاً ولا يماثل الواقع الفعلي للإبداع. هذه الطرق السابقة تمّ توظيفها في دراسة الإبداع في عدة مجالات مختلفة. حيث ركز بعض الدراسات على الانتاج الإبداعي، في حين ركزت دراسات أخرى على العملية الإبداعية، بينما انصرف فريق آخر إلى دراسة الإبداع الكامن أو المحتمل لدى الأفراد (الصافي، ١٤١٨هـ، ص ٦١).

وانطلاقاً من هذه الطرق والمجالات في دراسة الإبداع تمت دراسة موضوعات مختلفة مثل الكتابة الإبداعية (الأدب نشرأً وشعراً) والعلوم والإدارة والهندسة والفنون. كذلك فقد أدى الاهتمام بدراسة الإبداع وتُنوُّع مناهجه إلى تعاظم جهود الباحثين من أجل بناء مقاييس أو اختبارات للتفكير الإبداعي. استهدفت تحديد الأشخاص المبدعين، وقياس القدرات الإبداعية لديهم والتميز بينهم، وتقييم ميل الشخص تجاه التفكير الإبداعي، وتحديد علاقة الإبداع بالقدرات العقلية الأخرى كالذكاء، ثم تقويم برامج التدريب الإبداعي. لهذا فقد تنوعت هذه الاختبارات أو المقاييس من حيث الطريقة التي تجرى بها، إذ من الممكن إجراء بعضها مع الأفراد كلٌّ على حدة، في حين يتم إجراء بعضها مع الجماعات أو على مستوى المنظمة. وإلى جانب ذلك فإن هناك اختبارات مكتوبة كالاستبانات والقصص، واختبارات غير لفظية أو غير مكتوبة مثل الصور والأشكال، حيث تهدف في مجملها إلى قياس التفكير الإبداعي. وقد نجم عن هذا الاهتمام بدراسة وقياس الإبداع ظهور عدة مقاييس أو اختبارات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: اختبارات الحساسية للمشكلات، واختبارات الطلاقة واختبارات المرونة واختبارات الأصالة، واختبارات التحليل، واختبارات التأليف، واختبارات التنظيم واختبارات تحديد المكانة السوسيو مترية،

واختبارات السمات الشخصية والمزاجية، واختبارات القدرات الإبداعية، إلى غير ذلك من اختبارات الإبداع (عوض، ١٩٨٥م، ص ٥-٦).

لقد رسمت هذه الجهود المتعلقة بطرق البحث في الإبداع وقياسه، منهجية البحث في مجال الإبداع سواءً أكان ذلك فيما يتعلق بتحديد المنهجية الملائمة لدراسة أحد مظاهر الإبداع أو فيما يتعلق باستخدام أو إعداد أداة الدراسة الملائمة. غير أننا يمكن أن نقول إنه لا يزال الوقت مبكراً في الحكم على نضوج مناهج دراسة الإبداع وذلك راجع، كما ذكرنا سابقاً، إلى غموض هذا المفهوم وتداخله مع مفاهيم أخرى ذهنية ابرزها الذكاء مما انعكس بدوره على تباين الباحثين فيما يتعلق باستخدام المنهج والمقياس الملائم لدراسة الإبداع. على أن هذه الملاحظة لا تقلل من أهمية الجهود الحالية في دراسة الإبداع أو المناهج المتبعة في الدراسات السابقة والحالية التي يمكن اعتبارها أساساً لجهود تطويرية في المستقبل وبخاصة ما يتعلق بدراسة الإبداع المتعلق بالمجال الإداري التنظيمي.

خاتمة

عرضنا في هذا الفصل لموضوع الإبداع حيث تبين لنا من خلال مناقشة هذا المفهوم بأنه لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد له يقبل به جميع الباحثين، غير أن ذلك لا يعني عدم إمكانية تعريفه. لهذا فقد عرفنا الإبداع هنا على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته. أي القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

إن الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع لم يقف عند مجرد تعريف الإبداع، بل تعداه إلى محاولة التمييز بينه وبين المفاهيم العقلية الأخرى كالابتكار والذكاء والموهبة والتغيير حيث أوضحنا بأن محاولة التمييز بين هذه المفاهيم بشكل قاطع هي نوع من التعسف، إذ إن الإبداع يعني في حقيقة الأمر الابتكار كما أن الإبداع يحتاج إلى نوع من الذكاء، إذ لا يمكن المبدع من فئة ضعاف العقول وأن الإبداع من الممكن أن يكون سبباً أو نتيجة للتغيير.

هذا التوضيح لمفهوم الإبداع وعلاقته بالمفاهيم العقلية الأخرى قادنا إلى مناقشة خصائص الإبداع الجيد وأنواع الإبداع ومن ثم أهمية دراسة الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات. حيث تبين لنا أن توظيف المدخل الإبداعي كأحد مداخل حل المشكلات يتيح للفرد والجماعة والمنظمة اكتشاف فرص جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجههم. وحتى تكتمل

الصورة عن موضوع الإبداع ، فقد عرضنا في نهاية هذا الفصل لمناهج البحث في الإبداع حيث أوضحنا أن هناك العديد من الطرق التي اتبعها الباحثون في دراسة هذه الظاهرة العقلية ، كما بينا أن الاهتمام بدراسة الإبداع وتنوع مناهجه قد أدى إلى تعاظم جهود الباحثين من أجل بناء مقاييس أو اختبارات لقياس التفكير الإبداعي .

الفصل الثاني حل المشكلات

- ٢ . ١ . المشكلات أساس الإبداع .
- ٢ . ٢ . حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ٢ . ٣ . أنواع المشكلات .
- ٢ . ٤ . التفكير وحل المشكلات .
- ٢ . ٥ . نماذج التفكير الإبداعي في حل المشكلات .
- ٢ . ٦ . النموذج العام لحل المشكلات .

مقدمة

ناقشنا في الفصل السابق موضوع الإبداع، ونظراً لأهميته في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فإننا سوف نعالج في هذا الفصل موضوع المشكلات باعتبارها أساساً للإبداع. وتمثل المشكلات المنطلق الأساسي الذي يمكن من خلاله إتاحة الفرصة لمكاناتنا الإبداعية للظهور. ذلك أننا عندما نتحدث عن مشكلة ما، فإننا نعني في الغالب وجود عوائق تحول دون تحقيقنا لهدف ما، وبالتالي فإن أية محاولة نتخذها من جانبنا لتحقيق هذا الهدف إنما تعني في واقع الأمر محاولتنا للوصول إلى حلول لهذه المشكلات. هذه الحلول قد تكون عادية ومألوفة بالنسبة لنا، في حين أن بعضها يتسم بنوع من الجدة والأصالة التي تمثل أبرز خصائص الإبداع.

وانطلاقاً من العرض السابق لموضوع الإبداع، فإننا في هذا الفصل سوف نناقش ماهية المشكلات لنبيّن التعاريف المختلفة التي يقدمها الباحثون لمفهوم المشكلة أو المشكلات، وبعدها سوف نعرض لمفهوم حل المشكلات واتخاذ القرارات ثم نبيّن الفروق بينهما باعتبارهما جوهر العملية الإبداعية. على أننا ونحن نتحدث عن المشكلات كأساس للإبداع نوضح في هذا الفصل بأنه لا يوجد نوع واحد من المشكلات وإنما هناك أنواع متعددة من المشكلات، مما يعني ضرورة وجود أنواع مختلفة من الحلول الملائمة لها ومنها الحلول الإبداعية. وحتى تكتمل الصورة عن المشكلات وعلاقتها بالإبداع، فقد عرضنا في هذا الفصل لنماذج التفكير الإبداعي في حل المشكلات بصفة عامة، لتركز بعد ذلك على النموذج العام لحل المشكلات باعتباره الأساس الذي تنطلق منه جميع نماذج الإبداع الفرعية التي سوف نعرض لها في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

٢ . ١ . المشكلات أساس الإبداع

٢ . ١ . ١ . ماهية المشكلة ؟

ربما يعتقد الكثير منا أن تعريف «المشكلة» أو «المشكلات» أمر لا يمكن أن يختلف عليه الأشخاص العاديون، فضلاً عن الباحثين المتخصصين والمهتمين بموضوع حل المشكلات واتخاذ القرارات . إن هذا الاعتقاد ليس صحيحاً إذ أن الواقع يثبت عكس ذلك . ذلك أن تعريف «المشكلة» كأساس للإبداع هو مشكلة في حد ذاته (Quade, 1993, pp. 13-14) . ولهذا فإنه جدير بنا ونحن نتحدث عن الإبداع كمدخل لحل المشكلات واتخاذ القرارات أن نتعرف على المشكلة وذلك من حيث تحديد ماهيتها والصفات أو الخصائص التي ينبغي أن تتوفر فيها حتى نطلق عليها مشكلة . غير أننا قبل أن نقدّم أي تعريف للمشكلة سوف نعرض لبعض المواقف أو الأمثلة التي نعتقد أنها تمثل مشكلات، وربما تكون هذه المشكلات أو بعضها مألوفة بالنسبة لك وللكثير من الأفراد وبخاصة في المنظمات الإدارية ومنها:

- أ - صعوبة التوفيق بين دوامك ودوام الزوجة .
- ب - وجود أطفال في البيت بدون عائل أثناء وقت الدوام .
- ج - تأخر الراتب .
- د - تسلّم فاتورة التليفون والكهرباء في آن واحد ووجوب تسديدها في نهاية الشهر الحالي علماً بأن لديك التزامات مالية أخرى .
- هـ - العمل مع مدير صعب المراس ولا يقدر جهود الآخرين .
- و - التجمد الوظيفي أي عدم تمكنك من الحصول على الترقية علماً بأنك قد تجاوزت الآن أربع سنوات وأنت في مرتبتك الحالية .

ز - تسجيل بنتك أو ابنك في الجامعة حيث إن معدل النجاح لأي منهما «جيد» .

ح - وجود توتر بينك وبين بعض الأقارب .

ط - البحث عن وظيفة لإبنك أو بنتك .

ي - هذه آخر سنة لك في الخدمة وسوف تتقاعد العام القادم .

إن كل المشكلات السابقة تشترك في خاصيتين : الخاصية الأولى أن كلاً منها مرتبط بهدف محدد ، سواء أكان هذا الهدف هو الرغبة في التوفيق بين دوامك ودوام زوجتك ، أو تسديد فواتير التليفون والكهرباء ، أو تسجيل بنتك أو ابنك في الجامعة . الخاصية الثانية ، أنه في كل مشكلة منها ، لا يكون بإمكان صاحب المشكلة التوصل إلى الحل بسرعة ، وذلك نظراً لوجود عدد من العوائق تحول دون تحقيق الهدف مباشرة ، وهذه العوائق قد تكون نظامية أو مادية أو معلوماتية (Kahney, 1993, pp. 15-16) .

من الممكن تعريف المشكلة على أنها «حدث يثير القلق والاهتمام لدى الشخص مما يحتم عليه التعامل مع هذا الحدث» . ومن الممكن تعريف المشكلة على أنها «تغيير غير مرغوب في البيئة التي نعيش فيها مما يستدعي عمل شيء ما تجاه هذا التغيير» (Leigh, 1983, p.11) . هذان التعريفان من الممكن أن يكونا مقبولين عندما نتحدث عن المشكلات بوجه عام ، سواء أكننا نتحدث عن الإنسان أو أي كائن حي آخر ، على أننا إذا انتقلنا إلى حقل الإدارة فسوف نجد أن هناك وجهة نظر أخرى في تعريف المشكلة .

ففي إطار المنهج الكلاسيكي - أو التقليدي - تُعرّف المشكلة على أنها «انحراف عن الوضع المعتاد أكثر من كونها مجرد صعاب أو أزمات ينبغي التخفيف من آثارها» . هذا التعريف الذي ينظر للمشكلة باعتبارها خروجاً

عن المؤلف أو المعايير المقبولة يُعدّ أحد الأطر المرجعية الأساسية التي قامت عليها بعض مفاهيم وعمليات الإدارة والتي منها التخطيط والبرمجة والميزانية (PPBS) والإدارة بالأهداف (MBO). وطبقاً لهذه المفاهيم فإن المشكلة يُنظر إليها على أساس أنها تباين بين الأداء الحالي والأهداف المتوقعة، وبخاصة عندما يقتصر هذا الأداء دون تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً. هذا الوضع يُملي على المديرين طرح أسئلة من قبيل «ما سبب هذا التباين؟ أو بمعنى آخر ما سبب مشكلة تدني الأداء وكيف يمكن حل هذه المشكلة؟»

وفي مقابل المنهج الكلاسيكي هناك منهج أو نظرية التنامي التي تنظر إلى المشكلة من زاوية فعالية الحلول المتخذة لمعالجة الموقف. حيث تعرف المشكلة علي أنها حدث يؤدي إلى بعض النتائج غير المرغوبة في المستقبل. هذا التعريف يتضمن حقيقة مؤداها أن أية مشكلة لا يمكن حلها بالكامل وذلك نظراً لأننا كأفراد ليس لدينا المعلومات أو القدرات الكافية للتنبؤ بكل النتائج المحتملة للمشكلة أو الحلول المقترحة لها. وسواء نظرنا إلى المشكلة على أساس المنهج الكلاسيكي أو المنهج التنامي فإننا يجب أن نحدد هنا تصورنا لتعريف المشكلة. إن بإمكاننا استخدام مصطلح «المشكلة» بطريقتين متميزتين وإن كانتا مكملتين أحدهما للآخرى. والطريقة الأولى النظر إلى المشكلة في أبسط صورها أو أضيق معانيها على أنها «انحراف عن الوضع المعتاد ناجم عن خطأ ما». الطريقة الثانية يمكن فيها النظر إلى المشكلة في أوسع صورها على أنها «محاولة لاختيار حل أو عدة حلول لمواجهة موقف ما من أجل تخفيف آثارها المستقبلية».

وطبقاً للطريقة الأولى فإنه يمكن معالجة المشكلة على أساس أنها حدث جاء نتيجة خطأ غير مرغوب أو مقصود يحاول الفرد تصحيحه أو إزالته. هذه النظرة في تعريف المشكلة تحمل مضمونين أساسيين هما:

- ١- أن هناك هدفاً أو وضعاً مثالياً ينبغي الوصول إليه أو تحقيقه .
- ٢- وجود عائق يحول دون تمكيننا من تحقيق هذا الهدف أو الوصول إلى الوضع المثالي المطلوب .

فعلى سبيل المثال عندما تضع أية منظمة خطة لتنفيذ برامجها للعام القادم ثم تكتشف في نهاية هذا العام أنها لم تنفذ إلا نصف ما جاء في الخطة ، فإن هذا الوضع يدل بالتأكيد على أن هناك مشكلة لدى هذه المنظمة تتمثل في الفجوة بين ما هو متوقع وبين ما تم إنجازه بالفعل ، مما يستدعي من أعضاء المنظمة البحث في أسباب هذه الفجوة وحلها . هذا الإدراك للمشكلة يعني ضمناً أن هناك هدفاً مرغوباً كان يتوجب تحقيقه غير أن هناك عوائق حالت دون ذلك ، وبالتالي فإنه لا بد أن يكون هناك حل أو حلول محددة يمكن بها إزالة المشكلة . هذا التحليل للمشكلة يُنظر إليها باعتبارها شيئاً محدداً ومتعلقاً بالماضي ، وأن أي حل يقدم لهذه المشكلة إنما هو تصحيح لما حدث في الماضي .

أما فيما يتعلق بالطريقة الثانية ، فإنها تنظر إلى المشكلة بشكل أوسع حيث تنظر إليها باعتبارها موقفاً غير محدد المعالم ولا يتعلق بالماضي فقط وإنما ينبع من طبيعة الحل أو الحلول المقدمة لهذه المشكلة . لهذا ينظر إلى المشكلة على أنها حدث لا يمكن معالجته بشكل كامل وأن أية جهود تتخذ لمعالجة هذا الحدث إنما ترمي إلى تحسين المستقبل أكثر من الاهتمام . بما جرى في الماضي . وتبعاً لذلك فإن هذه الطريقة في النظر إلى المشكلة لا تستبعد حدوثها مرة أخرى في المستقبل بشكل أو بآخر (McCall & Kaplan, 1990, p. 11) .

وهكذا يتضح مما ذكرناه سابقاً أن تعريف المشكلة يعتبر في حد ذاته مشكلة غير أن صعوبة تعريف المشكلة يجب ألا يحول دون توصلنا إلى

تعريف إجرائي لها نسترشده في هذا الكتاب . لهذا يمكننا تبني هنا تعريف هكس الذي عرف المشكلة على أنها «الموقف الذي يستدعي - من متخذ القرار سواء أكان فرداً أم جماعة أم منظمة - النظر في هذا الموقف باعتباره خارجاً عن المألوف ، وبالتالي التفكير في بديل أو عدد من البدائل والحلول للتعامل مع هذا الموقف وتنفيذها» (Hicks, 1999, p. 2) . هذا التعريف للمشكلة يشير إلى أن هناك أربع خصائص أو «عناصر» متضمنة في أي تعريف أو وصف للمشكلة وهذه العناصر هي (Hicks, 1999, p. 6) :

- أ - إدراك الشخص أن هناك مشكلة .
 - ب - مدي استطاعة الشخص حل هذه المشكلة .
 - ج - الرغبة في حل المشكلة من قِبَل أطراف المشكلة .
 - د - إدراك الشخص أنه قادر على تنفيذ الحل عندما يتواجد هذا الحل .
- وسوف نقوم بشرح هذه النقاط بشيء من التفصيل .

٢ . ١ . ٢ إدراك المشكلة

إن الحكم على موقف بأنه مشكلة ينبغي أن يكون مبنياً على أساس إدراكنا لهذا الموقف على أنه كذلك ، وإلا فإنه لن تكون هناك في واقع الأمر مشكلة . لكن السؤال هنا من الذي ينبغي أن يدرك وجود هذه المشكلة ؟ إن شخصاً ما قد يعتقد أن لدينا مشكلة ، لكننا إذا لم ندرك الموقف كذلك فإننا لن نشعر بأن هناك مشكلة وبالتالي فإننا قد لا نشعر بأننا في حاجة إلى اتخاذ أي إجراء تجاه هذا الموقف . على أن إدراكنا لعدم وجود المشكلة في كثير من الأحيان قد لا يعني أنه لا توجد لدينا مشكلة بالفعل . إننا في كثير من الأحيان ننبه من قِبَل الآخرين بأن لدينا مشكلة وهذا شيء طَبْعِي ، لكن هذا

التنبيه لا بد أن يتبعه إدراك وقناعة منا بوجود هذه المشكلة ولا بد من عمل شيء ما بخصوصها .

٢ . ١ . ٣ هل يمكن حل المشكلة ؟

إننا إذا لم نعرف الكيفية التي يمكن بها حل الموقف المشكل فإنه ربما تكون لدينا صعوبتان : الصعوبة الأولى وهي أننا ربما نواجه معضلة في تحديد المشكلة التي نواجهها . والصعوبة الثانية هي أننا ربما نواجه مشكلة أو مشكلات في إيجاد الحل أو الحلول الممكنة وذلك عندما نقرر اتخاذ إجراء حيال هذه المشكلة . غير أننا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يجب أن نكون قادرين على عمل شيء ما بخصوص هذه المشكلة التي أدركنا وجودها . على أننا في كثير من المواقف قد لا تكون لدينا الصلاحية أو الإمكانية التي تمكننا من تنفيذ ما توصلنا إليه من حل لهذه المشكلة ، وبالتالي فإن الموقف يصبح أكثر صعوبة لأنه يقتضي منا أن نعتمد على مهارات طرف آخر لديه الامكانيات والمهارات التي تمكنه من ذلك .

إن هناك بعض الصعوبات التي قد تواجهنا عندما نحاول التأثير على الأفراد الآخرين وإقناعهم بعمل شيء ما من أجل حل المشكلة التي بين أيديهم . ذلك أن بعض الأشخاص قد يعتقدون أننا لا نملك القوة أو القدرة التي تمكننا من تنفيذ حل ما للمشكلة التي بين أيدينا بصورة مباشرة . في مثل هذه الحالات ربما يكون من الأفضل التركيز على المشكلات المرتبطة بهذه المشكلة والتي نعتقد أن بمقدورنا إيجاد الحلول الملائمة لها .

٢ . ١ . ٤ من هم أطراف (أصحاب) المشكلة ومدى قناعتهم وصلاحتهم في حل المشكلة ؟

يرتبط هذا العنصر بالعنصرين : الأول والثاني المتعلقين بإدراكنا للمشكلة ومدى قدرتنا على عمل شيء ما تجاههما ويقود بدوره إلى تحديد من هو (صاحب أو أصحاب) المشكلة . إن هناك شبه اتفاق في أن طرف المشكلة هو أي شخص غير راضٍ عن الموقف ويرغب في تحسينه . لكن بالمقابل هناك اختلاف بين الباحثين فيما يتعلق بمدى مقدرة صاحب المشكلة على اتخاذ الحل وتنفيذه . وفضلاً عن ذلك فإنه من النادر أن يكون هناك طرف واحد في المشكلة ولكن عادة يوجد عدة أطراف مما يعني اختلاف درجة قوة وصلاحية هذه الأطراف في حل المشكلة . لهذا فإننا عندما نتحدث عن حل المشكلات يجب أن ندرك حدود صلاحيتنا في حل هذه المشكلة ، وبالتالي يمكن أن نعرف المشكلة طبقاً لحدود هذه الصلاحية . إن مفهوم حدود صلاحيتنا يقودنا إلى تحديد من هو صاحب المشكلة ، ذلك أن هناك احتمالاً بأن تكون هناك أطراف أخرى في المشكلة وأن هذه الأطراف لديها القوة في أن تؤثر على أي حل بالنسبة للمشكلة .

٢ . ١ . ٥ الوصول إلى حل للمشكلة وتنفيذ الحل

إن الوصول إلى حل للمشكلة بصورة نظرية لا يعني نهاية المشكلة أو القضاء عليها . ذلك أنه لا بد من تنفيذ هذا الحل وهو ما يشار إليه بمصطلح «حل المشكلة» والذي يعني اختيار الإجراء أو الحل الملائم الذي يؤدي إلى نتائج جيدة ومرضية لأطراف المشكلة . إن هناك العديد من العمليات والوسائل التي من الممكن توظيفها لدراسة المشكلات والوصول إلى الحلول الملائمة لها بطريقة ابداعية ، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة

أم المنظمة ومن ثم تنفيذ هذه الحلول . هذه العمليات والوسائل سوف نعرض لها في الفصول القادمة من هذا الكتاب باعتبارها تمثل جوهر التفكير الإبداعي في حل المشكلات .

وإجمالاً، يمكن القول بأن أي تعريف للمشكلة وبخاصة في نطاق الإبداع يجب أن يتضمن أربعة عناصر هي: (١) ضرورة إدراك وجود مشكلة؟ (٢) إمكانية حل المشكلة، (٣) تحديد أطراف المشكلة ومدى قناعتهم ودرجة صلاحيتهم في حلها، (٤) الوصول إلى حل للمشكلة وتنفيذ هذا الحل .

٢ . ٢ حل المشكلات واتخاذ القرارات

ذكرنا فيما سبق عند الحديث عن ماهية المشكلات بأن هناك شيئين مشتركين بين جميع المشكلات التي نواجهها: أولهما: أن جميع المشكلات ترتبط بتحقيق هدف أو أهداف سواء أكان هذا الهدف تسديد فاتورة أم البحث عن وظيفة لابتك أو قريبتك المتخرجة من الجامعة . وثانيهما: أن الشخص أو الأشخاص غير قادرين على حل هذه المشكلات وقت ظهورها وذلك إما بسبب نقص المعلومات أو المصادر المادية أو بسبب الاجراءات النظامية . هاتان الحقيقتان من الممكن أن تستخدمتا كمنطلق للحديث عن حل المشكلات . ذلك أننا عندما نتحدث عن «هدف» نريد تحقيقه ولكننا لا نستطيع عمل ذلك فإننا في الواقع نتحدث عن مشكلة، وبالتالي فإن أية محاولة نتخذها من جانبنا لتحقيق هذا الهدف إنما تعنى حل المشكلة أو المشكلات . . فما المقصود بحل المشكلات (Kahney, 1991, p.2)؟

إن إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين لمفهوم حل المشكلات يُعدّ من الأمور الصعبة، لذا حاول أكوف Ackoff (1981) التمييز بين ثلاثة

مصطلحات باللغة الإنجليزية متعلقة بحل المشكلات (Ackoff, 1981, p.20).

المصطلح الأول هو «To resolve»: حيث يعني هذا المصطلح اختيار إجراء ما يؤءى إلى نتائج جيدة ومرضية . وهذا التعريف لحل المشكلات يعتمد بدرجة شديدة على الخبرة الماضية والمحاولة والخطأ مما يعني احتمال وقوع خطأ أو أخطاء عالية بالنسبة للحل الذي يتم اتخاذه . كذلك فإن هذا التعريف لحل المشكلة يتضمن الاعتماد على الأسلوب الكيفي أكثر من اعتماده على الأسلوب الكمي في حل المشكلات كما أنه يشير إلى أن أغلب الحلول التي يمكن التوصل إليها للمشكلات انما تنبع من الأحساس الداخلي للفرد، وبالتالي فإنه يغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية .

المصطلح الثاني هو «To solve»: يعني إجراء ما يعتقد أنه سوف يؤدي إلى أحسن النتائج وأفضلها . وهذا التعريف يشير إلى وجود توفر منهج يستند بدرجة كبيرة، إلى الأساليب والأدوات العلمية التي تستخدم النماذج الرياضية والتجارب العلمية في حل المشكلات ، لهذا فإن هذا المنهج يعتمد على الملاحظة والقياس اللذين يأمل أن يحقق من ورائهما درجة عالية من الموضوعية في حل المشكلات .

المصطلح الثالث هو «To dissolve»: ويقصد به تغيير الطبيعة أو البيئة التي تتواجد بها المشكلة ، من أجل «التخلص» من المشكلة . وهذا المنهج في تعريف حل المشكلة ينطلق من محاولة تحقيق الوضع أو البيئة المثالية من خلال تغيير هذه البيئة أو النظام الذي أدى إلى ظهور المشكلة بحيث يضمن عدم توفر البيئة التي من المحتمل أن تؤدي إلى ظهور المشكلة مرة أخرى .

ومن الممكن أن نخرج من هذه التعاريف بتعريف شامل لحل المشكلة حيث يمكننا تعريفها بأنها أية جهود تتم على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمكن من خلالها تحديد المشكلة وتحليلها وإيجاد الأفكار أو البدائل الملائمة لحلها وذلك من خلال استخدام المداخل والأساليب الملائمة لذلك .

وهذا التعريف يتضمن أربعة أركان أساسية هي :

أ - إن عملية حل المشكلات ليست عملية عشوائية بسيطة يمكن أن تتم من خلال المصادفة (وإن كان من الممكن أن يتم ذلك في بعض الحالات) وإنما لا بد أن تكون هناك جهود منسقة من أجل حل المشكلات .

ب- إن عملية حل المشكلات من الممكن أن تتم من خلال ثلاثة محاور هي : الفرد، والجماعة، والمنظمة .

ج- إن حل المشكلة عملية منظمة تتم من خلال عدة مراحل أبرزها إدراك المشكلة وتحديدتها وتحليل العوامل الداخلية وطرح الأفكار أو البدائل الملائمة لها .

د - إن حل المشكلة يتطلب ضرورة تبني المداخل الملائم لحل المشكلة ومن ثم استخدام الوسائل أو الطرق الملائمة للتعامل مع هذه المشكلة .

على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا مرة أخرى هو : ما الفرق بين مفهومي حل المشكلات واتخاذ القرارات ؟

من القضايا التي تثير جدلاً كثيراً بين الباحثين في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات ، قضية التفريق بين المصطلحين ، فعلى الرغم من أن المصطلحين يستخدمان بصفة متكررة من قبل كتاب الإدارة ، إلا أن هناك بعض التداخل والاختلاف في الأدبيات المتعلقة بتفسيرهما . . فلقد قام لانج وزملاؤه (Lang et AL (1978 بمراجعة للأدبيات المتعلقة بنماذج حل

المشكلات واتخاذ القرارات حيث وجدوا أن بعض الكُتاب يستخدم مصطلح أو مفهوم حل المشكلات باعتباره عملية واسعة تتضمن اتخاذ القرارات . ومن ناحية أخرى هناك بعض الكُتاب الذين يصفون ذلك بصورة مغايرة ، حيث يعتبرون حل المشكلات عنصراً من عناصر عملية اتخاذ القرار . كذلك فإن هناك مجموعة ثالثة من الكُتاب تنظر إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات باعتبارهما مصطلحين متماثلين وبالتالي فإنهم يستخدمون كلا اللفظين لوصف عملية شاملة تضم في عناصرها جمع المعلومات وتحليلها وطرح البدائل أو الأفكار والاختيار من بينها .

وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة بين الكُتاب فيما يتعلق بشرح مفهومي حل المشكلات واتخاذ القرارات فإننا في هذا الكتاب سوف نعالج اتخاذ القرار باعتباره يمثل خطوة أو مرحلة من العملية الواسعة لحل المشكلات حيث ننظر إلى اتخاذ القرار على أساس أنه متعلق بعملية اختيار البديل أو الفكرة الملائمة لحل المشكلات (Cooke & Slack, 1991, p. 4) . أما فيما يتعلق بعملية حل المشكلات ، فإننا ننظر إليها باعتبارها عملية واسعة تتضمن إدراك المشكلة وتفسيرها وتشخيصها ، وطرح البدائل أو الأفكار الملائمة للحل (والتي تعتبر جوهر عملية حل المشكلات) ، ثم الاختيار من بين هذه البدائل أو الأفكار وتطبيق الفكرة أو الحل الذي يتم اختياره . وهكذا فإنه كلما كانت مهارة الفرد أو الجماعة عالية في طرح الأفكار أو البدائل كلما أصبحت عملية اتخاذ القرار سهلة وبالتالي ملائمة لحل المشكلة .

ولما كانت المشكلات التي تواجهنا كثيرة ومتعددة والقرارات التي ينبغي أن نتخذها بشأنها متنوعة ، فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد مدخل أو منهج يمكن تطبيقه على جميع هذه المشكلات وإنما هناك مداخل متعددة لمعالجة هذه المشكلات . وأبرزها المدخل المنطقي ومدخل الحاسب الآلي والمدخل

الابداعي الذي هو محور حديثنا في هذا الكتاب . هذه المداخل تتضمن عدداً من النماذج التي تتضمن بدورها عدداً من الخطوات والوسائل التي تتبعها في عملياتها المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات وسوف نتحدث هنا عن النموذج العام لحل المشكلات ، كما سوف نعرض في الفصول القادمة للنماذج الخاصة بحل المشكلات والمتعلقة بكل محور من محاور الإبداع . على أننا قبل أن نعرض للنموذج العام لحل المشكلات سوف نتحدث عن التفكير وعلاقته بحل المشكلات باعتباره يمثل الحلقة الرئيسية التي تربط بين المدخل الابداعي وحل المشكلات .

٢ . ٣ أنواع المشكلات

إن وجود تعريف أو تعريفات متعددة لمصطلح «المشكلة» يعني وجود العديد من المشكلات التي تواجهنا في حياتنا اليومية ، بعض هذه المشكلات بسيط جداً مثل تأخر موظف لمرة واحدة أو وجود أخطاء في الخطاب الذي تم نسخه من قبل سكرتيرة الإدارة . في حين أن بعض هذه المشكلات صعب ومعقد ، مثل تدني مستوى الإنتاج أو تسرب الموظفين من الجهاز أو المنظمة . كذلك فإن هناك بعض المشكلات القاصرة على القطاع الخاص وأخرى متعلقة بالقطاع العام . هذا التنوع في طبيعة المشكلات يفرض علينا البحث عن منهج لتصنيفها وتحديد أنواعها . على أن السؤال الذي ينبغي طرحه هنا هو : ما هو الهدف أو الأهداف من وراء تصنيف المشكلات ؟ واحد من أهم الأهداف التي تقف وراء الأبحاث المتعلقة بتصنيف المشكلات هو تطوير نظرية لحل المشكلات يمكن من خلالها شرح الموقف المشكل للشخص الذي يحاول حل هذه المشكلة . فكما يقول جرينو (1978) Greeno «إننا نود أن تكون لدينا القدرة على أن نقول : نأمل أن هناك خمسة

أو عشرة أو خمسة عشر نوعاً من المشكلات ، وإن أي نوع من المشكلات التي تواجهنا من الممكن تصنيفها في واحد من هذه الأنواع» (القرشي والحليفي ، ١٤١٤ هـ ، ص ١٩) . إننا إذا استطعنا تصنيف المشكلات إلى أنواع فإن بإمكاننا أن نسخر جهودنا في البحث عن الاستراتيجية الملائمة التي يستخدمها الأفراد الناجحون في حل فئة معينة من المشكلات وفهم هذه الاستراتيجية وتطبيقها . كذلك فإن بإمكاننا أن نعيد النظر في مناهجنا التعليمية والتدريبية في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات بحيث تُدرّب الطلاب والمتدربين على المداخل الملائمة لحل الأنواع المختلفة من المشكلات . ومع هذا التفاؤل في البحث عن تحديد إطار أو نظرية ملائمة لتصنيف وحل المشكلات ، فإننا يجب ألا نكون مفرطين في تفاؤلنا هذا . ذلك أن موضوع حل المشكلات واتخاذ القرارات موضوع متشابك الجوانب متعدد الأبعاد . . لذا فمن الصعب القول بأنه من الممكن دائماً حل المشكلة أو ما يماثلها بنفس الأسلوب الذي حُلّت به في السابق .

وبصفة عامة يمكن القول بأن المشكلات متنوعة ومتداخلة . فهي تختلف باختلاف طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد أو الأفراد ، والبيئة التنظيمية التي يمارس فيها العمل ، والمحيط الاجتماعي الذي تُقع فيه المنظمة ، مما يجعل تصنيف هذه المشكلات مهمة صعبة ومعقدة بالنسبة لأي باحث . على أن صعوبة تصنيف المشكلات لا تعني ضرورة الإعراض عن تصنيفها ، ذلك أن تصنيف هذه المشكلات يساعد على عرضها ومناقشتها وتحديد الوسائل والاستراتيجيات الملائمة لحل كل نوع أو صنف منها ومن ثم التدريب عليها وبخاصة فيما يتعلق بوضع الحلول الملائمة لها .

إن هناك العديد من المداخل المختلفة لتصنيف المشكلات ، فهناك من يصنّفها وفقاً لطبيعتها وذلك لكونها تتعلق بالإنجاز أو الصيانة ، في حين

يصنفها البعض تبعاً لدرجة ظهورها حيث تصنف إلى مشكلات بارزة ومشكلات خفية ومشكلات غامضة، بينما يصنفها فريق ثالث تبعاً لدرجة صعوبتها حيث تقسم إلى مشكلات بسيطة ومشكلات صعبة ومشكلات معقدة. كذلك فإن هناك من يفرق بين هذه المشكلات لوقت ظهورها، فهناك المشكلات المتكررة التي تخضع لامكانية البرمجة أو الحلول النمطية وبين المشكلات الجديدة أو الاستثنائية التي تحتاج إلى ابداع للتوصل إلى البدائل المناسبة لحلها. وأخيراً، فقد صنّف بعض الكتاب المشكلات حسب الوظائف الأساسية للمنظمة ومجالاتها فهناك مشكلات تتعلق بالعنصر البشري وأخرى تتعلق بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم واتصال وإشراف وغيرها (القرشي والحليفي، ١٤١٤هـ، ص ص ١٨-٢٨). ولما كان الغرض من تصنيف المشكلات هو التوصل إلى مدخل عام لتحليل المشكلات وليس طرح حلول معينة لمشكلات محددة آخذين في الاعتبار أن هذه المشكلات لا تأتي في الواقع مصنفة ومنعزلة بعضها عن البعض كما تظهرها خطة التصنيف، فإننا هنا سوف نتبنى المنهج الذي اتبعه هكس (Hicks 1991) في تصنيف هذه المشكلات وذلك نظراً لشموليته ومعالجته للعديد من التصنيفات السابقة للمشكلات. لقد صنّف هكس المشكلات وفقاً لثلاثة محاور هي حجم المشكلة، ووضوح المشكلة، وصعوبة المشكلة (Hicks, 1991, p. 8).

٢. ٣. ١ حجم المشكلة

من الممكن تصنيف المشكلات تبعاً لحجمها إلى نوعين: مشكلات معقدة ومشكلات بسيطة، وهذا التصنيف يصف الموقف المشكل ذاته وليس قدرتنا على كتابة وصف للمشكلة. والمشكلة البسيطة تتميز بأنها محدودة

ذات أبعاد معروفة، غير متداخلة مع مشكلة أخرى، أسبابها واضحة ومحددة ويمكن حلها في معظم الأحيان بإجراءات بسيطة أو مبرمجة . أما فيما يتعلق بالمشكلة المعقدة فتتسم بأنها غير محددة، متداخلة مع مشكلات أخرى، متشعبة الأطراف، أسبابها غير محددة وقد تكون غير معروفة ويتوقف حلها في معظم الأحيان على التوصل إلى حلول إبداعية (القرشي والحليفي، ١٤١٤هـ، ص ص ٢٢-٢٥) .

ومع أن كلا النوعين من المشكلات محل اهتمام الباحثين والممارسين إلا أن المشكلات المعقدة تحتل اهتمام المتخصصين في حقل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أكبر من المشكلات البسيطة . لهذا يقترح بعض الباحثين وجوب تجزئة المشكلات المعقدة إلى اجزاء بحيث يسهل التعامل معها وحلها، في حين يرى البعض أن تجزئة المشكلة المعقدة أمر لا يزيدها إلا تعقيداً وسوءاً . ذلك أن تجزئة المشكلة من وجهة نظر الفريق الآخر ربما تحول دون تمكن متخذي القرار من إدراك العلاقة بين أجزاء المشكلة والمحتوى أو البيئة التي ظهرت فيها المشكلة . ذلك أننا قد نجزي المشكلة إلى اجزاء صغيرة ثم نحل هذه المشكلات الصغيرة ولكننا نخفق في إزالة المشكلة المعقدة بالكامل وذلك لأن المشكلة الحقيقية تكمن في العلاقة بين هذه الأجزاء . وبغض النظر عن اختلافات الباحثين حول معالجة المشكلات المعقدة سواء بتجزئتها أو النظر إليها كوحدة واحدة، فإن معالجتها والتوصل إلى حل لها يعتمد على أدراك الأشخاص المعنيين بحل المشكلة للموقف الذي تتواجد به المشكلة والمدخل الذي سوف يتم اتباعه في علاجها، حيث إنه لا يوجد منهج واحد يمكن اتباعه في جميع الظروف ومع كل المشكلات المعقدة .

٢ . ٣ . ٢ وضوح المشكلة

من الممكن تصنيف المشكلة تبعاً لدرجة وضوحها، كما يقول دن (1981) Dunn إلى ثلاثة أنواع هي: مشكلات واضحة المعالم، ومشكلات متوسطة الوضوح، ومشكلات غامضة أو متشعبة (Dunn, 1981, p. 103). هذه التصنيفات القائمة على أساس وضوح المشكلة تنطلق من عدة عناصر ابرزها متخذ القرار أو الأطراف المشاركة في حل المشكلة، والبدائل أو الحلول المتاحة لعلاج المشكلة، ودرجة الاتفاق على حل المشكلة. . ثم النتائج المترتبة على الحلول فالاحتمالات المرتبطة بهذه النتائج (شكل ١ / ٢).

الشكل رقم (١ / ٢) تصنيف المشكلات حسب درجة وضوحها

درجة وضوح المشكلة			عناصر التمييز بين المشكلات
مشكلات غامضة	مشكلات متوسطة الوضوح	مشكلات واضحة المعالم	
كثير (متعددون)	واحد أو عدد محدود	واحد أو عدد محدد	أطراف المشكلة
غير محدودة (مطلقة)	محدودة	محدودة	البدائل
خلاف	إجماع	إجماع	درجة الاتفاق على حل المشكلة
مجهولة	لا يمكن التأكد منها	يمكن التأكد منها مع المخاطرة	النتائج المترتبة على الحلول
غير ممكن التنبؤ بها	غير ممكن التنبؤ بها	يمكن التنبؤ بها	نمطية الحل (احتمال التنبؤ بها)

المصدر: William N. Dunn (1981). Public Policy Analysis. Englewood Cliffs: N. J. P. 103.

ففيما يتعلق بالمشكلات واضحة المعالم فإنها تتضمن في الغالب طرفاً أو أطرافاً محدودة معينة بحل المشكلة واتخاذ القرار، إلى جانب إمكانية التوصل إلى عدد محدود من البدائل لحل المشكلة. كذلك فإن الحلول التي يمكن التوصل إليها لعلاج هذا النوع من المشكلات غالباً ما يكون بالاتفاق بين أطراف المشكلة، وهذا راجع إلى النتائج المترتبة على الحل أو الحلول التي تتسم بدرجة عالية من اليقين والتأكد وإن كان بعضها يحتمل درجة عالية من المخاطرة، أو بمعنى آخر فإن النتائج المترتبة على الحلول إما أن تكون معروفة ومضمونة النتائج بالكامل أو أنها مقبولة حتى مع احتمال ظهور بعض الأخطاء أو الأخطار المترتبة عليها. وأخيراً فإن الحلول التي يتم التوصل إليها لهذه المشكلات غالباً ما تتسم بدرجة عالية من إمكانية التنبؤ بها حيث يمكن برمجتها وتطبيقها على مشكلات مماثلة لها في المستقبل.

أما بالنسبة للمشكلات متوسطة الوضوح، فإنها تتشابه في كثير من عناصرها مع النوع الأول من المشكلات - المشكلات واضحة المعالم - حيث إنها تتضمن عدداً من متخذي القرار وعدداً محدوداً من البدائل أو الحلول، وكذلك فإن الحل أو الحلول التي يتم التوصل إليها بين أطراف المشكلة أو متخذي القرار غالباً ما تكون موضع إجماع بين هذه الأطراف وذلك نظراً لارتباط هذه الحلول بالأهداف التي يسعى متخذو القرار إلى تحقيقها من وراء حل المشكلة. على أن ما يميز المشكلات متوسطة الوضوح عن المشكلات واضحة المعالم هي أنه لا يمكن التأكد من النتائج المترتبة على الحلول التي يتم اتخاذها لها، كما أنه لا يمكن تطبيق نفس الحلول التي تم التوصل على نفس المشكلات المشابهة وذلك نظراً لعدم وضوح المشكلة بالكامل حيث لا يمكن برمجة هذه الحلول وبالتالي تطبيقها بشكل روتيني على هذا النوع من المشكلات.

وأخيراً بالنسبة للنوع الثالث من المشكلات المتسم بالغموض والتشعب ، فإن هذا النوع من المشكلات يختلف عن النوعين السابقين اختلافاً جذرياً . ذلك أن عدد الأطراف الداخلة في حل المشكلة أو المعنية باتخاذ القرار غير محدود ، كما أن بدائل الحل كثيرة جداً إلى درجة أنه لا يمكن الاتفاق بين هذه الأطراف على البديل أو البدائل المتخذة لحل المشكلة . كذلك فإن النتائج المترتبة على هذه الحلول تتسم بأنها مجهولة أو غير معلومة وبالتالي فإنه لا يمكن التنبؤ بهذه الحلول أو تطبيقها بالنسبة للمشكلات المشابهة أو بمعنى آخر لا يمكن برمجة هذه الحلول واستخدامها في المستقبل بشكل روتيني . لهذا فإن هذا النوع الأخير من المشكلات يعتبر من أبرز أنواع المشكلات التي يوظف فيها أساليب الإبداع (Dunn, 1981, pp. 103-106) .

ومما يجدر ذكره هنا أن التصنيف الذي قال به دن Dunn للمشكلات يتفق مع التصنيف الذي قال به هونجو Hongo وإن تغيرت مسميات هذه الأنواع . « فلقد صنف هونجو المشكلات وفقاً لدرجة ظهورها إلى مشكلات بارزة ومشكلات خفية ومشكلات كامنة . فبالنسبة للمشكلات البارزة فقد وصفها بأنها تتميز بالوضوح والظهور بحيث يمكن رؤيتها وإدراكها بسهولة ، أما المشكلات الخفية فهي مشكلات لا تبدو لنا بصورتها الحقيقية مما يجعل تحديد معالمها وأبعادها أمراً صعباً . أما المشكلات الكامنة فهي مشكلات محجوبة عن الأنظار مهياة للانفجار في أي وقت ، وهنا تكمن خطورة هذا النوع من المشكلات إذ يصعب الكشف عنها أو التنبؤ بها مما يجعلها مجالاً خصباً للحلول الإبداعية» .

مما سبق يتضح لنا أنه لا يوجد تصنيف واحد لأنواع المشكلات وإنما توجد عدة تصنيفات ، مدركين أن هذه الأنواع من المشكلات لا تأتي في الواقع منعزلة بعضها عن البعض وإنما هي متداخلة فيما بينها بل إن إدراك

نوع المشكلة يعتمد على طبيعة الأشخاص الذين يتعاملون معها وتوجههم نحوها والظروف التي تنشأ فيها المشكلة ودرجة خبرة ومهارة الأشخاص في التعامل مع المشكلات بوجه عام .

٢ . ٤ التفكير وحل المشكلات

يعتبر مصطلح التفكير من المصطلحات التي يصعب تعريفها بدقة وذلك نظراً لارتباطها بالمجال الفلسفي الذي حاول الربط بين عملية التفكير والعقل . فلقد حاول العلماء دراسة مفهوم التفكير من خلال دراسة «العقل» وذلك من حيث أنواعه ومستوياته وميكانيكته أو طبيعة التفكير الذي تحدث فيه ، حيث قادتهم هذه المحاولات إلى التوصل إلى الكثير من النتائج التي يغلب عليها عدم التأكد أو القطع (المزيدي، ١٤١٣هـ، ص ص ٧٥-٧٧) .

على أن هذه النتائج غير القطعية المتعلقة بدراسة طبيعة العقل والعملية التفكيرية لم تحل دون محاولة بعض الباحثين تقديم تعريف لهذا المفهوم . فلقد حاول بارنز (1981) Parnes شرح مفهوم التفكير بقوله : «إن كلمة التفكير تعني في أساسها تحولاً في العقل» ، ذلك أن الشخص عندما يفكر ، فإنه يُحاول تفحص البيانات الموجودة في عقله على أمل أن يجد بينها نوعاً من الارتباط من أجل مواجهة موقف ما . لهذا فإنه عندما يحاول الشخص تذكر اسم صديق قديم له ، فإنه يحاول تذكر بعض الأحداث أو المواقف المشتركة بينه وبين هذا الشخص ويحاول الربط بينها على أمل أن تبرز إحدى هذه المواقف وترتبط باسم هذا الشخص (Parnes, 1981, p. 31) . كذلك فإنه إذا ما طلب من الشخص أن يفكر في استخدامات أخرى «لعلاقة الملابس الحديدية» خلافاً للاستخدام المألوف لها ، فإنه قد يحاول ربط هذه «العلاقة الحديدية» والأشكال التي يمكن أن تحول إليها بالأشياء التي يستخدمها من

حواله . فإنه قد ينظر إلى علاقة الملابس على اعتبار أنها من الممكن أن تُستخدم كأداة لتقوية إرسال الراديو أو التلفزيون ، أو وسيلة لفتح أبواب السيارات عندما تكون المفاتيح بداخلها أو أداة لربط الأشياء بعضها ببعض .

هذه الأمثلة المتعلقة بعملية التفكير تدل على حدوث تحول في العقل في استنباط استخدامات جديدة لهذه الأشياء وبالتالي حل المشكلات التي يواجهها الشخص . لهذا يمكننا أن نخلص إلى القول بأن التفكير عملية ذهنية قائمة على أساس الربط بين الأشياء أو البيانات الموجودة في العقل ، تؤدي في بعض نتائجها إلى حل المشكلة التي يواجهها الشخص أو الجماعة أو المنظمة .

إن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : هل إننا عندما نتحدث عن التفكير وعلاقته بالإبداع وحل المشكلات نتحدث عن نوع واحد أم عن عدة أنواع من التفكير؟

للإجابة عن هذا التساؤل نقول إن الأدبيات في مجال التفكير تشير إلى عدة أنواع من التفكير وليس نوعاً واحداً ، بل إن تصنيف هذه الأنواع من التفكير هو محل اختلاف بين الباحثين . وفي هذا الصدد يقول المزيدي (١٤١٣هـ) في عرضه لأنواع التفكير : «في تصورنا أننا لن نستطيع الاتفاق على تقسيم معين لأنواع التفكير من حيث إنها نوعان أو ثلاثة أو خمسة ، لأن عدد هذه الأنواع يعتمد على نوعية الأساس الذي ستنتقل منه عملية التصنيف ، فعلى سبيل المثال إذا تم اعتماد الطلاقة في التفكير ، والتي تعني هنا عدد الأفكار المنتجة في وحدة زمنية معينة ، كأساس للتصنيف ، فإن أنواع التفكير هنا سوف تنحصر في نوعين لا ثالث لهما وهما : الثراء الفكري أو الخواء الفكري» .

وخروجاً من هذا المأزق التصنيفي للإبداع أورد المزيدي تقسيمين من التقسيمات التي تطرق لها العلماء لأنواع التفكير . التقسيم الأول وفيه تم حصر أنواع التفكير في أربعة أنواع هي : التداعي الحر ، والخيالي ، والمنظم (ويضم خطوات متسلسلة تتمثل في الشعور بالمشكلة ، وتحديد المشكلة ، وفرض الفروض ، وفحص الفروض ، واختبار صحة الحل بتطبيقه على مشكلة مماثلة) والابتكاري . أما التقسيم الثاني فيقسم أنواع التفكير إلى نوعين هما : الكمي والنوعي . ففيما يتعلق بالتفكير الكمي فإنه يعتمد على الطلاقة في عملية التفكير ذاتها والتي تعكس قدرة الشخص على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار السليمة في وحدة زمنية معينة لمشكلة ما تواجهه . وبالمقابل فإن التفكير النوعي هو الذي يعتمد على المرونة في عملية التفكير والتي تشير إلى التحرر من الجمود والبعد عن النمطية ، فهو يعطي آراء مفيدة ولكنها غير متشابهة ولا تخضع لمعيار واحد (المزيدي ، ١٤١٣هـ ، ص ص ٧٥-٧٧) .

أما عبدالفتاح (١٩٩٥م) فقد أكد في عرضه لأنواع التفكير بأن منهج التفكير وأسلوبه في مواجهة مشكلة معينة يختلف من فرد إلى آخر ، وأن هذا الاختلاف يعود في أساسه إلى الفروق الفردية بين الأفراد وإلى اختلاف حجم وطبيعة المشكلة التي يواجهها كل فرد . . وبناءً على ذلك فقد قسم التفكير بصفة عامة إلى ثمانية أنواع هي : التفكير الملموس ، والتفكير المجرد ، والتفكير الموضوعي أو العلمي ، والتفكير الذاتي ، والتفكير الناقد ، والتفكير القائم على التعميم ، والتفكير القائم على التمييز والتفكير الابتكاري أو التفكير الإبداعي . كما قسم التفكير في مواجهة مشكلات العمل إلى نوعين هما : التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري (الإبداعي) (عبدالفتاح ، ١٩٩٥م ، ص ٥٦) .

إلى جانب التصنيفين السابقين لأنواع التفكير هناك تصنيف آخر قال به دي بونو (1985) De Bono حيث رمز لأنواع التفكير بالقبعات ، وتبعاً لذلك فقد قسم أنواع التفكير إلى ستة أنواع أطلق عليها القبعات الست للتفكير حيث تتميز كل قبعة بلون مستقل وذلك على النحو التالي (Bono, 1985, pp. 13-33):

- ١ - القبعة البيضاء : وترمز إلى التفكير المحايد والموضوعي . لذا فإن هذا النوع من التفكير يهتم بالحقائق الموضوعية والأرقام .
 - ٢ - القبعة الحمراء : وترمز إلى التفكير المتعلق بالناحية الانفعالية أو العاطفية مثل الغضب .
 - ٣ - القبعة السوداء : وترمز إلى التفكير السلبي الذي يقود إلى نتائج سلبية بالنسبة للأعمال التي تقوم بها .
 - ٤ - القبعة الصفراء : وترمز إلى التفكير المتفائل المتعلق بالأمل والنواحي الإيجابية بالنسبة لنتائج الأعمال التي نقوم بها .
 - ٥ - القبعة الخضراء : وترمز إلى التفكير المتعلق بالإبداع وتوليد الأفكار الجديدة .
 - ٦ - القبعة الزرقاء : هذا النوع من التفكير متعلق بقضية التحكيم والتنظيم لعملية التفكير إلى جانب استخدام الأنواع الأخرى من التفكير .
- هذا التصنيف لأنواع التفكير يقودنا مرة أخرى أنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين لأنواع التفكير ، بل إن هذه التصنيفات تختلف فيما بينها تبعاً للمنهج الذي تنطلق منه في إيراد هذه التصنيفات . على أنه وإن اختلفت هذه التصنيفات للتفكير إلا أنها تكاد تتفق فيما بينها على وجود التفكير الإبداعي أو الابتكاري كأحد الأنواع البارزة للتفكير . فما المقصود بالتفكير الإبداعي ؟ وماهي أنواعه ؟

٢ . ٤ . ١ أنواع التفكير الإبداعي

يقصد بالتفكير الإبداعي «قدرة الشخص على الربط بين الأشياء أو الأفكار التي تبدو من النظرة الأولى على أنها غير مترابطة» (Rawlinson, 1981, p. 8). كذلك يعرف الزهير المزيدي (١٤١٣هـ) التفكير الإبداعي بأنه «التفكير الشمولي المتعدد الجوانب الذي يرمي إلى إيجاد فكرة جديدة ذات فائدة أكبر» (المزيدي، ١٤١٣هـ، ص ٢١). أما خير الله (١٩٧١) فيقدم تعريفاً شاملاً للتفكير الإبداعي حيث ينظر إليه على أنه «يمثل قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كأستجابة لمشكلة أو موقف مثير» (عبدالفتاح، ١٩٩٥م، ص ٥٦).

هذه التعريفات للتفكير الإبداعي لا تكاد تختلف عن تعريفنا لمفهوم الإبداع الذي عرضناه سابقاً، بل يمكن القول بأن مفهوم «الإبداع» والتفكير الإبداعي» أو «التفكير الابتكاري» هي مصطلحات مترادفة تعني شيئاً واحداً وإن اختلفت المصطلحات الواردة في كل منها. والتفكير الإبداعي من الممكن تصنيفه في نوعين رئيسيين هما (صباحي والقطامي، ١٩٩٢م، ص ٦٧):

أ- التفكير الافتراضي (التباعدي أو المتشعب) Divergent Thinking ويتضمن توليد معلومات جديدة من معلومات معطاة أو التوصل إلى عدة حلول أو إجابات لمشكلة ما من خلال المعلومات المتاحة بحيث يُحتمل أن تكون كل هذه الحلول أو الإجابات صحيحة أو مقبولة.

ب- التفكير التقاربي Convergent Thinking ويعتمد على التوصل إلى الحل الصحيح أو الإجابة الصحيحة للمشكلة من خلال المعلومات المتاحة.

بمعنى آخر فإن المعلومات في إطار هذا النوع من التفكير تكون جاهزة وكافية لأن تحدد حلاً واحداً أو أجابة واحدة وصحيحة للمشكلة .

وكان جيلفورد يرى بأن الإبداع يرتبط بصورة خاصة بالتفكير الافتراضي الذي يتضمن جملة من الخصائص كالمرونة والطلاقة والأصالة كما يتضمن أيضاً عامل الحساسية تجاه المشكلات (صباحي والقطامي ، ١٩٩٢م ، ص ٦٨) . لهذا فإننا سوف نتحدث بشيء من التفصيل عن التفكير الافتراضي باعتباره من أهم العوامل المتعلقة بالإبداع ، موضحين في ذلك وجهات النظر المختلفة حول علاقة العامل بالإبداع وحل المشكلات .

٢ . ٤ . ٢ التفكير الافتراضي والإبداعي

يُعتبر جيلفورد (1959) Guilford الرائد الأول في مجال أبحاث الإبداع الحالية حيث يعود إليه الفضل في تقديم مفهوم التفكير الافتراضي (التباعدي) . فلقد ميز جيلفورد ، على أساس التحليل العملي ، بين خمسة أنواع من العمليات العقلية هي : المعرفة ، والتذكر ، والتفكير الافتراضي ، والتفكير التقاربي ، والتقديم . حيث تُدار هذه الخمسة الأنواع من العمليات من خلال محتوى الأشكال والرموز والمعاني المتوفرة لدى الفرد (فرج ، ١٩٨٣م ، ص ٣٥) . لقد كان جيلفورد ، كما ذكرنا سابقاً ، يرى أن الإبداع يرتبط بصورة خاصة بالتفكير الافتراضي الذي يتضمن جملة من الخصائص كالمرونة والطلاقة والأصالة . كذلك فقد حدد جيلفورد في نظريته الأصلية عن الإبداع حوالي (١٨) نوعاً مختلفاً من التفكير الافتراضي . غير أنه بمرور الوقت ركز جيلفورد في أبحاثه على عنصر الطلاقة الفكرية باعتباره العامل الأساسي في الإبداع ، واعتبر أن لهذا العنصر أو الخاصية الأفضلية على الأنواع الثمانية عشر من التفكير الافتراضي . بل إنه كان يرى بأن مفهوم

الطلاقة الفكرية مرادف إلى حد كبير لمفهوم التفكير الافتراضي (kabanoff & Rossiter, 1994, p. 286).

هذا المفهوم المتعلق بالتفكير الافتراضي ، وعلاقته بالإبداع كان موضوعاً لدراسة أجراها تورانس (1988) Tarrance على مجموعة من الطلاب وقد استمرت هذه الدراسة ما يقرب من (٢٢) عاماً . وفي هذه الدراسة حاول تورانس ربط درجات الطلاب بالتفكير الافتراضي حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين درجة التفكير الافتراضي والإنجاز الإبداعي (Torrauce, 1988, pp. 43-75). وهذه النتيجة التي توصل إليها تورانس تتماثل في بعض جوانبها مع تلك النتائج التي توصل إليها كلٌّ من بارون Baron وهارينجتون Harrington (١٩٨١م) من أن بعض مقاييس التفكير الافتراضي تقيس القدرات المتعلقة بالإنجاز الإبداعي (Barron, & Harrington, 1981, pp. 439-476). ومن ناحية أخرى ، فإن هناك بعض الدراسات التي لم تؤيد نتائجها وجود صلة بين التفكير الافتراضي والإبداع . فلقد قام كلٌّ من هوكفار Hocevar وباتشيلو Bachelor (1989) بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالإبداع ووجد أنه لا يوجد في نتائج هذه الدراسات ما يؤيد وجود علاقة بين التفكير الافتراضي والإنتاج الإبداعي (Hocevar & Bachelor, 1989, p. 286).

إن الجدل حول علاقة التفكير الافتراضي والذي يعني هنا الطلاقة الفكرية ، وعلاقته بالإبداع تواجه معضلة أخرى ، فيما يتعلق بقبول هذه الفكرة . ذلك أن المتبع لدراسات الإبداع يجد أن هناك شبه اجماع بين الباحثين بأن الإبداع يعود إلى قدرات إبداعية محددة بغض النظر عن وجود عامل التفكير الافتراضي . فكما يقول تاردف Tardif وستيرنبرج Sternberg (1988) بأن الشخص من الممكن أن يكون مبدعاً في مادة الأحياء لكنه غير

مبدع في كتابة القصص والعكس بالعكس . وعلى المستوى التجريبي كذلك ، فإنه من الصعب أن نتصور الأسباب التي تقف وراء عدم وجود العلاقة بين نتائج مقاييس التفكير الافتراضي التي تضم الطلاقة الفكرية والإبداع في مجالات مختلفة كالفن والأدب والعلم والهندسة (Kabanoff & Rossiter, 1994, p. 286).

وهناك وجهة نظر أخرى جديرة بالاهتمام حيث تشير إلى أن التفكير الافتراضي كنوع من أنواع التفكير ليس عاملاً أساسياً في شرح الإبداع ، بل إن الإبداع يتضمن عنصراً آخر هو القدرة على تحديد المشكلة ، وذلك إلى جانب عنصر القدرة على حل المشكلة بطريقة إبداعية والتي تُعتبر محور دراسات التفكير الافتراضي . هذه القدرة أطلق عليها جليفورد عامل الحساسية تجاه المشكلات ، ووصفها تورانس بـ «الشعور بالخلل» حيث تشير إلى نزعة الفرد إلى حل المشكلات وهي مرتبطة بفكرة حب الفضول أو الاستطلاع التي نمارسها في حياتنا اليومية .

وعلى الرغم من أن كثيراً من الباحثين في مجال الإبداع من أمثال براون (Brown, 1989) وهارينجتون (1981م) ودي بونو (1982م) ومكاسكي (1982م) قد أشاروا في وقت ما إلى أن تحديد المشكلة يمثل تسعة أعشار حل المشكلة بطريقة إبداعية ، إلا أن الأبحاث التي تحاول أن تثبت هذه النقطة لا تزال محدودة جداً . ومن الجانب الآخر فقد أكد هايس (1989م) أهمية الدافع القوي (الفردى أو الجماعي) كعنصر مهم في عملية تحديد المشكلة . ذلك أن استعداد الشخص للعمل يجدد من الممكن أن يقود الشخص إلى تكوين صورة واضحة ودقيقة للمشكلات وبالتالي التوصل إلى حلول إبداعية لهذه المشكلات (Hicks, 1991, p. 4).

مما سبق يمكننا أن نخلص إلى القول بأن هناك اختلافاً في وجهات نظر الباحثين حول أهمية التفكير الافتراضي باعتباره العنصر الوحيد من عناصر التفكير الإبداعي بالنسبة لحل المشكلات بطريقة إبداعية وإن كانت نتائج هذه البحوث لم تقلل في مجملها من أهمية التفكير الافتراضي بالنسبة لعملية التفكير الإبداعي . وإلى جانب ذلك فقد أشارت نتائج الدراسات المتعلقة بالتفكير الافتراضي إلى أهمية تحديد المشكلة والدافعية باعتبارهما عنصريين مهمين بالنسبة لحل المشكلات بطريقة إبداعية .

وإجمالاً يمكن القول بأنه -بغض النظر عن نوع التفكير وعلاقته بالإبداع - يمكن النظر إلى حل المشكلة باعتبارها عملية ذهنية ترمي إلى تحقيق هدف ، وبالتالي فإن هذه العملية تتطلب نوعاً من التفكير المركز للوصول إلى تحقيق هذا الهدف (Van Somern et.al. 1994, p.4) . بل إن التفكير الإبداعي كشكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات ، لهذا فإن حل المشكلات ليس ابداعاً إلى المدى الذي يتفق به هذا الحل مع واحد من الشروط التالية (عساف ، ١٩٩٥م ، ص ٣١) :

أ - أن يؤدي التفكير إلى نتائج لها جدتها وقيمتها ، إما بالنسبة للمفكر أو بالنسبة لثقافته التي يعيش فيها .

ب- أن يكون التفكير ذاته غير تقليدي وغير مألوف بمعنى أنه يتطلب ويشترط تعديلاً أو رفضاً للأفكار المقبولة سلفاً .

ج- أن هذا التفكير يتطلب درجة عالية من الدافعية والمثابرة ويحدث عبر فترة طويلة من الزمن (بشكل مستمر أو متقطع) أو من خلال التكثيف أو التركيز المرتفع .

د- أن المشكلة تكون في عرضها أو حالتها الأولى غامضة أو سيئة التحديد

بحيث تمثل عملية صياغة المشكلة نفسها بشكل مناسب أحد الجوانب الهامة في المهمة المطلوبة .

٢ . ٥ نماذج التفكير الإبداعي في حل المشكلات

يعود الفضل بصفة عامة إلى والاس (1926) Wallas باعتباره من أوائل الباحثين الذين حاولوا تقديم أول نموذج في شرح عملية التفكير الإبداعي ، حيث كان لهذا النموذج تأثيره على النماذج اللاحقة في مجال الإبداع . في هذا النموذج جمع والاس مراحل الإبداع التي توصل إليها العالمان هلمهولتز وبوانكاريه وأطلق عليها الأسماء التالية التي أصبحت تعرف بها حتى الآن . وهذه المراحل هي : الاعداد، والاحتضان، والاشراق، والتحقق (المزيدي، ١٤١٣هـ، ص ١٠٦) . لقد جاءت النماذج اللاحقة في تفسير الإبداع وربطه بعملية تحليل المشكلات مشابهة في كثير من جوانبها للنموذج الذي قال به والاس . فعلى سبيل المثال اقترح كل من بارنز Parnes ونولر Naller وبايوندي (1977) Biindi وإيساكسن Isaksen وتريفنجر (1985) Treffinger نموذجاً للإبداع مكوناً من خمس مراحل هي : البحث عن المعلومات، وتحديد المشكلة، وتوليد الأفكار، وإيجاد الحل أو الحلول، والقبول بالحل (Kabanoff & Rossiter, 1994, p. 285) . أمابايل (1988) Amabile فقد حددت في نموذجها الخاص بالإبداع وحل المشكلات خمس مراحل لعملية الإبداع هي : عرض المشكلة، والاستعداد، وتوليد الأفكار، وتمحيص الأفكار، ثم تقييمها . وعلى نفس المنوال سار كل من باسادور Basadur وجواين Graen وجرين (1982) Green عندما حددوا ثلاث مراحل لعملية الإبداع وحل المشكلات هي : تحديد المشكلة وحل المشكلة وتنفيذ المشكلة (Kabanoff & Rossiter, 1994, p.285) .

وبصفة عامة يمكن القول إن هذه النماذج قد لعبت دوراً كبيراً في مجال الأبحاث والتدريب والتعليم على الإبداع وحل المشكلات . فقد جذبت هذه النماذج في أوقات مختلفة اهتمام الباحثين ، ولكن كما لاحظ هايس (1989) Hayes فإن هذه النماذج لم توقف قضية النقاش حول ما إذا كانت هناك نماذج «خاصة» أو «مختلفة» مرتبطة بالإبداع وحل المشكلات تميزها عن تلك النماذج العامة في حل المشكلات . هذه القضية أثارت نقاشاً حاداً ومهماً بين رائدين من رواد حل المشكلات واتخاذ القرارات هما شيكزينتملي (1988) Csikszentmihalyi الذي يرى بوجود نموذج خاص ومتميز بالنسبة لحل المشكلات ، وسيمون (1988) Simon الذي يرى أن النموذج الإبداعي لا يختلف عن النموذج المعتاد في حل المشكلات (Kabanoff & Rossiter, 1994, p.285) . وبالطبع فإنه لا يهمنا في هذا المقام أن نورد جهد كل منهما لتحديد وجهة النظر الصحيحة ، هذا إذا كانت هناك وجهة صحيحة وأخرى خاطئة ، ولكن الذي يهمنا هو توجيه الانتباه إلى نقطتين أساسيتين في هذا النقاش الوارد بين الطرفين وما تحويه هاتان النقطتان من مضامين متعلقة بعملية الإبداع وحل المشكلات .

النقطة الأولى : من الواضح أن عملية حل المشكلات ليست بدرجة واحدة من التسلسل ، حيث تختلف هذه العملية تبعاً لسهولة أو صعوبة المشكلة ونوعها ، وبالتالي فإن المستوى الأعلى «المتطور» من النموذج المعتاد لحل المشكلات يمثل جزءاً هاماً من النموذج الإبداعي في حل المشكلات . فعلى سبيل المثال ، إذا اقتضى العمل في مجال من المجالات درجة عالية من الخبرة والمعرفة لحل مشكلة ما ، فإن هذا بلا شك يمثل جانباً أو متطلباً من متطلبات الإبداع سواءً أكان هذا المجال في حقل الإدارة أم الصناعة أم الكتابة أم الرياضة (Hages, 1989, pp.135-146) . وبالمقابل يرى شيكزينتملي

(١٩٨٨ م) أن ما ينقص النماذج المعتادة في حل المشكلات ويجعلها مختلفة عن نماذج الإبداع هو أنها لا تعبر اهتماماً كثيراً لموضوع الدوافع الخاصة التي تقف وراء إصرار المبدعين على الوصول إلى حل المشكلات بصفة عامة والإبداع بصفة خاصة . هذه الدوافع لا يلزم أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد الذين يواجهون المشكلات ، حيث إنها قاصرة على الأفراد المبدعين الذين يتمتعون بالطاقة والقدرة على مواصلة العمل من أجل حل المشكلات التي يواجهونها . أو بمعنى آخر ما الذي يجعل شخصاً دون غيره يكرس الكثير من وقته وجهده لمحاولة حل مشكلة ما قد تتجاوز حدود المطلوب منه في بيئة العمل . إنها الدوافع المرتبطة بالإبداع التي تميز الأفراد المبدعين عن غيرهم حيث يسعى هؤلاء دائماً إلى حل المشكلات المعقدة . هذه النقطة التي أثارها شيكزيتتملي (١٩٨٨ م) المتعلقة بدوافع الإبداع في حل المشكلات والتي تجعل نماذج الإبداع متميزة عن النماذج المعتادة في حل المشكلات ، قد وجدت استحساناً لدى كل من سيمون (١٩٨٨ م) وهاميس (١٩٨٩ م) اللذين أيدا ضرورة تكييف البحث من أجل فهم الدوافع التي تقف وراء الإبداع في حل المشكلات ومحاولة تحديد بعض هذه العوامل الدافعة .

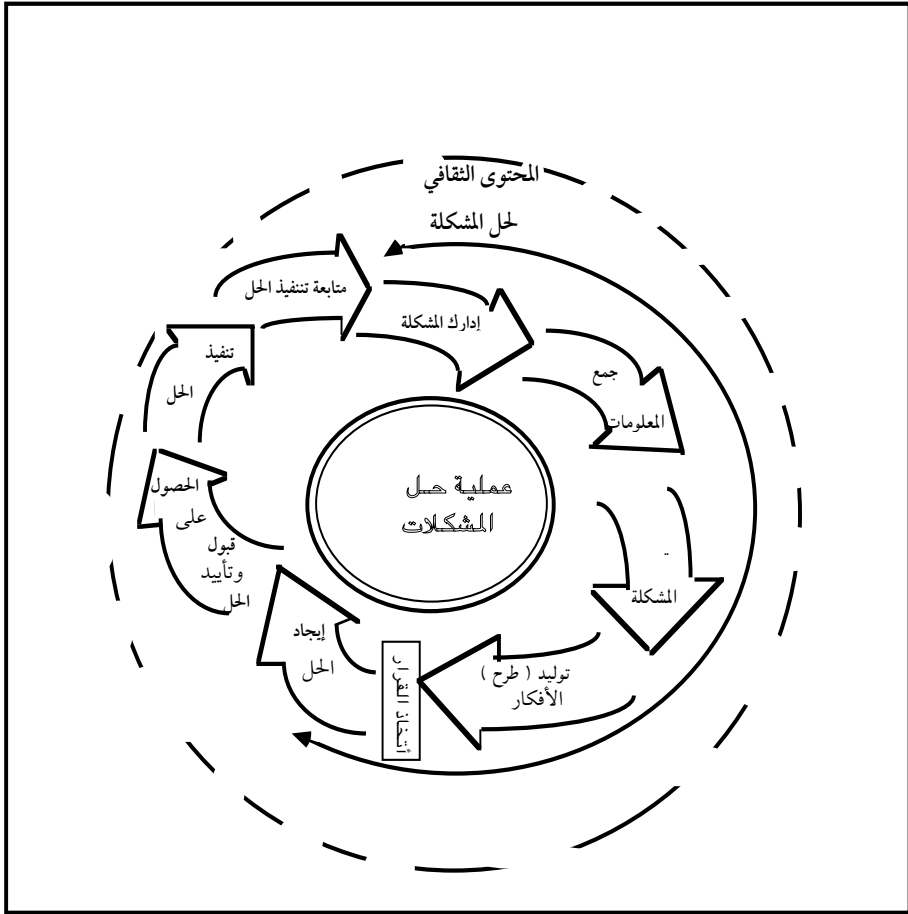
النقطة الثانية : إن النقاش الذي دار بين شيكزيتتملي وسيمون (١٩٨٨ م) حول ما إذا كان هناك نموذج خاص بالإبداع وحل المشكلات ، قد قاد إلى تأكيد حقيقة مؤداها أن اهتمام العلماء المتخصصين في العمليات الذهنية بموضوع حل المشكلات سوف يُجدد الاهتمام بموضوع كشف العمليات الذهنية المتضمنة في الإبداع . لهذا فإنه بدلاً من الاستمرار في طرح وإعادة صياغة نموذج والاس والنماذج المشابهة في الإبداع ، فإن هناك حاجة إلى دراسة واستيعاب هذه المراحل ذاتها في ضوء مفهوم دوافع الإبداع . (Kabanoff & Rossiter, 1994, pp.284-285) .

ومجمل القول ، أننا عندما نتحدث عن نماذج التفكير الإبداعي في حل المشكلات ، فإننا في الواقع نتحدث عن نماذج متعددة مرتبطة بمحاور الإبداع الثلاثة : الفرد والجماعة والمنظمة (والتي سوف نتحدث عنها في هذا الجزء من الكتاب) ، على أننا سوف نعرض لواحد من أشهر النماذج في حل المشكلات وهو ما يطلق عليه النموذج العام في حل المشكلات .

٢ . ٦ النموذج العام لحل المشكلات

أشرنا فيما سبق إلى أن هناك العديد من النماذج التي تتضمن عدداً من الخطوات والوسائل التي يمكن توظيفها في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات . وبالطبع فإنه ليس من الضروري بالنسبة للشخص أن يلتزم بنموذج واحد في حله للمشكلات حتى يوصف بأنه شخص مبدع . لهذا فإننا هنا سوف نعرض لما يمكن تسميته بالنموذج العام في حل المشكلات (شكل ٢ / ٢) ، لنعرض فيما بعد للنماذج الخاصة بكل محور من محاور الإبداع الثلاثة : الفرد والمنظمة والمجتمع . هذا النموذج العام الذي نعرضه هنا مقتبس من أعمال كل من بارنز (Parens, 1981, p.109-125) وكوك وسلاك (Cook & Slack, 1991, pp.5-10) وهيكس (Hicks, 1991, pp. 15-18) ويتضمن الخطوات التالية :

الشكل رقم (٢ - ٢)
 الأنموذج العام في حل المشكلات



المصدر : Steve Cooke and Nigel Slack (1991). Making Management Decisions. N. Y: Prentice Hall. p . 5 .

٢ . ٦ . ١ إدراك المشكلة

تبدأ عملية حل المشكلات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة أو أن هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنظمة . هذا الوعي بوجود المشكلة ليس بالضرورة أن يكون مستمداً من شواهد قوية، إذ ربما يكون حدسنا أو إحساسنا العام بأن هناك شيئاً ما يسير بصورة غير صحيحة هو المصدر الأول لإدراكنا للمشكلة . وحيث إن وجود مشكلة ما غالباً ما يضمن وعينا بأن شيئاً ما يسير عكس رغبتنا، فإننا من المحتمل أن نشعر بعدم الارتياح أو القلق الذي يدفعنا إلى أن نقوم باتخاذ إجراء مناسب من أجل تصحيح الوضع أو حل المشكلة .

إن أي موقف مُشكّل قد يبدو في البداية معقداً بشكل كبير مما قد يشعرونا بعدم قدرتنا على استيعاب الموقف وتقبله وبالتالي حله بصورة ملائمة . هذا الشعور يجب أن تتم مقاومته سواء أكان ذلك من قِبَل الفرد أو الجماعة أو المنظمة وذلك إذا أردنا حل المشكلة بصورة سليمة، ولعمل ذلك فإننا يجب أن نسأل أنفسنا في مثل هذه المواقف الأسئلة التالية :

أ - إلى ماذا يشير الموقف الراهن ؟

ب - هل هناك بالفعل المشكلة ؟

ج - هل هذه مشكلتي أم مشكلة الآخرين ؟

د - لماذا يجب عليّ أن أحل المشكلة ؟

هـ - ما الذي أرمي إليه من وراء حلي لهذه المشكلة ؟

٢ . ٦ . ٢ جمع المعلومات

في هذه الخطوة من الضروري أن نجمع المعلومات التي نتوقع أن تساعد على تحديد المشكلة . هذه المعلومات تتضمن مايلي :

أ- المعلومات الموضوعية : وفيها نحاول الإجابة عن أسئلة يمكن من خلالها كشف أطراف وزمان ومكان المشكلة وهذه الاسئلة هي على النحو التالي : (جدول رقم ١ / ٢)

١- من هم الأفراد المعنيون بالمشكلة ؟

٣- ماهي مؤشرات هذا العمل غير المقبول ؟

٤- كم مرة صدر مثل هذا العمل من هؤلاء الأفراد ؟ ومتى ؟

٥- أين حدث هذا العمل غير المقبول ؟

٦- كم هي المدة التي تمت فيها ممارسة هذا العمل غير المقبول من هؤلاء

الأفراد هذه الأسئلة من الممكن توظيفها ، على سبيل المثال ، في توضيح مشكلة تدني الاداء وذلك كما يوضحه كلُّ من الجدول رقم

١ / ٢ والجدول رقم ٢ / ٢ .

ب- المعلومات الذاتية : وهي المعلومات التي تصف آراءنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا تجاه المشكلة .

ج- المعلومات المتعلقة بالمعوقات التي حالت دون حل المشكلة في الماضي

والتي من المحتمل أن تدوم : هذه المعوقات قد تكون معوقات نظامية أو مالية أو بشرية أو زمنية أو غير ذلك .

د- أي معلومات أخرى .

الجدول رقم (١ / ٢)
الأسئلة المتعلقة بجمع المعلومات

كل موظفي القسم	مَنْ
صف الموقف غير المقبول	ماذا
عدم التمكن من تحقيق المقاييس أو الأهداف الرئيسية	بأي قدر (مؤشرات)
باستمرار / دائما	متى (كم مرة)
في كل المجموعات	أين
منذ ما يزيد عن عام	ما طول المدة التي ظل يحدث فيها هذا الشيء

الجدول رقم (٢ / ٢)

أمثلة عن الأسئلة المتعلقة بجمع المعلومات

مَنْ	أشر إلى العدد الفعلي أو دون قائمة محددة بالأسماء إذا كان المعنيون أكثر من شخص واحد مثل، أحمد وعلی، أو ٤ من ٥ من المكتبة أو كل المهندسين.
ماذا	أشر إلى ما يفعله أو ما لا يفعله المؤدي الذي يعد غير مقبول مثل : يتأخرون عن موعد الدوام، أو لا يحققون الأهداف أو يرسلون تقارير غير وافية.
ما مقدار (مؤشرات)	يمكنك الرد بإحدى طريقتين . إذا كان ذلك مناسباً وضح الدرجة التي يؤدي بها كل الشخص أو بيان الشيء الذي لا يفعله وهو مطلوب منه مثل : يتأخر ما بين ١٥ - ٢٠ دقيقة أو بنسبة (٢٠٪) أو في الأحوال التي لا تتوفر فيها مثل هذه المعلومات المحددة يمكنك أن تذكر مؤشرات الأداء غير المقبول . مثل أتلف الجهاز، أو أخر التقارير .
متى (كم مرة)	وضح مدى تكرار الموقف الذي تكمن فيه المشكلة مثل : لا يحدث هذا الا صباح كل يوم سبت، أو (٦٠٪) من الوقت .
أين	أشر إلى المكان الذي تحدث فيه المشكلة مثل : الموقع أو الإدارة أو الوحدة، الخ . . مثل : قسم الشؤون القانونية أو الوحدة رقم (٦) أو بمنطقة الرياض .
(ما طول المدة التي استغرقها حدوث الفعل)	عندما تجيب عن هذا السؤال يمكنك عندئذ أن تقدر مدى خطورة التي استغرقها المشكلة . مثل : مرة واحدة خلال الشهور الثلاثة الماضية . وهذه حدوث الفعل المعلومات تساعدك في تقرير ما إذا كان عليك أن تؤجل البت في الموقف أو تشرع في عملية حل المشكلة .

٢ . ٦ . ٣ تحديد المشكلة

تعد هذه المرحلة من نموذج حل المشكلات من أهم مراحل حل المشكلات ، لذلك فإنه قد يشار إليها أحياناً بمرحلة إعادة إدراك أو صياغة المشكلة . وتنبع أهمية هذه المرحلة من قدرتنا على تشخيص المشكلة بصورة سليمة ، ذلك أن تشخيص المشكلة بطريقة خاطئة سوف يؤثر بشكل سيئ على بقية مراحل حل المشكلة ، بل إن إيجاد الحل الذي نعتقد أنه صحيح للمشكلة الخطأ لا يختلف كثيراً من حيث عدم جدواه من الحل الخطأ للمشكلة الصحيحة . لهذا ، فإننا إذا لم نبدأ البداية الصحيحة في عملية حل المشكلات وذلك بتحديد المشكلة تحديداً جيداً ، فإننا قد نتعثر في الوصول إلى الحل الملائم . إن ما ينبغي أن ننبه إليه هنا هو أن الكثير من المشكلات من الممكن النظر إليها من زوايا مختلفة من قبل أفراد مختلفين ، وهذا يعني أن الوصول إلى اتفاق بشأن حل المشكلة من الممكن أن يُصبح في بعض الأحيان مشكلة بحد ذاته .

لهذا فإن النصيحة الملائمة التي يمكن تقديمها بالنسبة للأطراف المعنية بحل أية مشكلة هو أن يتم النظر إلى المشكلة في البداية من خلال مظاهرها البارزة ثم بعد ذلك يتم تخصيص وقت ملائم للتفكير في الطرق التي يمكن بها وصف هذه المشكلة من زوايا مختلفة للوصول إلى التحديد الملائم والمقبول من قبل المعنيين بحلها .

٢ . ٦ . ٤ توليد الأفكار

تمثل هذه الخطوة من النموذج العام لحل المشكلات جوهر المدخل الإبداعي في حل المشكلات والذي يعتمد أساساً على قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على توليد الأفكار التي يمكن من خلالها حل المشكلة . في هذه

المرحلة يجب أن نتذكر أنه لا ينبغي أن نقوم بتقييم هذه الأفكار في هذه المرحلة التي هي بمثابة بدائل أو حلول ، سواء أكان ذلك من حيث إبراز إيجابياتها أو سلبياتها ، بل يجب أن نتظر حتى يكون لدينا أكبر عدد ممكن من هذه الأفكار ليتم تقييمها في المرحلة التالية .

٢ . ٦ . ٥ إيجاد الحل

في هذه الخطوة تتم عملية تقييم الأفكار التي تم طرحها سابقاً والعمل كذلك على تطويرها وفقاً لمعايير محددة تلبى أهدافنا من وراء حل المشكلة . على أننا في هذه الخطوة ينبغي أن نعمل على تمحيص أية فكرة من جميع جوانبها بطريقة إبداعية وذلك قبل أن تختار من بين هذه الأفكار . وبالطبع فإن عملية الاختيار من بين هذه الأفكار أو إيجاد الحل المناسب للمشكلة ليس عملية ميكانيكية موجهة نحو تلبية المعايير المجردة ، بل لا بد أن تكون هناك بعض الاعتبارات المتعلقة بالجوانب الدبلوماسية التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض داخل أو خارج المنظمة ، والتي يترتب عليها كسب التأييد من عدمه بالنسبة لأي حل يمكن التوصل إليه داخل أو خارج المنظمة . إن إيجاد الحل في هذه الخطوة يمثل اتخاذ القرار حيث إننا نقرر هنا اختياراً لحل الذي نعتقد أنه مقبول في إطار المشكلة الموضوعة .

على أننا قبل أن ندخل في عملية كسب التأييد لأية فكرة أو حل نقرر اختياره للمشكلة ، فإنه يتوجب علينا أن نقرر الهيئة التي سوف نعرض بها الأفكار أو الحلول المقترحة على الأطراف المعنية والتي ينبغي أن تكون في صورة تدريجية وذلك حسب أهميتها والنتائج المترتبة عليها سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو للجماعة أو للمنظمة .

٢ . ٦ . ٦ الحصول على قبول وتأيد الحل

إن إيجاد الحل بالنسبة للمشكلة غالباً لا يكون نهاية المطاف بالنسبة لعملية حل المشكلة، إذ إننا نريد الحصول على قبول وتأيد الأطراف المؤثرة المتأثرة بالحل الذي تم اختياره للمشكلة. ذلك أن قبول الأطراف للحل يُعتبر عاملاً مهماً بالنسبة لنجاح تطبيقه أو تنفيذه. إن نجاح أي حل لا يعتمد في واقع الأمر على مجرد درجة الأصالة والإبداع في الحل المقترح إذ إنه لا بد أن يواكب هذا الحل توظيف استراتيجيات ملائمة تؤدي إلى قبوله. من هذه الاستراتيجيات وأبرزها استخدام الصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار استخداماً كفوئاً ومدى قدرته على اقناع الآخرين بجدوى الحل المقترح. لهذا يمكن القول وبدون تردد إن جودة الحل وفعالته من النادر أن تكون كافية في حد ذاتها لضمان عملية قبول وتنفيذ هذا الحل.

٢ . ٦ . ٧ تنفيذ الحل

تتضمن هذه الخطوة من نموذج حل المشكلات العام تطبيق الحل الذي تم اختياره والموافقة عليه سابقاً. على أن عملية تنفيذ أي حل ليست عملية يسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة والتي غالباً ما تكون عاملاً مؤثراً في ظهور المشكلات. كذلك فإن مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ حل المشكلة، أن يتم أسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع اعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

٢ . ٦ . ٨ متابعة تنفيذ الحل

عندما يتم تنفيذ حلّ ما لأية مشكلة فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة تنفيذ هذا الحل للوقوف على مدى فعاليته في علاج المشكلة . ذلك أنه إذا ما تبين من خلال متابعة تنفيذ هذا الحل بأن قرار اختيار هذا الحل كان فعّالاً في علاج المشكلة ، فإن هذا يعني أننا بذلك قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلة . وبالمقابل فإنه إذا أثبتت تقارير متابعة الحل بأن المشكلة لا تزال قائمة أو أنها لم تحل بشكل كامل أو أنها تتفاقم بصورة ملحوظة ، فإن هذا يملينا علينا العودة مرة أخرى إلى المرحلة الأولى من عملية حل المشكلة بدءاً من إدراك الموقف المشكل وجمع المعلومات حوله ثم تحديد المشكلة لنصل بعد ذلك إلى حل آخر يمكن تنفيذه ومتابعته .

خاتمة

تبين لنا من خلال عرضنا لموضوع المشكلات في هذا الفصل بأنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للمشكلة وإنما توجد عدة تعريفات حيث أوضحنا أن تعريف المشكلة يُعتبر في حد ذاته مشكلة . هذه الصعوبة في تعريف مفهوم المشكلة لم تُحل دون تقديمنا لتعريف إجرائي لها حيث عرفناها على أنها «الموقف الذي يستدعي متخذ القرار سواء أكان فرداً أم جماعة أم منظمة ، النظر في هذا الموقف باعتباره خارجاً عن المؤلف وبالتالي التفكير في بديل أو عدد من البدائل أو الحلول للتعامل مع هذا الموقف وتنفيذها .

وإلى جانب تعريف المشكلة ، فقد عرضنا لتعريف كل من حل المشكلات واتخاذ القرارات باعتبارهما أساسين بالنسبة للعملية الإبداعية ، كما أوضحنا أن العلاقة بينهما تمثل خلافاً بين الباحثين وذلك فيما يتعلق

بدرجة تماثلهما أو اختلافهما من حيث المضمون غير أننا حدّدنا العلاقة بينهما في هذا الكتاب باعتبار أن مفهوم حل المشكلات أوسع من مفهوم اتخاذ القرار ، حيث نظرنا إلى اتخاذ القرار باعتباره خطوة أو مرحلة من المراحل المتعددة لعملية حل المشكلات .

أما فيما يتعلق بأنواع المشكلات التي هي أحد موضوعات الفصل ، فقد تبين لنا من خلال المناقشة أن تصنيف هذه المشكلات ليس بالأمر اليسير وذلك عائد إلى طبيعة المشكلات ذاتها وتباين المناهج التي استخدمها الباحثون في تصنيف هذه المشكلات ، لهذا فقد صنّفناها وفقاً لثلاثة محاور هي : حجم المشكلة ، ووضوح المشكلة ، ودرجة صعوبة المشكلة ، مدركين أن هذه الأنواع من المشكلات لا تأتي في الواقع منعزلة بعضها عن بعض وإنما تأتي متداخلة فيما بينها .

لقد كانت الصعوبة المتعلقة بتصنيف أنواع الإبداع ماثلة أيضاً في تصنيف أنواع التفكير حيث تحدّثنا عن التفكير وعلاقته بحل المشكلات وتبين لنا أن هناك أنواعاً عديدة من التفكير حيث اخترنا ذلك المنهج الذي يرى بإمكانية تصنيف التفكير إلى نوعين رئيسيين هما التفكير الافتراضي والتفكير التقاربي وتحدّثنا بشيء من التفصيل عن التفكير الافتراضي باعتباره من أهم العوامل المتعلقة بالإبداع .

ولما كان موضوع هذا الفصل هو المشكلات ، فقد اختتمناه بالشرح عن النموذج العام لحل المشكلات والذي تضمن عدداً من الخطوات التي يمكن القول بأنها عامة ومفيدة سواء أكان ذلك في مناقشة حل المشكلات واتخاذ القرارات بصفة عامة أو في موضوع الإبداع بصفة خاصة كما هو الحال بالنسبة لموضوع هذا الكتاب .

الجزء الثاني

محاوّر الإبداع

- الفصل الثالث : الإبداع على مستوى الفرد .
- الفصل الرابع : الإبداع على مستوى الجماعة .
- الفصل الخامس : الإبداع على مستوى المنظمة .

تزرخ أدبيات البحث في موضوع الإبداع بالعديد من المداخل التي تحاول تحديد المستويات التي يمكن على أساسها دراسة هذه الظاهرة وتحليلها . هذا التباين بين الباحثين في هذه المستويات يمكن إعادته إلى طبيعة المجال الذي ينتمي إليه هؤلاء الباحثون والأهداف التي يتوخون تحقيقها من دراستهم المتعلقة بالإبداع والمناهج العلمية التي يتبعونها في هذه الدراسات . وبغض النظر عن التباين الموجود بين هؤلاء الباحثين فإنه يمكن القول بأن هناك اتجاهاً عاماً في دراسة ظاهرة الإبداع يميل إلى تقسيم المستويات التي يمكن من خلالها دراسة هذه الظاهرة إلى ثلاثة مستويات هي : الفرد والجماعة والمنظمة .

وانطلاقاً من هذا التقسيم لمستويات الإبداع ، فقد تم تخصيص الفصول الثلاثة من هذا الجزء من الكتاب لمعالجة كل مستوى من هذه المستويات . ففي الفصل الأول من هذا الجزء تحدثنا عن الإبداع على مستوى الفرد وذلك فيما يتعلق بتفسير الظاهرة الإبداعية لدى الفرد وتوضيح خصائص الشخص المبدع ثم دوافع الإبداع الفردي لنختتمه بعد ذلك بعرض مفصل لطبيعة العملية الإبداعية الفردية . أما فيما يتعلق بالفصل الثاني ، فقد تم تخصيصه لمناقشة الإبداع على مستوى الجماعة حيث عرضنا فيه لنظرية الإبداع الجماعي والعلاقة بين حلقات الجودة وحلقات الإبداع ثم العوامل التي ينبغي توافرها من أجل ضمان فعالية الجماعة في حل المشكلات . ولكي نبرز الرابطة بين هذا الفصل والفصل الذي قبله ، فقد عرضنا في نهاية هذا الفصل لأوجه الشبه والاختلاف بين الإبداع الفردي من جهة والإبداع الجماعي من جهة أخرى مع تزويد القارئ بتمرين يمكنه من خلاله إدراك هذه العلاقة بينهما .

أما بالنسبة للفصل الثالث والأخير من هذا الجزء، فقد عالجننا فيه الإبداع على مستوى المنظمة وذلك على اعتبار أن المنظمات تمثل اليوم المكان الطبيعي للإبداع سواءً أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة العاملين فيها. وفي هذا الفصل تمت مناقشة خمسة موضوعات هي: مفهوم الإبداع التنظيمي وأنواع المنظمات والخصائص الرئيسة للمنظمات الإبداعية والأساليب التنظيمية في حل المشكلات. . ثم العملية الإبداعية على مستوى المنظمة. إن هذا الجزء من الكتاب بفصوله الثلاثة التي تعالج الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة في واقع الأمر جوهر موضوع الإبداع وعلاقته بحل المشكلات حيث يمكن من خلال مادته إدراك العلاقة التي تربط بين هذه المستويات والنماذج الإبداعية التي يمكن توظيفها لمعالجة المشكلات في أي مستوى من هذه المستويات الثلاثة.

الفصل الثالث

الإبداع على مستوى الفرد

- ٣ . ١ الشخص المبدع : نظريات الإبداع .
- ٣ . ٢ خصائص الإبداع الفردي .
- ٣ . ٣ دوافع الإبداع لدى الفرد .
- ٣ . ٤ العملية الإبداعية الفردية : نماذج الإبداع الفردي في حل المشكلات .

مقدمة

إرتبط الإبداع ارتباطاً قوياً بالأفراد، وذلك باعتبار أن الفرد هو مصدر الإبداع عموماً. لهذا فقد تم استخدام مفهوم الإبداع أو القدرة الإبداعية في علم النفس ليشير إلى خاصية يتمتع بها بعض الأفراد دون بعضهم الآخر وذلك لأسباب قد ترجع إلى العوامل الفطرية أو المكتسبة لدى هؤلاء الأفراد. على أن ارتباط مفهوم الإبداع بالفرد لا يعني إطلاقاً سهولة تفسير هذه الظاهرة أو الوقوف على جميع المتغيرات الداخلة فيها. لهذا فإننا في هذا الفصل سوف نعالج موضوع الإبداع على مستوى الفرد سواء فيما يتعلق بتعريف الشخص المبدع ومحاولات الباحثين في هذا المجال، أو عرض خصائص الشخص المبدع والتي كانت في معظمها نابعة من الدراسات التي تم إجراؤها على الفنانين والعلماء حيث أظهرت هذه النتائج أن هؤلاء الأفراد يتسمون بخصائص معينة دون سواهم وإن لم يكن بالضرورة التنبؤ بالإبداع على أساس هذه الخصائص. على أن فهم العملية الإبداعية على مستوى الفرد لا يقتصر على مجرد مناقشة خصائص الإبداع، فقد تطلب الأمر منا عرض ومناقشة دوافع الإبداع لدى الفرد وذلك نظراً لارتباطها بنظريات الإبداع التي تحدثت عن الشخص المبدع.

وأخيراً، فقد كان موضوع العملية الإبداعية الفردية، أو بمعنى آخر نموذج الإبداع الفردي في حل المشكلات هو الموضوع الذي اختتمنا به هذا الفصل حيث ناقشنا فيه بشيء من التفصيل نموذج والاس (Wallace 1926) للتفكير الإبداعي باعتباره من أكثر النماذج شهرة وتأثيراً بالنسبة لنماذج شرح العملية الإبداعية الفردية.

٣ . ١ الشخص المبدع: نظريات الإبداع

يعد مصطلح «الشخص المبدع» من أصعب المصطلحات التي يمكن تعريفها تعريفاً إجرائياً محدداً. ذلك أن تحديد الشخص المبدع قبل رؤية نتائج أعماله واسهاماته الإبداعية (Major, 1988, p. 52). غير أن ما يزيد الأمر صعوبة وتعقيداً فيما يتعلق بتحديد الشخص المبدع أن الإبداع لا يحدث إلا في حالات نادرة حتى بالنسبة للأفراد المبدعين فعلاً. فالأفراد الذين يصنّفون في فئة المبدعين أو الذين مروا بحالات الإبداع كثيراً ما يصنفون لحظة الإبداع التي تمرّ بهم بأنها لحظة عفوية تلقائية، بل إنها في مواقف كثيرة تكون أشبه ما تكون بالإشراقة العابرة. هذه النتيجة قادت الكثير من الباحثين إلى القول بأن أي سلوك لا يمكن قياسه بدقة، فإنه من الصعب التنبؤ به. ومع وجود هذه الصعوبة في تحديد الشخص المبدع وتفسير الظاهرة الإبداعية، فإن ذلك لم يحل دون قيام العديد من المنظرين والباحثين بطرح مرئياتهم حول تفسير العملية الإبداعية لدى الفرد.

لقد كان الإبداع موضع اهتمام الكثير من الباحثين الذين حاولوا تفسير العملية الإبداعية من خلال تقديم العديد من النظريات في هذا المجال. فلقد أشار عبدالله الصافي (١٤١٨ هـ) إلى أن «هناك نظريات كثيرة تحاول تفسير ظاهرة الإبداع حيث توجد النظرية الفرويدية (نسبة إلى سيجموند فرويد) التي تفسر الإبداع على أساس عامل التسامي Sublimation لدى الفرد، وثانية تعد الإبداع وظيفة النصف الأيمن من الدماغ، في حين ترى نظرية ثالثة بأن القدرة الإبداعية لدى الفرد تظهر من خلال قدرته على حل المشكلات، بينما ترى نظرية رابعة أن الإبداع انعكاس للصحة العقلية والنفسية لدى الفرد وبالتالي رغبته في تحقيق ذاته. وإلى جانب هذه

النظريات توجد نظريات أخرى ترى أن الإبداع نتيجة للتعلم، في الوقت الذي تفسر فيه نظرية أخرى الإبداع بأنه ناجم عن بناء وتشجيع الشخصية» (الصافي، ١٤١٨هـ، ص ٨٣).

أما سالم (١٩٨٥م) فقد تتبع التطور التاريخي لنظريات الإبداع وبخاصة في مجال الفن حيث تحدث عن عدد من نظريات الإبداع منها نظرية الالهام والعبقرية والحدس والتي يأتي على رأس دعائها أفلاطون الذي يرى أن الإبداع مصدره المهم أو وحي يأتي من عالم خارجي مثالي، وأنه لا دخل للفرد بالنسبة لما يحدث نتيجة للعملية الإبداعية. بعد ذلك جاءت النظرية العقلية التي تزعمها «دي لاكروا» حيث انتقد موقف مدرسة الالهام وذهب إلى القول بأن الإبداع جهد واع وإرادة بناء وأن الذاكرة أو الخيال لا يمكنه أن يؤدي إلى أفكار إبداعية دون وعي من الفرد بحقيقة ما يجري في ذاته. أما النظرية الاجتماعية التي يترجمها «تين» فتعتقد أن الإبداع هو وليد المؤثرات الحضارية والاجتماعية وأن الجماعة هي التي تحكم على نتاج هذا الإبداع من حيث قبوله ورفضه (سالم، ١٩٨٥م، ص ص ٤٤-١١١). من ناحية أخرى فقد حاول كلٌّ من ويست West وفار Farr (1991) تفسير الإبداع الفردي من خلال نظريتين رئيسيتين اطلقا عليهما «نظرية السمات» التي تهتم بالخصائص الشخصية للأفراد المبدعين و «نظرية التأثيرات الموقفية» التي تفسر الإبداع من خلال الموقف الذي يتواجد فيه الفرد (King, 1990, pp.1-59). وأخيراً، تحدث عبد الحميد (١٩٩٥م) عن ثلاث نظريات في الإبداع هي: نظرية التحليل النفسي ونظرية الجشطلت ونظرية الحاجات (تحقيق الذات) (عبد الحميد، ١٩٩٥م، ص ص ٢٧-١٤٦).

مما سبق نخلص إلى القول أنه لا توجد نظرية واحدة لتفسير الإبداع على مستوى الفرد وإنما توجد عدة نظريات، لهذا فإننا في هذا الجزء سوف

نتحدث بشيء من الإيجاز عن أكثر النظريات شيوعاً في أدبيات الإبداع وهي: النظرية البيولوجية، ونظرية التحليل النفسي، ونظرية الجشطت، ونظرية الحاجات الإنسانية (مفهوم تحقيق الذات)، ونظرية التأثيرات الموقفية، ونظرية توليد الأفكار، وفيما يلي شرح لهذه النظريات.

٣ . ١ . ١ النظرية البيولوجية

تركز هذه النظرية على الصفات البيولوجية للفرد وبخاصة ما يتعلق بوظيفة المخ أو الدماغ بالنسبة للإبداع، لذا فإنها تعتبر واحدة من أشهر النظريات في مجال الإبداع. في هذا الصدد يشير ماجور (1988) Major إلى أهمية هذه النظرية بقوله: «إنه من غير المقبول أن يكون هناك كتاب في الإبداع دون أن يتضمن وصفاً لوظائف المخ وعلاقتها بالإبداع» (Major, 1988. pp.60-61). تحاول هذه النظرية الربط بين الإبداع وطبيعة تركيب دماغ الانسان الذي يتكون من نصفين كرويين يطلق عليهما النصف الأيمن Right Hemisphere والنصف الأيسر Left hemisphere حيث تربط بينهما ألياف عصبية Nerve Fibres. فلقد اكتشف بعض الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة بأن كل قسم من أقسام المخ مسؤول عن وظائف أو عمليات مختلفة عن الوظائف التي يقوم بها الجزء الأخير حيث قاموا بتصنيف هذه الوظائف على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (٣ / ١):

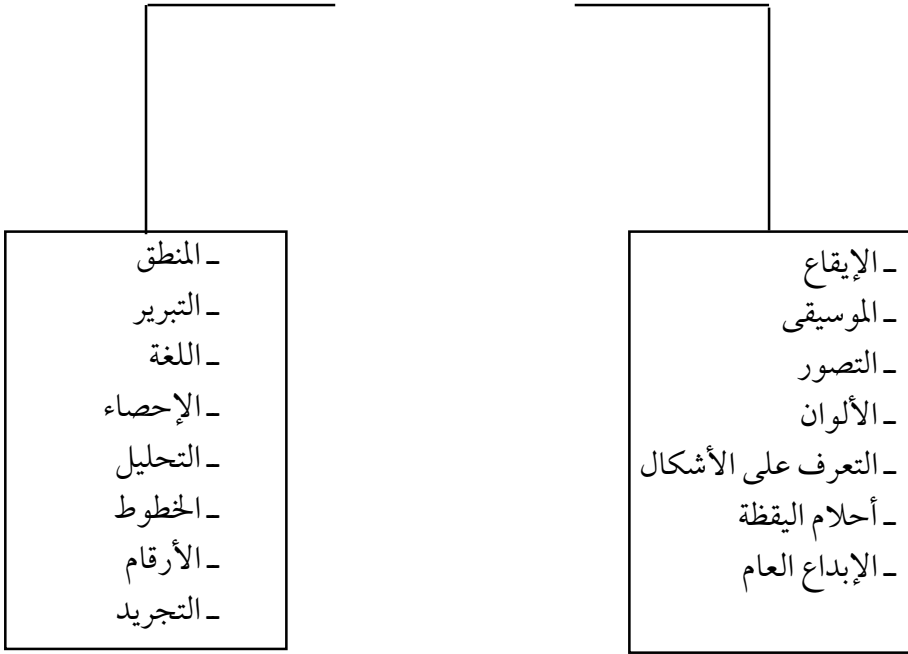
وظائف القسم الأيمن:

Rhythm	الايقاع
Music	الموسيقى
Imagination	التخيل
Images	التصور
Colour	الألوان
Shape Recognition	التعرف على الأشكال
Day dreaming	أحلام اليقظة
General Creativity	الإبداع العام

وظائف القسم الأيسر:

Logic	المنطق
Reasoning	التبرير
Language	اللغة
Numeracy	الاحصاء
Analysis	التحليل
Linearity	الخطوط
Digital	الأرقام
Abstract	التجريد

الشكل رقم (١ /٣)



المصدر : Simon Major(1988).The Creative Gap : Managing Ideas for Profit.London : Biddles Ltd, p .61 .

وبناءً على هذا التقسيم لوظائف الدماغ، فإنه يُعتقد أن نشاط الإنسان الإبداعي إنما هو في بعض جوانبه انعكاس لواحد من جانبي المخ على هذه الأنشطة الإبداعية التي يظهرها الفرد. لهذا فقد كان يعتقد بأن بيكاسو Picasso - باعتباره فناً - يقع ضمن الفئة التي يسيطر على نشاطها النصف الأيمن من الدماغ، في حين يقع انشتاين Einstein - صاحب النظرية النسبية - ضمن الفئة التي يسيطر على نشاطها النصف الأيسر من الدماغ. هذا الرأي لا يتفق معه كلٌّ من جاسانيجا (1967) Gassaniga وأورنستن (1975) Ornstein وكاتز (1978) Katz واليوت Elliott وكيكب (1983) Kemup الذين يقرون بأن الدماغ مقسم إلى نصفين كرويين وأن كل نصف يؤدي وظائف مميزة ويرون أن الإبداع هو وظيفة النصف الأيمن من الدماغ حيث يمكن هذا الجزء الأشخاص المبدعين من إدراك المشاكل المتشابهة وتقديم الأفكار الفريدة المتميزة. غير أن هذا الرأي لم يسلم من الانتقاد أيضاً (الصافي، ١٤١٨ هـ، ص ص ٨٤-٨٥). فلقد ذكر ابستن (1996) Epstein أن القول بأن المخ ينقسم إلى نصفين كرويين وأن النصف الأيمن من المخ يسيطر على الإبداع إنما هو خرافة. ذلك أنه لا يوجد نصفان كرويان أصلاً للمخ كما أثبتت ذلك الأبحاث التي تم إجراؤها في الثمانينات وما بعدها وإنما هو عبارة عن كتلة واحدة تقوم بعدة وظائف من بينها الإبداع (Epstein, 1996, pp.13-16). ولمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع فإنه يمكن الرجوع إلى الكتاب الذي كتبه ايفرون (1990) Efron بعنوان *The Decline and Fall of Hemispheric Specialization*.

وإجمالاً يمكن القول بأن النظرية البيولوجية تؤكد أن هناك طاقة غير محدودة لدى الفرد في المخ تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة أكثر مما يُعتقد، وبالتالي فإن بإمكان أي فرد أن يطور عدداً من المجالات التي يُعتقد

بأنه ضعيف فيها . لهذا يمكن القول بأنَّ الإبداع ليس مقصوراً على الأفراد الذين يعتقد أنه يسيطر على نشاطهم النصف الأيمن من الدماغ، بل هو عام وإن كانت هناك فروق فردية بينهم في درجة ظهور هذا الإبداع . من هنا يمكن القول بأنه ليست هناك حاجة لأن يصنّف أي فرد - مهما كان مستواه في أية منظمة - نفسه ضمن فئة غير المبدعين ، بل عليه أن يدرك أنه من الممكن أن يكون مبدعاً في حدود القدرات العقلية التي يتمتع بها ، وإن كل ما يحتاجه هو نوع من التبصر بذاته وتحسين وتطوير قدراته ومهاراته العقلية والعملية .

٣ . ١ . ٢ نظرية التحليل النفسي

ارتبطت نظرية التحليل النفسي بالعالم السيكلوجي فرويد Frued الذي نظر إلى الإبداع باعتباره نوعاً من هروب الفرد من واقعه الحالي إلى حياة خيالية رائعة لا وجود فيها للإحباط أو القلق . لهذا فإن المبدع في رأي فرويد (وبخاصة الفنان) هو إنسان محبط في الواقع ، لأنه يريد الثروة والقوة والشرف ولكن تنقصه الوسائل للوصول إلى هذه الأشياء واشباعها ، لهذا فهو يلجأ إلى الإعلاء أو التسامي لتحقيق رغباته المكبوتة من خلال الإبداع . هذا التسامي يمثل العملية اللا شعورية التي يتم من خلالها تهذيب الدوافع غير المقبولة (البدائية) لتبرز في شكل سلوكيات جديدة مقبولة وذلك من خلال النشاط الإبداعي (عبدالحميد ، ١٩٩٥ م ، ص ٣١) . وبمعنى آخر فإن فرويد يرى أن الإبداع يصدر عن العقل الباطن أو اللا شعور وما فيه من عقد مكبوتة ، حيث يختار الفرد الإبداع كصورة من صور الإعلاء أو التسامي لكي يعبر بها عن رغباته المكبوتة . غير أن هذا لا يعني كما يقول «بودوان» أن كل إعلاء أو تسام يظهر في صورة إبداع ، إذ لا بد من وجود استعداد خاص لدى الفرد كما هو الحال بالنسبة للعابرة إذ ليس بمقدور كل فرد أن

يحول العقد المكبوتة إلى إبداع من خلال الإعلاء أو التسامي (سالم، ١٩٨٥م، ص ٤٩).

وإلى جانب مفهوم التسامي، فقد تحدث فرويد عن نوعين من العمليات التفكيرية هما: تفكير العمليات الأولية وتفكير العمليات الثانوية. ويشير تفكير العملية الأولية إلى تلك الوظائف التي تكون نشطة عند مستوى اللا شعور، حيث يتحكم فيها مبدأ اللذة والألم ويندفع الفرد خلال هذه العملية يندفع في اتجاه اللذة ويتعد عن الألم. أما تفكير العملية الثانوية فإنه يشير إلى النشاطات الشعورية التي يتحكم فيها العقل والمنطق وذلك تبعاً لواقع الفرد الزماني والمكاني. لهذا فإنه يُنظر إلى تفكير العملية الأولية باعتباره أكثر بدائية من تفكير العملية الثانوية ومن ثم فقد تم إطلاق اسم النكوص أو الارتداد Regression على عمليات العودة إلى تفكير العملية الثانوية والتي ينتج عنها نوع من الصراع الذي يلعب دوراً كبيراً في العملية الإبداعية بالنسبة للفرد. هذه التفرقة بين تفكير العملية الأولية وتفكير العملية الثانوية تبدو، كما يقول سولر (Suller 1980)، «قريبة من تلك التفرقة بين نصفي كرة المخ: النصف الأيمن البصري التخيلي المكاني الكلي الذي هو أقرب إلى تفكير العملية الثانوية والنصف الأيسر التحليلي المنطقي المنظم الذي هو أقرب إلى تفكير العملية الأولية، أخذين في الاعتبار بأن معظم أفكار فرويد وأتباعه، أو نظرية التحليل النفسي، كانت تقوم على أساس التفكير التأملي الاستنباطي، في حين أن الدراسات المتعلقة بالدماغ أو تخصص كل نصف من نصفي المخ في وظائف معينة، تقوم في جوهرها على أساس المنهج العلمي والإجراءات الدقيقة والأدوات المضبوطة. وعلى كل حال، فقد أكد سولر (١٩٨٠م) أهمية الاحتفاظ بالتوازن بين تفكير العمليات الأولية وتفكير العمليات الثانوية علماً بأن تفكير العمليات الثانوية مطلوب بالنسبة للإبداع العملي» (عبد الحميد، ١٩٩٥م، ص ٣١-٣٦).

وعلى الرغم من ذبوع تفسير نظرية التحليل النفسي لظاهرة الإبداع، إلا أن هذه النظرية قوبلت بانتقادات شديدة، وذلك بسبب أن معظم دراسات فرويد التي استمدت منها مفاهيمه في الإبداع كانت مستخلصة من دراساته على الأشخاص غير الأسوياء أو الشواذ مما يجعل من الصعب تعميم هذه النتائج من الشواذ إلى الأسوياء. وفضلاً عن ذلك فإنه لا توجد دراسات بحثية كافية تقوم بتدعيم نظرية التحليل النفسي وبخاصة ما يتعلق بدور اللا شعور حيث يرفض بعض الباحثين فكرة أن يكون للعقل الباطن أو اللا شعور ذلك التأثير الإيجابي على الإبداع.

٣ . ١ . ٣ نظرية الجشططت

تستخدم كلمة الجشططت، التي هي في الأصل كلمة المانية (Gestalt) لتعني الكل أو الهيئة أو الشكل. لقد بدأت حركة الجشططت في المانيا حوالي عام (١٩١٠م) كرد فعل تجاه النظريات السيكلوجية الموجودة في ذلك الوقت والتي كانت تهتم بتحليل العمليات والنشاطات النفسية إلى مكونات فرعية. لهذا كان أقطاب نظرية الجشططت ومنهم كوهلر Kohler وكوفكا Kaffka وفرتهيمر Wertheimer. يقرون بأنه لا يمكن إدراك العمليات النفسية كعناصر كما أنه لا يمكن للفرد أن يدرك الموقف في شكل مكونات فرعية وإنما يتم ذلك بشكل كلي، وذلك لأن الكل مختلف عن مجموع أجزائه وأنه ليس مجرد جمع لتلك الأجزاء.

أما فيما يتعلق بتفسير نظرية الجشططت لظاهرة الإبداع، فإنها تنظر إليه باعتبارها مرتبطة بالتأمل، وأن التأمل كوظيفة إبداعية مركب من العمليات العقلية والإدراكية الخاصة بحل المشكلات. هذه العمليات من الممكن أن تحدث بطريقة شعورية أو لا شعورية، حيث يمكن للعقل أن ينشط بشكل

نموذجي في بعض نشاطات الاستكشاف العلمي أو الفني تحت مستوى الشعور إذ يمكنه الوصول إلى الحلول الإبداعية المناسبة للمشكلات التي تأتي مصحوبة بالدهشة نتيجة لعدم توقع الفرد الوصول إلى مثل هذه الحلول (عبد الحميد، ١٩٩٥م، ص ٧٧-٩٧).

إن المبدع يحتاج بطبيعة الحال إلى توظيف نشاط قواه الحسية والإدراكية والعقلية الشعورية، وإن كانت الأسباب التي تعمل على نشاط هذه القوى وتنظيمها وبنائها قد توجد في اللا شعور (أو تحت عتبة الشعور)، ومن هنا فإن النشاطات العقلية الخاصة بالتصور والتخيل تعد أمراً ضرورياً لعملية الإبداع.

من ناحية أخرى ترى نظرية الجشطلت بأن المبدع شخص يسعى من خلال أعماله الإبداعية إلى تحقيق حالة من التوازن في البيئة التي يعيش فيها، مستفيداً في ذلك من تلك القدرة الفائقة المميزة للجهاز العصبي لديه، وهي تلك القدرة الخاصة بتنظيم العدد الهائل من العمليات العقلية المختلفة في نشاط واحد كلي تظهر بشكل جلي في حالة التفكير الإبداعي. ذلك التفكير الذي يحشد له المبدع كل طاقاته وقواه ويستفيد خلال ذلك من كل عمليات الاستدلال الإدراكية والعقلية الشعورية واللا شعورية.

إن الإبداع من وجهة نظر الجشطلت مرتبط بالتأمل التأملي العميق الذي يُعتبر شرطاً من الشروط الضرورية للإبداع، رغم أن عملية التأمل هذه غالباً ما يتم تجاهلها من قِبَل المبتدئين والهواة وأنصاف الموهوبين.

هذا التأمل ليس عملية عشوائية وإنما هو عملية منتظمة يقوم من خلالها المبدع بتحويل أفكاره وتخيلاته إلى أشياء جديدة غير عادية لم يسبق الوصول إليها مستمداً هذه القدرة أو الخاصية من النظر إلى جميع مكونات الأشياء

من حوله والجوانب المحيرة الموجودة في هذه الأشياء (Schunk, 1991, pp. 128-133).

وإجمالاً، فإن الإبداع من وجهة نظر الجشطلت، إنما هو نتاج ذلك التفاعل الخصب ما بين خيال الفرد الذي يظهر في تأمله للأشياء من حوله وتلقائيتها التي هي أقرب إلى المعرفة الحدسية من جهة والعمليات العقلية كالإدراك والتجريد والاستدلال والتحليل والتركيب التي تمثل المعرفة العقلية من جهة أخرى. هذا التفاعل فيما بين هذين النوعين من المعرفة: المعرفة الحدسية والمعرفة العقلية ينجم عنه عمليات الإبداع التي تؤدي إلى الحلول والأفكار والتصورات والأشكال والنظريات أو الخدمات والمنتجات التي تكون فريدة وجديدة.

٣. ١. ٤ نظرية الحاجات الإنسانية (مفهوم تحقيق الذات)

ارتبطت نظرية الحاجات الإنسانية بالعالم النفسي ابراهام ماسلو الذي ولد عام (١٩٠٨م) في بروكلين - نيويورك من أبوين يهوديين مهاجرين من روسيا إلى الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ركزت نظرية الحاجات الإنسانية اهتمامها بالدوافع بشكل عام، وذلك من خلال ما عُرف بهرم ماسلو للحاجات، فلقد أشار ماسلو إلى أن السلوك الفردي يحدث بسبب حاجات غير مشبعة وأن حاجات الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومنتوقع يبدأ بالحاجات الفسيولوجية، فحاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير، ثم حاجات تحقيق الذات (Self-actualization) (جراي، ١٤٠٨هـ، ص ٢١٨ - ٢٢٠).

لقد كان دافع تحقيق الذات هو الدافع الأكثر ارتباطاً بالإبداع في اعتقاد ماسلو وذلك لأنه يجعل المرء يطمح إلى عمل ما يود أن ينسب إليه ومن ثم

يعيش في حالة من الحماسة والتوجه نحو أهداف معيَّنة . وتبعاً لذلك ، فقد عرّف ماسلو تحقيق الذات بشكل عام باعتباره «الاستفادة الكاملة والاستغلال التام لكل المواهب والقدرات والإمكانات الموجودة لدى الفرد» . لهذا فإن تحقيق الذات ليس حالة راكدة ساكنة ، بل هي عملية مستمرة من استخدام المرء لقدراته بشكل كلي إبداعي وممتع . لذلك كان الإبداع والتلقائية والعمل الشاق والشجاعة والاستمتاع بحل المشكلات والأصالة في التفكير ومقاومة عمليات التنميط ، من الخصائص الكبيرة المميزة لتحقيق الذات . «ورغم ما في هذه الصفات من تداخل أحياناً وتكرار كما يقول عبد الحميد (١٩٩٥م) ، إلا أن ماسلو يؤكد أهمية توافر هذه الصفات لدى الأفراد الذين يحاولون تحقيق ذواتهم ، كما يؤكد أيضاً أن الإبداع أمر شديد البروز لدى هؤلاء الأفراد أكثر من غيرهم . ويؤكد في سياق آخر أن مفهوم الإبداع يكاد يطابق مفاهيم الصحة النفسية وتحقيق الذات والامتلاء بالإنسانية» (عبد الحميد ، ١٩٩٥م ، ص ١٣٢) .

من ناحية أخرى تحدث ماسلو عن حدود الإبداع فذكر في بداية كتابته عن الإبداع وتحقيق الذات أن الإبداع مرادف للصحة النفسية والعبقرية والانتاجية العالية . ثم تنازل عن هذا الرأي في كتابه «الدافعية والشخصية» Motivation and Presonality حيث ذكر أن أي إنسان في أي مجال من مجالات الخبرة الإنسانية من الممكن أن يكون مبدعاً ، وإن كان هذا لا يلغي حقيقة أن العمل الجماعي يحتاج إلى موهبة عظيمة .

وبصفة عامة يمكن القول إن ما توصل إليه «ماسلو» فيما يتعلق بتفسيره للإبداع يعتبر نوعاً من المزج ما بين أفكار مدرسة الجشطلت من ناحية وأفكار نظرية التحليل النفسي من ناحية أخرى . ولقد تأثر ماسلو أيضاً بدراسات كورت جولد شتاين عالم وظائف الأعصاب (النيورو فسيولوجي) الذي

كان مهتمًا بشكل خاص بالمرضى ذوي الاصابات العضوية في المنح والذي كان أول من استخدم مصطلح تحقيق الذات حيث نظر إلى خاصية تحقيق الذات باعتبارها الخاصية التي تدفع الفرد إلى تحقيق قدراته في العالم من حوله .

وعلى الرغم من ذبوع نظرية ماسلو وبخاصة فيما يتعلق بمفهوم تحقيق الذات ، فإن أفكاره حول الإبداع غالباً ما تتصف بالغموض والتناقض . هذا الغموض ربما كان مصدره المنهج الذي اتبعه «ماسلو» في دراسته للحالات الإبداعية حيث كانت دراساته تعاني من عيوب كثيرة أبرزها صغر حجم العينات التي تم إجراء الدراسات عليها وارتباطها بالحالات المرضية أو الشاذة إلى جانب افتقارها إلى التجارب التي يمكن من خلالها التحقق من الأفكار التي توصل إليها (عبد الحميد ، ١٩٩٥ م ، ص ص ١٤٥-١٤٦) .

٣ . ١ . ٥ نظرية التأثيرات الموقفية

في هذه النظرية ركز الباحثون على الإبداع وحل المشكلات بطريقة إبداعية أكثر من تركيزهم على الخصائص البيولوجية أو النفسية للفرد . لقد كانت العوامل الداخلة في إطار هذه النظرية تتضمن العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي من بينها حرية التصرف والأثر الإيجابي للمواقف على الشخص والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير والبناء التنظيمي (King,1990, pp.18-19) .

أ - حرية الاختيار : وتشير إلى إمكانية الفرد تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه ، وتعتبر ذات تأثير ايجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي . ذلك أن شعور الفرد بعدم وقوعه تحت تأثير ضغوط الوقت سوف يتيح له فرصة التفكير في المشكلة

بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديداً دقيقاً ومن ثم طرح العديد من الأفكار أو البدائل التي يمكن توظيفها في معالجة المشكلة . لقد أثبتت الدراسات التي تم إجراؤها من قبل كل من أمابايل (١٩٨٤م) وويست (١٩٩٧م) بأن الأفراد الذين يستطيعون إدارة وقتهم بفعالية ، وتقرير الكيفية التي يقضون بها هذا الوقت ، سوف يكونون أكثر إبداعاً من أولئك الأشخاص الذين يُفرض عليهم الوقت أو أنهم لا يجدون الوقت الكافي لمعالجة المشكلات . وبالطبع فإن نتائج هذه الدراسات ليست مطلقة أو عامة في جميع المواقف ، فلقد أشار كل من بيلز Pelz وأندريوس (1976) Andrews إلى أن الحرية في تقرير الكيفية التي يقضي بها الفرد وقته ليست فعالة في التأثير على الإبداع بنفس درجة التشاور مع المشرفين والمديرين فيما يتعلق بتحديد المشكلة والحلول الممكنة لها (Glassman, 1986, pp. 175-183) .

ب- التأثير الإيجابي للمواقف على الفرد: وقد تمت دراسة هذا العامل في مجال نظرية التأثيرات الموقفية على الإبداع بواسطة أيسن وزملائه (1987) Isen et al الذين تناولوا تأثير هذا العامل على الإبداع في مجال حل المشكلات ووجدوا من خلال دراستهم أن المجموعة التجريبية التي تعرضت لمتغيرات ذات تأثير إيجابي مثل مشاهدة فيلم كوميدي أو الحصول على هدايا، يؤديون بشكل أفضل المهام التي تتطلب حلولاً إبداعية للمشكلات ، مقارنة بأفراد المجموعة الضابطة الذين لم يتعرضوا لمثل هذه المواقف الإيجابية أو كانوا يتعرضون لمواقف ضاغطة (Isen, et.al., 1987, pp. 1121-1122) .

ج- القيادة وتأثيرها على الإبداع: وإلى جانب عامل حرية الاختيار وعامل التأثير الإيجابي ، فقد أولى الباحثون في إطار نظرية التأثيرات الموقفية

اهتمامهم بدور القيادة وتأثيرها على الإبداع ، وبصفة محددة كيفية إدارة الإبداع بطريقة فاعلة . فلقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أهمية اتباع أسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي بدوره إلى تشجيع الأفراد على اظهار ما لديهم من قدرات إبداعية . ومع أن الكثير من الباحثين في مجال القيادة قد أكدوا على أهمية الأسلوب المشارك والأسلوب المشاور والأسلوب الديمقراطي في إدارة الإبداع ، إلا أنه لا يمكن الجزم بأن استخدام هذه الأساليب سوف يقود إلى الإبداع . لهذا اقترح فيدلر وزملاؤه (Fiedler et al (1976) وهيرسي وبلانتشارد (Hersey and Blanchard (1982) ضرورة تعديل الأسلوب القيادي ليتلاءم ومواقف الأفراد . وإلى جانب الأسلوب القيادي هناك تأكيد من جانب القائلين بنظرية التأثيرات الموقفية على أهمية التغذية المرتدة والتقدير من المديرين للأشخاص المبدعين ، فلقد وجدت أمابايل (1984م) بأن التغذية المرتدة الملائمة ، تعد عاملاً مهماً في تسهيل وتشجيع الإبداع بين العاملين في مجال البحوث والتطوير (King, 1998, p.19) ذلك أن العديد من الأشخاص يحتاجون إلى تغذية مرتدة أو استرجاعية عن أدائهم . إنهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح الذي حققوه في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة بما هو متوقع منهم من قبل الإدارة . وبالطبع فإننا عندما نتحدث عن التغذية المرتدة فنحن حينئذ لا نتحدث عن نوع واحد وإنما نتحدث عن ثلاثة أنواع للتغذية المرتدة هي : التغذية الحيادية ، والتغذية الإيجابية ، والتغذية السلبية . فالتغذية المرتدة الحيادية هي تلك المعلومات التي لا تؤدي إلى تقديم معلومات مفيدة للأفراد عن أدائهم ، وبالتالي فإنها لا تحفزهم على الإبداع . أما بالنسبة للتغذية المرتدة السلبية فإنها تتضمن بعض المعلومات التي قد يترتب

عليها اعاقا العملية الإبداعية لدى الفرد وذلك على عكس التغذية الإيجابية التي تحوي معلومات مهمة عن أداء الفرد يترتب عليها تصحيح بعض السلوكيات لديه وتعديلها أو تعزيز السلوكيات الإيجابية . ولعل الذي يهمننا في مجال الإبداع هو التأكيد على التغذية المرتدة الإيجابية التي تعتبر معززا قويا للإبداع حيث إنها تتضمن الثناء والتقدير إلى جانب الحوافز الأخرى كالترقيات والمكافآت (هاينز، ١٤٠٩هـ، ص ١٩٥ -١٩٧). هذا الثناء والتقدير يعُد عاملاً مهماً بالنسبة لتشجيع الأفراد المبدعين على الأداء وحل المشكلات فلقد وجد جلاس مان (١٩٨٦م) Glassman أن العديد من الأفراد الذين شاركوا في دراسته عن الإبداع، وأغلبهم من العاملين في مجال البحوث والتطوير، قد اشاروا إلى أن غياب التقدير من رؤسائهم كان سبباً من أسباب عدم إنجازهم بصورة إبداعية (Glassman, 1986, pp. 175-183). كذلك فقد وجد ويست (1989) West بأن الدعم الاجتماعي من الرؤساء أو المشرفين يعتبر عاملاً أساسياً في التنبؤ بالإبداع بين الممرضات (King, 1990, p. 19).

د- البناء التنظيمي : يعد البناء التنظيمي أحد المتغيرات الرئيسية التي نالت اهتمام الباحثين العاملين في إطار نظرية التأثيرات الموقفية . لقد ركز الباحثون في دراسة هذا المتغير على النظام الهرمي حيث أكد كانتر (1983) Kanter أن هناك علاقة بين الإبداع ومدى مرونة أو صرامة العلاقات والتي تحددها المستويات الإدارية بين الأفراد، بمعنى أنه كلما كانت هذه العلاقات تقوم على أساس رسمي صارم يحدد علاقة كل فرد برئيسه مباشرة، فإن ذلك من الممكن أن يكون له تأثير سلبي على ظهور القدرات الإبداعية لدى الأفراد . كذلك توصل لوفلاس (1986) Lovelace من خلال مراجعته لعدد من الدراسات المتعلقة بأثر البناء

التنظيمي على الإبداع، بأن المنظمات التي تتسم هياكلها التنظيمية بالمرونة وعدم المركزية ربما توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لظهور إمكاناته الإبداعية (king, 1990, p.19).

وهكذا، يمكن القول بأن الدراسات المرتبطة بمدخل النظرية الموقفية التي ركزت على الإبداع في مجال العمل وعلاقته بحل المشكلات بطريقة إبداعية، قد وجهت اهتمامها نحو ما يمكن تسميته بالعوامل الاجتماعية التنظيمية، والتي تضمنت حرية الفرد في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته، والتأثير الإيجابي للمواقف المختلفة التي يتعرض لها الفرد، والقيادة، والتغذية المرتدة، والتقدير، ثم البناء التنظيمي.

٣ . ١ . ٦ نظرية توليد الأفكار Generativity Theory

تعتبر نظرية توليد الأفكار Generativity Theory من أحدث نظريات الإبداع وأكثرها شمولاً حيث إنها تتعرض لبعض مفاهيم النظرية البيولوجية ونظرية التحليل النفسي ونظرية الجشطالت ونظرية الحاجات الإنسانية ونظرية التأثيرات الموقفية. لهذا فإنها من وجهة نظر روبرت ابستن (Epstein 1996) من أكثر النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في شرح السلوك المتسم بالأصالة والجدّة، إذ على أساسها يمكن بناء الدراسات التجريبية في مجال الإبداع والتنبؤ بالسلوك الإبداعي. هذه النظرية تقوم على ثلاثة محاور رئيسية هي (Epstein, 1996, pp. 13-14):

أ - تعدد وسائل التعبير عن السلوك

وتنطلق هذه النظرية من حقيقة مؤداها أننا قادرون على عمل عدة أشياء سواء أكان ذلك في وقت واحد أم في عدة أوقات مختلفة. هذه القدرة

على تنوع السلوك لدى الفرد تشير إلى الإمكانيات التي يتمتع بها معظم الأفراد العاديين والتي تهيم لهم اكتشاف المحيط الذي من حولهم وابتداع الوسائل الملائمة لعلاج كل موقف من المواقف . هذا التعدد في أنواع السلوك التي تشمل الجانب الحركي والذهني تمثل البذور الأولى للعمليات والأفكار الإبداعية ، لهذا فإنه كلما توسع نطاق هذا السلوك وتعددت مجالاته كلما كان ذلك حافزاً لظهور الإمكانيات الإبداعية للفرد .

ب - الفروق الفردية

من المؤكد أنه لا يوجد اثنان في هذا العالم متطابقان من حيث خصائصهما أو سلوكهما . هذا الاختلاف الذي نطلق عليه عادة مصطلح «الفروق الفردية» يعود إلى تباين العوامل الوراثية والعوامل البيئية التي تتحكم في سلوك جميع الأفراد . هذا الاختلاف فيما بين الأفراد من الممكن أن نلاحظه ، على سبيل المثال ، في التركيب البيولوجي للأفراد . فالجهاز العصبي لفرد ما يختلف إلى حد ما عن الجهاز العصبي لشخص آخر مما يؤثر بدوره على طبيعة إدراكه للأشياء وتعلمه للمواقف وأسلوب معالجته للمشكلات التي تواجهه . وهذا التباين في سلوك الأفراد يقودنا إلى نقطة مهمة وهي أنه من الممكن تدريب الأفراد وتطوير إمكانياتهم الإبداعية طالما أن للعوامل البيئية أو عوامل التنشئة دوراً في سلوكهم .

ج - الجودة والإبداع والابتكار

يُعتبر السلوك المتسم بالجدة Novelty ، من وجهة نظرية توليد الأفكار Generativity Theory ، النتيجة المحتمومة الناجمة عن العملية الديناميكية بين أولويات السلوك . وبمعنى آخر فإنه عندما تفكر في عمل شيئين في آن واحد فإن التنافس بين هاتين الفكرتين قد يؤدي إلى ظهور فكرة أو سلوك

جديد . لذا ، ونظراً لتعدد الأفكار في حياتنا . . والتي تفرضها طبيعة تركيبنا البيولوجي وتنشئتنا الاجتماعية ، فإنه من المتوقع صدور السلوك المتسم بالجدة من الأفراد ، بل يمكن القول بأن معظم السلوك البشري متجدد ولكن بدرجات مختلفة . على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : كيف يمكننا أن نتقل من الجدة إلى الإبداع؟

إن سر التحول من الجدة إلى الإبداع يكمن في المحتوى Context أو الثقافة Culture التي يولد فيها السلوك الإبداعي . ذلك أن الإبداع هو مسمى يطلق على السلوك الذي يدرك من قبل المجتمع أنه جديد لم يسبق له مثيل كما أنه مفيد . وليان هذا الفرق يذكر ابستن (1996) Epstein مثلاً فيقول : «من المؤكد أنه بإمكان الشخص أن ينظف أسنانه بطريقة مختلفة كل صباح ، على أنه حتى إذا كان الشخص يعتقد أن هذه هي أفضل وسيلة لتنظيف أسنانه ، فإنه لا أحد سوف يلعبه بالمبدع ، وذلك لأنه لا توجد تلك الفائدة العامة من هذه الطرق التي يبتدعها هذا الشخص لتنظيف أسنانه . بل إنه حتى عندما يتوصل الشخص إلى إنجاز مهم كان قد سبقه إليه غيره ، فإنه من غير المحتمل أن يطلق على هذا الشخص لفظ مبدع .

وأخيراً ، فيما يتعلق بمفهوم التجديد Innovation والذي يطلق عليه أحياناً «الاختراع» وعلاقته بالإبداع ، فإن هذه النظرية ، نظرية توليد الأفكار ، تستخدم هذا المصطلح للدلالة على تنفيذ الأفكار الإبداعية . إذ من المؤكد أن هناك الكثير من الأفكار الإبداعية التي لم تر طريقها إلى النور أو بمعنى آخر لم تصل إلى مرحلة الابتكار . فلقد أشار بعض الدراسات إلى أن واحدة فقط من كل عشرين فكرة إبداعية تجد طريقها إلى التنفيذ . لهذا فإن نظرية توليد الأفكار تؤكد على أنه عندما يقود السلوك الإبداعي أو الفكرة الإبداعية

إلى منتج أو خدمة أو عملية جديدة وذات فائدة ويمكن تطبيقها ، فإننا من الممكن أن نطلق عليها لفظ ابتكار .

على أن الانتقال من مرحلة الأفكار إلى الابتكار تقتضي توافر شرطين أساسيين هما (Epstein,1996) :

١ - ضرورة وجود عدد كبير من الأفكار الإبداعية وبالتالي فإنه كلما زاد عدد هذه الأفكار كلما زاد احتمال التوصل إلى الابتكار .

٢ - ضرورة وجود ميكانيزم أو آلية فعالة لتمحيص هذه الأفكار واختبار الفكرة أو الأفكار التي تستحق مواصلة العمل فيها ومن ثم تنفيذها .

وبهذا يمكن القول بأن تنفيذ الأفكار الإبداعية يُعدُّ الحلقة النهائية بالنسبة للعملية الإبداعية .

وملخص القول ، فإن نظرية توليد الأفكار تنظر إلى السلوك كمفهوم عام يتضمن الأفكار والآراء والتصرفات التي يستطيع الفرد القيام بالعديد منها في آن واحد حيث تتنافس وتتفاعل هذه السلوكيات والآراء فيما بينها من خلال جهازنا العصبي لتقود في نهاية المطاف إلى ظهور الجديد من السلوكيات والأفكار الإبداعية . هذه العملية التفاعلية تسير وفق نظام معين يمكننا من خلاله التنبؤ بالإبداع وتعزيزه على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة .

من العرض السابق لنظريات الإبداع يمكننا القول بأنه على الرغم من الدور الكبير الذي لعبته هذه النظريات في تفسير الإبداع ، إلا أنه لم تستطع أيُّ منها أن تقدم تفسيراً متكاملًا للإبداع يمكن التحقق منه من خلال الوسائل التجريبية العلمية . فلقد عاجلت كل نظرية من هذه النظريات جانباً معيّنًا من جوانب الإبداع حيث ركزت النظرية البيولوجية على الخصائص العضوية

لل فرد وبخاصة ما يتعلق منها بوظيفة الدماغ ، في حين حاولت نظرية التحليل النفسي تفسير الإبداع باعتباره صورة من الصور التي يمكن أن يعبر الفرد من خلالها عن رغباته المكبوتة . أما نظرية الجشطلت ، فقد نظرت إلى الإبداع باعتباره يُعبّر عن العمليات العقلية والإدراكية الخاصة بحل المشكلات والتي تدفع الفرد إلى إيجاد حالة من التوازن بينه وبين البيئة التي يعيش فيها . هذا المفهوم تم تطويره من قبل نظرية الحاجات «لماسلو» والتي رأت في الإبداع نوعاً من تحقيق الذات ، وذلك لأن الدافع نحو تحقيق الذات يجعل المرء يطمح إلى عمل ما يود أن يكون عليه اسمه ، وبالتالي فإن الإبداع يعتبر وسيلة إلى تحقيقه لذلك الهدف . أما نظرية التأثيرات الموقفية فقد ركزت على الإبداع في مجال العمل وعلاقته بحل المشكلات حيث وجهت اهتمامها نحو ما يمكن تسميته بالعوامل الاجتماعية التنظيمية والتي تضمنت حرية الفرد في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته والتأثير الإيجابي للمواقف المختلفة التي يتعرض لها الفرد والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير ثم البناء التنظيمي . لقد عاجلت نظرية توليد الأفكار الإبداع باعتباره نتاج السلوك الإنساني المتضمن الأفكار والآراء والتصرفات ، التي يتحكم فيها الجهاز العصبي ، والتي تتنافس وتتفاعل فيما بينها لتؤدي إلى ظهور الأفكار الإبداعية . هذه السلوكيات الإنسانية لدى الفرد ، المتضمنة للقدر الإبداعية ، من الممكن تطويرها وتنميتها من خلال التدريب وإيجاد المناخ الملائم للإبداع .

هذا ، وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة بين هذه النظريات فيما يتعلق بتفسيرها لظاهرة الإبداع ، فإنه يمكن القول بأن هذه النظريات استطاعت دحض بعض الآراء غير الصحيحة المتعلقة بالإبداع والتي تعتبر نقاط اشتراك فيما بينها وذلك على النحو التالي :

١- دحض فكرة أن الإبداع ظاهرة خاصة بأفراد دون غيرهم . فلقد أثبتت هذه النظريات أن الإبداع قدرة عامة وأن كل فرد لديه تقريباً نوع من القدرات التي تمكنه من الإبداع وإن كان ذلك بدرجات متباينة .

٢- دحض فكرة أن الإبداع شيء غامض لا يمكن التحقق من كنهه أو التدرُّب عليه ؛ فلقد أثبتت هذه النظريات أنه من الممكن تفسير الكثير من جوانب الإبداع وتنميته والتدرُّب عليه وبخاصة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات .

وإجمالاً ، يمكن القول بأن نظريات الإبداع التي سبق عرضها تُعدُّ أساساً جيداً للبحث في مجال الإبداع حيث يمكن من خلالها تفسير بعض جوانب هذه الظاهرة وإن كانت تحتاج إلى نوع من الإبداع للخروج بنظرية جديدة أكثر شمولاً ودقة في تفسير هذه الظاهرة الإنسانية .

٣ . ٢ خصائص الإبداع الفردي

ذكرنا فيما سبق أن الإبداع قدرة عامة توجد لدى كثير من الأفراد ، وإن كان هناك أفراد متميزون عن غيرهم في الإبداع ، إما بسبب سماتهم الشخصية أو بسبب توافر عوامل خارجية تجعلنا نسِمهم بأنهم أشخاص مبدعون . لهذا فإنه بدلاً من الخوض في إيجاد تعريف الشخص المبدع وتفسير ظاهرة الإبداع من خلال طرح نظريات متعددة اتجه الباحثون في مجال الإبداع إلى تحديد بعض الخصائص التي يعتبرونها مميزة أو دالة على الأشخاص المبدعين . هذه الخصائص كانت في معظمها نابعة من الدراسات التي تم إجراؤها على الفنانين والعلماء حيث أظهرت هذه النتائج أن هؤلاء الأفراد يتسمون بخصائص معينة دون سواهم وإن لم يكن بالضرورة التنبؤ بالإبداع على أساس هذه الخصائص . كذلك فإن من المؤكد أن هناك العديد

من الأفراد المبدعين في المجالات أو الحقول الأخرى من العمل ، كالإدارة والتعليم والزراعة والرياضة ، والذين يشتركون في العديد من الخصائص الإبداعية التي يتسم بها العلماء والفنانون كما يمكن أن تكون لهم بعض الخصائص النابعة من طبيعة أعمالهم والتي تميّزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين في المجالات الأخرى من العمل (Campbell, 1985, pp.42-43).

وبصفة عامة ، يمكن القول بأن موضوع خصائص الشخص المبدع يُعتبر من الموضوعات الرئيسة التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال الإبداع ، وذلك لأن هذا النوع من البحث ذو أهمية أو قيمة سواء أكان ذلك بالنسبة لمساعدة الشخص لتطوير قدرته الإبداعية أو من أجل الحكم على الأشخاص المبدعين (Nystrom, 1979, p.41). لهذا فقد حاول دافيد كامبل (1985م) أن يحدد خصائص الأفراد المبدعين حيث قسم هذه الخصائص إلى ثلاث فئات هي : الخصائص الأساسية : وتمثل الخصائص المهمة والحاسمة فيما يتعلق بتوليد الأفكار الإبداعية ، والخصائص التمكينية : وهي تلك الخصائص الضرورية التي تساعد على جعل الأفكار الإبداعية قابلة للتطبيق طالما أنها قد ظهرت إلى الوجود ، والخصائص المساندة : وهي الخصائص التي يبدو أنه ليس لها تأثير سواء أكان ذلك بالنسبة لتوليد الأفكار الإبداعية أو استمراريتها وقابليتها للتطبيق ، لكنها رغم ذلك غالباً ما تؤثر على سلوك المبدع (Campbell, 1985, p.42).

أما ماجور فيؤكد أنه ليس من السهل تمييز الأفراد المبدعين قبل أن تتاح للباحث فرصة للعمل معهم أو الوقوف على انتاجهم الإبداعي . على أنه بالرغم من وجود هذه الصعوبة فإنه من الممكن تحديد بعض الخصائص التي يمكن استخدامها كمؤشرات للدلالة على الشخص المبدع ، ومن بينها الطلاقة الفكرية ، والمرونة العقلية ، والأصالة ، وعدم التسرع في الحكم على

الأفكار المقترحة ، وقبول التغيير والتحدي والتسامح (Major, 1988, p.42) . وهذا الرأي يسانده ما أشار إليه صالح (١٩٨١ م) في أنه بالرغم من أن الأشخاص المبدعين يختلفون فيما بينهم ، لأنهم يتميزون بخصائص أساسية مشتركة أهمها : الحساسية بمشاكل وحاجات واتجاهات ومشاعر الآخرين ، والأصالة ، وتعدد وتنوع الحلول التي يتوصل إليها الشخص المبدع والمتضمنة كون الشيء جديداً ومتفرداً ، والطلاقة التي تعني القدرة على إنتاج عدد كبير وقيّم من الأفكار في وحدة زمنية معيّنة ، والمرونة التي تشير إلى درجة التكيف السريع التي يتمتع بها الفرد في مواجهته للتطورات والمواقف الجديدة ، والقدرة على التجريد التي تشير إلى مهارة التحليل وتتضمن القدرة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر ، وأخيراً مهارة التجديد والتي تتضمن قدرة غير عادية لإعادة تنظيم الأفكار والمفاهيم والناس والأشياء تبعاً لخطة الإبداع (صالح ، ١٩٨١ م ، ص ٥٦) . وهذه الخصائص تتفق إلى حد كبير مع ما أشار إليه كانتر (Kanter 1982) عن خصائص الفرد المبدع ومنها الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والاستقلالية ، وعدم حب التسلط ، والمثابرة ، والتركيز ، وحب الاثارة ، والتجديد (Baft & Streers, 1986, p.573) .

هذا العرض لخصائص الأشخاص المبدعين يتفق - إلى حد كبير - مع ما أشار إليه ابراهيم (١٩٨٧ م) في حديثه عن القدرات الأساسية للمبدعين أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية لا نستطيع بدونها أن نتحدث عن الإبداع ، ومن هذه العوامل الطلاقة ، والمرونة ، والحساسية للمشكلات ، والأصالة ، والاحتفاظ بالاتجاه ، ومواصلته - أي القدرة على التركيز فترات طويلة في مجال اهتمامه - ، ثم القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات (إبراهيم ، ١٩٧٨ م ، ص ص ٢٠ - ٣٠) . كذلك تحدث

أسعد (١٩٩١م) عن خصائص الشخص المبدع فذكر أن الشخص المبدع يتسم بعدد من الخصائص تميزه عن غيره من الأشخاص وهذه الخصائص هي : عشق الحديد، والجرأة والإقدام، والثقة بالنفس، والعمل على تحقيق الذات، واكتشاف العلاقات الدقيقة بين الأشياء (أسعد، ١٩٧٨م، ص ٧١-٩١). أما صبحي وقطامي (١٩٩٢م) فقد حاولا تلخيص ما توصل إليه كل من شتاين (1962) Stein وكورتزمان (1987) Kurtzman وهوفس (1969) Houghes فيما يتعلق بسرد خصائص الشخص المبدع حيث ذكروا ما يقرب من ست عشرة خاصية للشخص المبدع من بينها أنه شخص مهذب ومستقل ولا يحب السلطة، ولديه حس من اللطف والدعابة، كما أنه قادر على التكيف بسرعة ويميل إلى المغامرة، ولديه قدرة عالية في التفكير الإبداعي، كما يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تشمل أكثر من تفسير (صبحي وقطامي، ١٩٩٢م، ص ٨٥-٨٩). وأخيراً فقد تحدث كلٌّ من كيرتون (Kirton, 1994, pp.101-113) وكادرون (Caudron, 1992, pp.45-67) وجيفري بير (Beir, 1995, pp. 501-506) عن مجموعة من الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين عن غيرهم وذكروا من بين هذه الخصائص : القدرة على طرح الأفكار العديدة عن مواجهة مشكلة من المشاكل، والميل إلى التعامل مع المواقف المتغيرة والمتجددة، والقدرة على المثابرة وتكثيف الجهد، وعدم الميل إلى المناورات أو الحيل الدبلوماسية داخل المنظمات، إذ كثيراً ما يوصفون بأنهم «طيّون»، كما أنهم يعملون من أجل حب العمل ذاته والحصول على تقدير الرؤساء والزملاء، كما أن تصرفاتهم في حياتهم الخاصة قد تبدو للآخرين غريبة بعض الشيء.

مما سبق يمكننا أن نستنتج بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال الإبداع فيما يتعلق بتصنيف هذه الخصائص، أو مسمياتها أو عددها. لهذا فإننا في عرضنا لخصائص الشخص المبدع، سوف نتبنى منهج كامبل في عرض خصائص الشخص المبدع باعتباره أكثر المناهج شمولاً، كما أنه يُتيح لنا في نفس الوقت توظيف الكثير من المفاهيم أو الخصائص التي تمت الإشارة إليها من قبل الباحثين الآخرين. في هذا المنهج يرى كامبل أن خصائص الأشخاص المبدعين من الممكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسة هي الخصائص الأساسية والخصائص التمكينية والخصائص المساندة. . وسوف نتحدث عن هذه الخصائص على النحو التالي (-Campbell, 1985, pp.42):

(76):

٣ . ٢ . ١ الخصائص الأساسية

تمثل الخصائص المهمة والحاسمة فيما يتعلق بتوليد الأفكار الإبداعية وتتضمن ست خصائص رئيسة هي: الحذاقة الفكرية، المرونة، الأصالة، الميل إلى التعامل مع الأشياء المعقدة على حساب الأشياء البسيطة، والاقتراء بالأقارب، والتعدد في المهارات، وسوف نشرح هذه الخصائص بشيء من الإيجاز وذلك على النحو التالي:

أ- الحذاقة الفكرية

وتتضمن قدرة الشخص على الربط بين الأفكار والمفاهيم والرموز والكلمات والأرقام وذلك من أجل الخروج بمفاهيم أو دلالات جديدة. كذلك فإن الحذاقة الفكرية تتضمن قدرة الشخص على تمحيص فكرة ما والخروج منها بعدة أفكار أو مفاهيم أو كلمات. هذه الخاصية، أي الحذاقة الفكرية، تتضمن في أساسها نوعين أساسيين من أنواع التفكير هما: التفكير

الافتراقي Divergent Thinking الذي يتضمن توليد معلومات جديدة من معلومات معطاة، والتفكير التقاربي Convergent Thinking وهو التفكير الذي يعتمد على التوصل إلى الإجابة الصحيحة من خلال المعلومات المتاحة (صبحي و قطامي، ١٩٩٢م، ص ٦٦). إن الأفراد المبدعين يظهرون في تصرفاتهم وعلاجهم للمشكلات التي يواجهونها هذين النوعين من التفكير، وإن كان يغلب عليهم التفكير الافتراقي، بما يمكنهم من استغلال وتوظيف المعلومات المتاحة لديهم والخروج بنتائج ايجابية كحلول لهذه المشكلات.

ب - المرونة

تُشير خاصية المرونة إلى قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة (المزيدي، ١٤١٣هـ، ص ٢٢٨). لقد ميّز جيلفورد (١٩٥٠م) بين نوعين من المرونة، الأولى: المرونة التكوينية وهي التي تعبّر عن قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر منها إلى حل مشكلة محددة تحديداً دقيقاً، والثانية: المرونة التلقائية وهي الخاصة المسؤولة عن إنتاج عدة أفكار في موقف غير مقيد، وكلاهما يشير إلى قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف (فرج، ١٩٨٣م، ص ٤٢). وبهذا فإن المرونة تعتبر عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها مواقف الحياة مهما تنوعت واختلفت (الطيب، ١٤٠٩هـ، ص ١١).

ومع أن المرونة تشير إلى قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، إلا أن هناك من يعتقد بأن هناك فرقاً بين الأشخاص

المتكيفين والأشخاص المبدعين، فلقد ذكر كيرتون (1976) Kirton بأن المتكيفين هم أشخاص يميلون إلى عمل الأشياء بطريقة أفضل في ظل الوضع الراهن، أو بمعنى آخر التكيف مع معطيات التغيير من حولهم. بينما الأشخاص المبدعون يميلون إلى عمل الأشياء بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن أي العمل على إحداث التغييرات (Kirton, 1994, pp.8-11).

ج - الأصالة

هي القدرة التي تمكّن الفرد من إنتاج عدد من الأفكار التي قد تكون غير مألوفة في كثير من الأحيان كما أنها ليس بالضرورة أفكار جيدة، بل إنها قد تكون عجيبة في بعض الأحيان (Campbell, 1985, p.48). إننا عندما نطلق لفظ الأصالة على أفكار شخص ما، فإننا نشير إلى أن هذا الشخص لا يكرر أفكار المحيطين به، بل إنه يخرج عن المؤلف ويأتي بأفكار جديدة ومتفردة (الطيب، ١٤٠٩هـ، ص ص ١٠ - ١١). لقد عرّف «جيلفورد» الأصالة في مبدأ الأمر على أنها ما ينتجه الشخص المبدع من أفكار جيّدة، أو هي درجة الجودة التي يمكن أن يظهرها الفرد والتي تبدو في استجاباته غير المألوفة والمقبولة (فرج، ١٩٨٣م، ص ٤١). فعلى سبيل المثال، لقد اعتاد المؤلف أن يطرح على المتدربين لديه في «حلقة القيادة والإبداع» التي ينفذها معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، سؤالاً فحواه: «ما هي الاستخدامات الأخرى لعلاّقة الملابس الحديدية غير تعليق الملابس؟» لقد وجد المؤلف أن المتدربين يترددون في الإجابة عن هذا السؤال في البداية ويشكّون في امكانية التوصل إلى أكثر من خمسة استخدامات لها ولكن سرعان ما يكتشفون أنه من الممكن عدُّ ما يزيد عن (٤٠) استخداماً لعلاّقة الملابس. (انظر الجدول رقم ١/٣).

الجدول رقم (١/٣) استخدامات علاقات الملابس

٢٥- جمعها وبيعها كمواد خردة .	١- تعليق الملابس .
٢٦- فتح بعض العلب بها .	٢- سحب الحاجات بها .
٢٧- استخدامها كأداة للقياس بدلاً من المتر .	٣- عمل أشكال جمالية منها .
٢٨- تقطيعها واستخدامها كمسامير .	٤- الاستعانة بها في ربط الأشياء .
٢٩- تناول الأشياء البعيدة .	٥- استخدامها في فتح أزرار أبواب السيارة .
٣٠- لتقييد الحيوانات .	٦- ضرب الحيوانات بها .
٣١- عمل شبك للحيوانات والمزارع .	٧- تسليك المجاري .
٣٢- ربط صناديق الفاكهة .	٨- قطف الثمار .
٣٣- تعليق اللوحات الإرشادية .	٩- صهرها واستخدامها مرة أخرى .
٣٤- ندف القطن .	١٠- صنارة للصيد .
٣٥- نبش الأرض الصلبة .	١١- نحت الخشب بها .
٣٦- خياطة الأكياس .	١٢- تقوية ومساندة الأشياء المكسورة كالخشب .
٣٧- رفع غطاء خزان المياه .	١٣- التقاط الأشياء بها كالجمر .
٣٨- عمل السلال .	١٤- استخدامها للشبي .
٣٩- شبك للمكيف .	١٥- عمل أشكال حلزونية بها .
٤٠- قفص للطيور .	١٦- استخدامها في المباني المسلحة عند البناء .
٤١- وسيلة إيضاح .	١٧- ربط الحطب بها .
٤٢- جبرة للكسور .	١٨- سلك هوائي للمذياع والتلفزيون .
٤٣- ربط أروقة الخيام .	١٩- قفل الأبواب بها وبخاصة الأبواب القديمة .
٤٤- ربط مواسير المياه .	٢٠- الدفاع بها عن النفس .
٤٥- حك الظهر .	٢١- وسم المواشي .
	٢٢- إيصال التيار الكهربائي .
	٢٣- تعليق الذبيحة .
	٢٤- لعب للأطفال .

د - تفضيل الأشياء المعقدة على حساب الأشياء البسيطة

تشير الدراسات في مجال الإبداع بأن الأشخاص المبدعين غالباً ما يفضلون التعامل مع المشكلات المعقدة بدلاً من السهلة، فعلى سبيل المثال عندما يطلب أستاذ إحدى المواد بالجامعة من طلابه اختيار موضوع للبحث فيه نجد أن الطلاب المبدعين يفضلون اختيار الموضوعات المعقدة بل والحساسة في كثير من الأحيان سواء فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي أو السياسي. وبالمقابل فإننا زملاءهم الآخرين الذين قد يكونون ممتازين في دراستهم، ولكن أقل إبداعاً، غالباً ما يميلون إلى اختيار الموضوعات المألوفة والمحايدة التي لا تتعلق بإثارة موضوعات سياسية أو دينية أو اجتماعية. أما في بيئة العمل فإننا نجد أن الأفراد المبدعين كثيراً ما يستمتعون بالتعامل مع المشكلات أو القضايا الصعبة التي تتسم قراراتها بدرجة عالية من المخاطرة. من ذلك مثلاً القضايا المالية وإجراء العقود التجارية واقتراح تنفيذ برامج جديدة. بينما يحاول الموظفون العاديون تجنب التعامل مع المشكلات المعقدة واتخاذ القرارات الصعبة، بل إنهم كثيراً ما يطلبون من رؤسائهم إعفاءهم من المراكز الوظيفية التي تعرّضهم للتعامل مع المشكلات المعقدة (Campbell, 1985, pp.51-52).

هـ - الاقتداء بالأقارب

تؤكد نتائج العديد من دراسات الإبداع أهمية القدوة والبيئة المحيطة بالفرد المبدع. ذلك أن الأشخاص المبدعين غالباً ما تتاح لهم فرصة النشأة مع أشخاص يمثلون نماذج جيدة يُقتدى بها في التعلم الجاد والمثابرة على التحصيل ومحاولة البحث عن الجديد. هؤلاء الأشخاص قد يكونون آباء أو أجداداً أو أعماماً أو إخواناً للشخص المبدع، حيث يمثلون عوامل استشارة

وتحفيز بالنسبة لكشف المواهب والقدرات الإبداعية لديه . إذ أن وجود مثل هؤلاء الأقارب قد يوفر للشخص المبدع منذ طفولته عاملين رئيسيين هما : استطاعة الشخص منذ نعومة أظفاره أن يتعلم من هؤلاء الأقارب مهارات محددة ربما لا تكون موجودة لدى أترابه من الأطفال ، وأن هؤلاء الكبار يمثلون بالنسبة للشخص المبدع نماذج جيدة في الانجاز تحفز الطفل على الاقتداء بهم ومحاسناتهم .

إننا ندرك جميعاً أهمية وجود مثل هؤلاء الأقارب بالنسبة للشخص المبدع ، غير أن توافرهم ليس بالضرورة أن يؤدي في كل الحالات إلى وجود أشخاص مبدعين ، وذلك عائد إلى الفروق الفردية بين الأفراد . لكن بصفة عامة يمكن القول بأن التأثيرات الأسرية المتمثلة في وجود القدوة أو النموذج الإبداعي تؤثر إلى حد بعيد في تشكيل شخصية الفرد المبدع وتحديد ما سوف يكون عليه حاله في المستقبل ، علماً بأن الطفل قد يواجه مثل هذه النماذج خارج الأسرة ولكن المنزل يظل أقوى بيئة تعليمية (Campbell, 1985, pp. 52-54).

و - تنوع المهارات

يتمتع الأفراد المبدعون بتنوع المهارات مما يميّزهم عن غيرهم من الأفراد العاديين ، فالمتتبع لسير عظماء التراث الإسلامي سوف يجد العديد من الشواهد التي تؤكد هذه الخاصية لدى المبدعين . فلقد ذكر لنا التاريخ أن العديد من هؤلاء العظماء من أمثال الغزالي وابن سينا والبيروني والماوردي والحسن بن الهيثم كانوا مبدعين في مجالات متعددة مثل الفقه والحديث واللغة العربية والأدب بالإضافة إلى تخصصاتهم التي اشتهروا بها .

إن تعدد المهارات بالنسبة للشخص المبدع يُعتبر عنصراً مهماً بالنسبة لحل المشكلات . ذلك أن هذه المهارات تتيح للفرد المبدع طرح العديد من الحلول أو البدائل عن مواجهة مشكلة ما بدلاً من الاقتصار على حل واحد . وإلى جانب ذلك ، فإن تنوع المهارات يساعد هؤلاء الأشخاص على إثراء خبراتهم وصقل مهاراتهم ، فالمدیر الذي يجيد استخدام الحاسب الآلي قد يطوّر معلوماته في الحاسب في تيسير الأعمال وتبادل المعلومات . كذلك فإن المتخصص في علم النفس والذي لديه خلفية في علم الأحياء والتربية قد يستفيد من هذين الحقلين في مجال العلاج والتوجيه النفسي (Campbell, 1985, pp.52-54).

لهذا يمكن القول إن تنوع المهارات يُعدّ من الخصائص الأساسية لدى الأشخاص المبدعين حيث يتيح لهم النظر إلى المشكلات من زوايا متعددة والاستفادة من هذه المهارات في حل المشكلات التي يواجهونها أو يُطلب منهم المشاركة في حلها .

٣ . ٢ . ٢ الخصائص التمكينية

وتتضمن تلك الخصائص الضرورية التي تساعد على جعل الأفكار الإبداعية قابلة للتطبيق طالما أنها قد ظهرت إلى الوجود . وهذه الخصائص هي : القدرة على العمل الجاد ، الاستقلالية في الحكم ، القدرة على استغلال الفرص ، القدرة على مقاومة الفشل ، القدرة على الاتصال ، الاهتمام بالمفاهيم أكثر من الاهتمام بالتفاصيل ، حب الاستطلاع ، حب المرح وتجنّب النقد المبكر لأفكارهم . وسوف نعرض لهذه الخصائص بشيء من الإيجاز وذلك على النحو التالي (Campbell, 1985, pp. 52-54):

أ - القدرة على العمل الجاد وتحمل المتاعب

من الأوصاف المألوفة التي يوصف بها الأشخاص المبدعون، أنهم أشخاص جادون في عملهم أكثر من غيرهم. فهم يقضون الساعات الطويلة في الأعمال التي يتخصصون فيها سواء أكانت هذه الأعمال متعلقة بالبحث أو الإدارة أو التسويق أو التطوير مهما كان نوع الظروف التي يعيشونها. إن العمل يستهلك - ببساطة - جل وقتهم حتى إن الكثير منهم يمكن وصفهم بـ «مدمني العمل» (فونتانا، ١٤١٥هـ، ص ١٣١). إن الأشخاص العاديين لا يستطيعون مجاراة المبدعين في تحملهم للعمل الجاد المتواصل، لهذا يمكن القول بأن أي اكتشاف علمي أو خطة تنظيمية، أو فكرة تطويرية، لا يمكن أن تتم في الغالب بصورة عفوية، بل إنها تحتاج قدرًا كبيراً من الطاقة والوقت والمثابرة.

إن المبدعين كثيراً ما يتعرضون للأذى والمضايقات في المجتمعات التي يعيشون فيها. فكم أدخل العديد من هؤلاء المبدعين السجن وعذبوا عذاباً شديداً، حتى أن بعضهم قد اعدم بسبب أفكاره الإبداعية. والتاريخ مليء بالكثير من الحالات والشواهد التي تقص علينا أخبار المعاناة والتعذيب التي تعرض لها هؤلاء المبدعون، ومع ذلك لم يغنهم هذا الأذى عن العمل الجاد ومواصلة الإبداع. (حالة دراسية ١/٣).

لم تكن حياة ابن تيمية صفواً، بل كانت حافلة بالمتاعب، فما كان يخرج من سجن حتى يدخل آخر، حتى إنه قد حُكِم عليه في إحدى المرات أن يُلقى في الجبّ معلّقاً بحبل فبقي عاماً ونصف عام، ثم أُخرج منه ثم حكم عليه بالسجن مرة أخرى بمحبس العصاة، ثم اعتقل في برج الاسكندرية ثمانية شهور، وعاد إلى دمشق بعد غيبة سبع سنوات، وسرعان ما دُبِّرَت له المؤمرات حيث انتهب خصوصه فرصة افتتاحه بما لا يعجب السلطان فحكم عليه بالسجن في قلعة دمشق خمسة شهور .

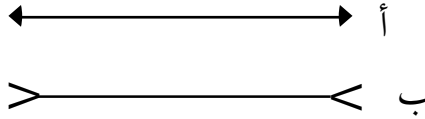
وللسجن مع ابن تيمية قصص : فعندما اعتقل في سجن الدبلة عام (١٣٠٧م) كان الناس يقصدونه في السجن فيعلمهم ويفتيهم وقد أُلّف في السجن كتاباً ورسائل ذكر فيها أحاديث وأقوالاً من حفظه، ولم يرجع فيها إلى كتاب ما ولم يستشر حافظاً. لقد صار الحبس بما فيه من الاشتغال بالعلم والدين خيراً من الزاوياء والروابط والمدارس، وكان خلق من المحاييس إذا أطلقوا يختارون الإقامة عنده، وكثير المترددون عليه حتى كان السجن يمتلئ بهم وكان يعكف على المطالعة والكتابة حتى أنه وضع تفسيره للقرآن وهو في قبو مظلم رطب تحت الأرض .

المصدر: زهير منصور المزيدي (١٤١٣هـ). مقدمة في منهج الإبداع: رؤية إسلامية. المنصورة: مطابع الوفاء، ص (٢٤٤).

ب - الاستقلالية في الحكم:

يتمتع الأفراد المبدعون بدرجة عالية من الشعور بالاستقلالية وتأكيد الذات . فهم يتخذون قراراتهم بأنفسهم بدون تردد وذلك لأنهم يثقون في قدرتهم على الحكم على الأمور من حولهم . لقد كان عامل الاستقلالية في الحكم موضوعاً لدراسة السيكلوجيين الذين كانوا يحاولون إجراء بعض التجارب لمعرفة مدى تأثير الفرد في قراراته بأحكام أو آراء الآخرين . ففي إحدى هذه التجارب تم اختيار مجموعة من الأفراد من أجل التمييز بين خطين من حيث الطول والقصر (شكل ٢/٣) .

الشكل رقم (٢/٣)



ولقد طُلب من أفراد المجموعة ، باستثناء الشخص موضع التجربة ، أن يُعطوا حكماً خاطئاً فيما يتعلق بالتمييز بين الخطين أ ، ب حيث طُلب منهم أن يشيروا بأن الخط (ب) أطول من الخط (أ) مع أن الخطين متساويان . لقد كانت المجموعة تقول في البداية رأياً بالنسبة لطول الخط ، ثم يطلب بعد ذلك من الشخص موضع التجربة أن يبدي رأيه في ذلك .

ولقد أثبتت نتائج التجربة اختلاف الأفراد المبدعين عن العاديين . فلقد كان الكثير من الأفراد العاديين يتجاهلون تماماً ما يرونه بأعينهم وينساقون لرأي الجماعة في الحكم على طول أو قصر الخط (أ) أو الخط (ب) . وبالمقابل

فإننا نجد أن الأشخاص المبدعين لا يستسلمون بسهولة لرأي أو ضغط الجماعة، بل يعبرون عن رأيهم بصراحة واستقلالية فيما يتعلق بالتمييز بين الخطين .

إن الأفراد المبدعين يمثلون الرأي المستقل الذي تحتاجه الجماعة عندما تقع في الحيرة والتردد أثناء مناقشة مشكلة ما . ذلك أنهم مستقلون في آرائهم متسقون في أحكامهم واثقون من أنهم على صواب حتى عندما تكون آراؤهم أو أحكامهم مغايرة لبقية أفراد المجموعة . على أن هذه الخاصية لا تلغي حقيقة وجود بعض الأفراد المتصلين في أحكامهم الذين ينساقون وراء أحكامهم التي قد يترتب عليها الكثير من المخاطر والفشل .

إن خاصية الاستقلالية في الحكم لا تعتبر عنصراً أساسياً في العملية الإبداعية، لكن ذلك لا يعني التقليل من أهميتها . فهي تمثل عاملاً مهماً في تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات عملية، ذلك أن إيجاد الأفكار الإبداعية من الممكن أن يكون عملاً سهلاً إلى حد ما، لكن تحويل هذه الأفكار إلى أشياء مفيدة واقعية شيء آخر يحتاج إلى أشخاص مثابرين لديهم القدرة على تنفيذ هذه الأفكار وإلا فإنها سوف تذهب في مهب الريح . (Campbell, 1985, pp. 52-54) .

ج - القدرة على استغلال الفرص

إن خاصية الاستقلالية في الحكم ترتبط بما يمكن تسميته باستغلال الفرص والتي تعني الجرأة في تطبيق الأفكار الإبداعية . لقد كان بونو (1980) Bono واحداً من أفضل المفكرين المبدعين في الإدارة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، فهو يعتقد بشدة في أهمية استغلال الفرص حتى أنه كتب كتاباً حول ذلك الموضوع يقول فيه «إن استغلال الفرص عامل حقيقي في

العمل ، مثله في ذلك مثل المواد الخام والعمال أو التموين - غير أنه لا يوجد إلا عندما تراه» (فرنسيس وودكوك ، ١٤١٥ هـ، ص ٢١١).

إن مستغلي الفرص لديهم وجهة نظر خاصة عن العالم ، فهم ينظرون إليه على أنه معقد بدرجة كبيرة ومضطرب ، كما إنه متغير على الدوام بطرق لا يمكن التنبؤ بها . إن التغير المستمر وجد ليبقى حيث أنه يُعدّ مكافأة لأولئك الذين يجرؤون على استغلال الفرص . لقد تعلم الأفراد من مستغلي الفرص أن يفكروا بطريقة خاصة ، كما اتخذوا قراراً شخصياً بالألا يندفعوا أو ينجرفوا على الدوام بصورة سلبية في الحياة . إن الشخص مستغل الفرص يتسم بحس البحث والتقصي ، وذلك من حيث الملاحظة المتميزة ومراقبة الأحداث الظاهرة للعيان والتي من المحتمل أنها تقدم الفرص . هذه الفرص من الممكن عندئذ أن تستثمر وذلك اعتماداً على حصافة مستغل الفرص والمكافأة والعقاب المحتملين بالنسبة للنجاح . إن استغلال الفرص يُعتبر خاصية مهمة بالنسبة للأشخاص المبدعين . فالشخص الذي يتسم بهذه الخاصية لديه درجة عالية من التوجه نحو الكفاية ، فهو يفكر بلغة المعايير والمقاييس والانجاز .

إن هناك نقطة جديرة بالاهتمام وهي أن استغلال الفرص ليست فقط مجرد صفة للأشخاص المبدعين . وإنما هي ظاهرة ثقافية داخل المنظمات والمجتمعات . فعلى سبيل المثال لقد كان السبب الرئيس لتدني مستوى الانتاج الصناعي في بريطانيا هو فشل مديري هذه المصانع في أن يكونوا ناجحين في استغلال الفرص ، فلقد أظهرت دراسة مسحية أجريت عام (١٩٨٧م) بوساطة وزارة التجارة العالمية اليابانية أن أكثر من (٥٥٪) من الاختراعات المهمة منذ الحرب العالمية الثانية كانت بريطانية ، والذي يعني أنها أكثر من أي بلد آخر في العالم استغلالاً للفرص بما في ذلك الولايات

المتحدة (٢٢٪) واليابان (٦٪)، إلا أن مشكلة بريطانيا هي عدم قدرتها على خوض المجال الفني للفرص والأفكار الإبداعية بنجاح. ويمكن توضيح هذا الموقف من خلال هذه الطرفة: يُقال إن أحد الطيارين الروس هرب إلى اليابان بأحد طائرة ميج مقاتلة، وفي اليوم التالي طالبت السلطات الروسية اليابان بأن يعيدوا إليها طائرتها. وقد استجاب اليابانيون لهذا الطلب بقولهم: «نعم بالطبع، لكن كم عدد الطائرات التي ترغبون من هذا النوع؟» (فرانسيس وودكوك، ١٤١٥هـ، صص ٢١٢-٢١٩).

د - القدرة على مقاومة الفشل

من الخصائص التي يتسم بها المبدعون عن غيرهم أنهم لا يابسون كثيراً بالفشل، بل يعدّونه دافعاً لمواصلة الجهد نحو الوصول إلى تحقيق أهدافهم، هذه الخاصية ربما تعود إلى شعورهم بالاستقلالية في آرائهم، حيث لا يهتمون كثيراً بأراء الآخرين عنهم، وفضلاً عن ذلك فإنهم يحملون دائماً فكرة جيدة عن أنفسهم مردّها إلى نجاحاتهم السابقة في المحاولات التي قاموا بها. إن المبدعين لا ينظرون إلى نتائج جهودهم السلبية على أنها نوع من الفشل، بل إنهم يعدّونها أحد نجاحاتهم حيث يستفيدون من هذه الدروس في كل محاولة جديدة. فلقد أثبتت السير الذاتية للعديد من المبدعين أنهم من أكثر الأشخاص الذين تعرضوا للحالات الفشل في أعمالهم ومع ذلك فإنهم لم يستسلموا، بل اعتبروا هذا الفشل دافعاً نحو تحقيق أهدافهم وإبداعاتهم (Campbell, 1985, pp.52-54).

هـ - القدرة على الاتصال

إن الإبداع بدون الاتصال الجيد ليس له معنى إطلاقاً. ذلك أن الاتصال يبرز مهارة الشخص في نقل أفكاره والاستماع إلى الآخرين وتسجيل أو

كتابة هذه الأفكار والتي ينبغي أن تؤدي جميعها إلى اقناع الآخرين (هيجان، ١٤١٣هـ، ص ٣١). «لقد كان الاتصال يدرس باعتباره جزءاً من العلوم الإنسانية والفنون وهو بذلك يشبه إلى حد كبير دراسة الفلسفة والآداب. لقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالاتجاه العلمي في دراسة الاتصال حتى إن البعض يراه نشاطاً إبداعياً ذاتياً خلاقاً» (روبن، ١٤١٢هـ، ص ١٤). لهذا يمكن القول بأن الأشخاص المبدعين في مجالات الآداب والعلوم والإدارة والاعلام وغيرها من المجالات هم أشخاص بارعون في الاتصال، بل إن الإبداع كما يقول كامبل (١٩٨٥م) لفظ مرادف للاتصال (Campbell, 1985, p.63). لقد أثبتت نتائج الدراسات في مجال الإبداع أن الأشخاص المبدعين عادة ما يستمتعون بالكتابة والحديث، حيث يجدون في ذلك وسيلة لجذب انتباه الآخرين نحو أعمالهم الإبداعية.

إن الاتصال يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين مهارات الفرد الفنية والفكرية والنفسية والاجتماعية. يضاف إلى ذلك أن الاتصال، وبالذات الاتصال الشخصي المتبادل، يُعتبر الوسيلة التي من خلالها يستطيع الأفراد إنجاز أعمالهم وحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل (هيجان، ١٤١٣هـ، ص ٣٣).

و - الاهتمام بالمفاهيم أكثر من التفصيل

عندما يشرع المبدعون في أعمالهم الإبداعية، فإنهم عادة ما يركزون جلَّ اهتمامهم وجهودهم في البداية على المفاهيم الواسعة المتعلقة بالأعمال التي سوف يقومون بها أكثر من اهتمامهم بالتفاصيل (Campbell, 1985, p64). فعلى سبيل المثال عندما يتصدُّون لمعالجة مشكلة حوادث المرور، فإنهم لا يهتمون في البداية كثيراً بقضايا مثل نوع السيارة، وأعمار السائقين،

وجنسياتهم ومؤهلاتهم التعليمية ، بل يطرحون على أنفسهم أسئلة كبيرة من قبيل : كيف يمكننا توعية المواطن والمقيم بأصول السلامة في قيادة السيارة من أجل التقليل من حوادث السيارات ؟ وهذا السؤال من الممكن أن يجيبوا عنه عدة اجابات منها :

١ - استخدام وسائل الاعلام بكفاءة وفاعلية .

٢ - اشراك الشباب في تنظيم السير ومباشرة التحقيق مع رجال المرور في حوادث السيارات .

٣ - تغيير نظام الرخصة بحيث تكون على نظام النقاط ومن ثم احتساب أية حادثة أو مخالفة بنقطة أو عدد من النقاط في الرخصة ، بحيث تؤدي في نهاية الأمر إلى سحب الرخصة من الشخص الذي تتكرر منه الحوادث .

٤ - إيجاد نظام للتشجيع على الالتزام بأصول السلامة في منح الشخص الذي يتجاوز عشر سنوات قيادة بدون ارتكاب حوادث مرورية شهادة بحسن مسلكه في القيادة بحيث تحتسب هذه الشهادة ببعض النقاط في التوظيف والترقية .

هذه الحلول والتفاصيل تكون محل اهتمام الأشخاص المبدعين بعد أن يكونوا فكروا في حل المشكلة بشكل شامل . ذلك أن التوعية بأصول السلامة في القيادة هي المطلب الأول بالنسبة لهم والتي يؤدي القبول بها كفكرة إلى إيجاد العديد من الحلول أو البدائل التي يمكن توظيفها لتحقيق هذا المطلب .

ز - حب الاستطلاع

من الأشياء المعروفة والمألوفة عن الأشخاص المبدعين أنهم كثيرو الاستفسار والأسئلة عما يجري في عالمهم ومن حولهم . فهم دائماً يسألون :

ما هذا؟ لماذا حدث هذا؟ ما الذي يحدث لو أننا...؟ . إنهم مغرمون دائماً بمعرفة ما الذي يجعل الأشياء تعمل بالشكل الذي هي عليه، وما الذي يجعل منظمة ناجحة وأخرى غير ناجحة، وما الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المدير في عمله؟ وهل هناك فروق بين الرجل والمرأة في الإدارة؟ . إنهم دائماً يطرحون الأسئلة من أجل الحصول على المعلومات ومن ثم فهم طبيعة الأمور وتطويرها أو محاكاتها. إن حب الاستطلاع كخاصية تكاد تكون موجودة لدى جميع الأفراد، ولكنها عند الأفراد المبدعين تشكل جزءاً كبيراً من تفكيرهم وسلوكهم. لقد حاول العلماء السلوكيون تقسيم مراحل العمر تبعاً لخاصية حب الاستطلاع إلى ثلاثة مراحل هي:

مرحلة من ١ إلى ٧ سنوات ونسأل دائماً «لماذا؟»

مرحلة من ٧ إلى ١٧ سنة ونسأل دائماً «لماذا لا يحدث ذلك؟»

مرحلة من ١٧ إلى ٧٠ سنة ونحاول أن نعلل «لأن ذلك».

ح - حب المرح

من المؤلف أن نسمع الكثير من الاتهامات بالنسبة للأشخاص المبدعين بأنهم مرحون خياليون، بل قد يصل بهم أمر اتهامنا إليهم إلى عدم النضوج في سلوكهم وجعلهم يتصرفون كالأطفال. إن المبدع شخص يكيف عالمه من حوله بحيث يكون المرح جزءاً منه ومكتملاً للعملية الإبداعية. فهو يستمتع بالأشياء الغريبة من حوله وبالتالي فإنه لا يحد من هذه الرغبة لديه في الاستمتاع بالحياة من أجل ارضاء معايير وقواعد السلوك الجماعي. إن خاصية المرح تمكن الأشخاص المبدعين من الاتصال بقاعدة عريضة من الناس حيث لا تقتصر علاقاتهم على الراشدين فقط، بل تمتد لتشمل الصغار والكبار على حدٍ سواء. هذه الخاصية قد تجعل الأفراد المبدعين على خلاف

مع رؤسائهم في العمل حيث إن المنظمات تحرص على أن يظهر منسوبوها بمظهر الجدد، بل والمبالغة في هذا السلوك واعتبار أي بادرة للمرح خرقاً لمناخ وثقافة المنظمة . هذا السلوك التنظيمي يحرم الأفراد المبدعين كما يحرم المنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد من الخيال والأفكار الإبداعية التي قد تحتاجها المنظمة في تطورها وبقائها (Campbell, 1985, pp.52-54) .

ط - تجنب النقد المبكر لأفكارهم

إذا كان هناك شيء يقضي على الأفكار الإبداعية في مهدها، فهو النقد المبكر لهذه الأفكار . لهذا فإن الأشخاص المبدعين يتجنبون النقد المبكر لأفكارهم ورفضها قبل اختبارها والوقوف على امكانية الاستفادة منها . إنهم يجدون في الأفكار الجديدة نوعاً من الإثارة، ولذلك فهم لا يرفضونها مباشرة كما أنهم لا يشترطون فيها أن تكون صحيحة، وتبعاً لذلك فإنهم يحاولون اكتشاف جوانب القوة والضعف في أي فكرة يقدمونها (Campbell, 1985, p65) . لقد كان موضوع النقد المبكر للأفكار أحد الموضوعات التي كان يناقشها المؤلف مع المتدربين في حلقات البرامج العليا التي يقدمها معهد الإدارة بالمملكة العربية السعودية . لقد كانت شكوى معظم المتدربين الذين يمثلون الإدارة العليا في الأجهزة الحكومية هي أنهم يترددون في طرح أية فكرة جديدة على رؤسائهم في العمل، لأنهم يخشون الانتقاد . لذلك فإنهم عندما يأتون على فكرة جديدة يظنون ينتقدونها أو بتعبيرهم «يقتلوننا مباشرة» ويفضلون أن تأتي هذه الأفكار إما من الإدارة العليا أو من خبير أجنبي . ومن المؤسف أيضاً أن هذا السلوك قد انعكس على رؤوسهم الذين يترددون في تقديم الأفكار إليهم وذلك لأنهم أيضاً يقللون من أهمية مقترحاتهم وآرائهم .

إن تجنب النقد المبكر للأفكار لدى المبدعين يرتبط بشعورهم بأنهم أشخاص معنيون دون غيرهم بتقديم الأفكار الإبداعية حيث ينظرون إلى أنفسهم على أنهم الأشخاص الملائمون لتقديم مثل هذه الأفكار. هذه الخاصية هي التي أطلق عليها ماكينون الخبير في الإبداع خاصية «الشعور بالاحتمية»، أي أن الإبداع أمر مكتوب عليهم لا مفرّ لهم منه. لهذا فإنهم عندما يشرحون للآخرين إبداعاتهم، فإنهم يرون أنها قوة خارجة عن إرادتهم وهي نعمة أسبغها الله عليهم دون غيرهم. هذا الشعور بالارتباط بالله يجعلهم يشتركون في هذه الخاصية مع القادة العظماء الذين يربطون نجاحاتهم بالله الذي يمدّهم في نفس الوقت بالطاقة والدافعية من أجل مواصلة جهودهم وعطائهم (Campbell, 1985, pp.65-67).

٣ . ٢ . ٣ الخصائص المساندة

وهي الخصائص التي يبدو أنه ليس لها علاقة مباشرة بالإبداع، ولكنها تؤثر على سلوك الشخص المبدع. إن الكثيرين من الأشخاص المبدعين يتمتعون بخصائص غريبة تجعل من الصعب التنبؤ بسلوكهم أو مجاراتهم والإجابة على أسئلتهم سواء أكان ذلك على مستوى المنزل أو المنظمة أو المجتمع. هذه الخصائص هي على النحو التالي (-Campbell, 1985, pp.73): (76):

أ - عدم الاهتمام بما يعتقدونه الآخرون

إن الأشخاص المبدعين لا يفكرون في الغالب إلا في أنفسهم وإبداعاتهم، فهم لا يهتمون بما يقوله الآخرون عنهم، وبالتالي فإنهم ربما لا يكونون حساسين لمشاعر الآخرين من حولهم. لهذا، ونتيجة لعدم اهتمامهم بمشاعر الآخرين ومعايير الجماعة فإنهم ربما يبدوون وكأنهم

أشخاص مناهضون لقواعد ومعايير الجماعة التي يعملون معها . وللأسف فإن هذه الخاصية الموجودة لدى المبدعين جعلتهم من أكثر فئات المجتمع تعرضاً للاضطهاد على مر العصور وذلك بسبب أفكارهم وإبداعاتهم التي تتجاوز في فعاليتها استيعاب الأشخاص الذين يعيشون في عصورهم .

ب - الاضطراب النفسي والعقلي

بما أن الأشخاص المبدعين يفضلون دائماً التعامل مع الأشياء المعقدة على حساب الأشياء البسيطة كما أنهم لا يكثرثون كثيراً بأراء الآخرين عنهم ، أو التقيّد بمعايير الجماعة ، فإن أفراد المجتمع غالباً ما ينظرون إليهم على أنهم يعانون من الاضطراب العقلي أو النفسي أو أن بعضهم بالفعل يعاني من هذا الاضطراب . هذه النظرة إلى المبدعين للأسف تجد ما يدعمها في الواقع في بعض الحالات . . فمثلاً لوحظ أن الكثير من هؤلاء المبدعين يعانون من فشل الزواج وادمان الكحول والفصل من أعمالهم والاقدام على الانتحار . وبالطبع فإن هذا لا يعني أن كل الأشخاص المطلقين أو المدمنين أو المفصولين من أعمالهم أو الذين أقدموا على الانتحار هم أشخاص مبدعون . لكن كل ما يمكن قوله إن هذه الاحداث أو المواقف توجد بشكل نسبي لدى الأفراد المبدعين .

إن فكرة الربط بين الإبداع والاضطراب النفسي والعقلي كما يقول فرج (١٩٨٣م) لم تكن من الأفكار الغربية سواء في التراث الانساني بوجه عام أو في تاريخ علم النفس بوجه خاص ، وذلك لأن ظاهرة الإبداع تعد بالنسبة للكثيرين لغزاً محيراً . لقد حدث هذا الربط بين الظاهرتين لكونهما من المظاهر الشاذة التي تخرج عن إمكانية التعليل ، كما تخرج عن معنى السواء اجتماعياً واحصائياً . لهذا نجد أن أفلاطون كان يربط بين العبقرية والجنون .

هذا الربط بين المرض العقلي والإبداع لم يقتصر على هذه الفترة التاريخية البعيدة، بل نجده سائداً في الفكر الحديث، حتى أن البعض مازال يعتقد خطأً أنه لا بد أن يكون المرء مريضاً نفسياً أو عقلياً حتى يمكنه أن يكون مبدعاً، الأمر الذي ترتب عليه وجهة نظر أخرى ترى أن العلاج النفسي سوف يؤدي حتماً إلى تدمير الإبداع لدى الأفراد.

لقد ساعد على ذبوع الآراء التي تربط بين المرض العقلي وبين الإبداع تلك الأقوال التي ذكرها كثير من المبدعين عن أنفسهم، التي كانت جميعها تصف لحظات إبداعهم على أنها منفصلة عن الواقع ولا تمتُّ بصلّة إلى قدراتهم واهتماماتهم العملية، وهو الأمر الذي يبعد عن الحقيقة تماماً. من ذلك ما رواه بوانكار Poincare من أن كثيراً من اكتشافاته الرياضية بدت له فجأة في مناسبات لم يكن يفكر أثناءها في مسأله العلمية. كما يروى أيضاً أن «كولريديج» أفاق يوماً من نومه فأسرع يخط بسرعة كل ما تمكن من استرجاعه مما بدا له أثناء نومه فكتب الأربعة والخمسين بيتاً من قصيدته الشهيرة Kubla Khan، وأن كوكيل Kekule وصل إلى مكتشفاته من البنزين أثناء حلمه بثعبان مخيف. وأخيراً فإن مما عمّق هذا الاعتقاد الخاطئ الراسخ لدى الكثير من الأفراد من حيث تلازم الإبداع والمرض النفسي والعقلي، تلك النتائج التي توصل إليها إيكبام (Eikbam 1928) حينما درس عيّنة مكونة من (٧٨) عبقرياً من أبناء عصره وتبيّن له احصائياً أن (٨٣٪) من هؤلاء العباقرة يعانون من الاضطرابات سواء منها النفسية أو العقلية، كما تبيّن له أن (٩٠٪) من بين (٣٥) عبقرياً يعتبرون الذروة بالنسبة للعينه ذاتها (٧٨) عبقرياً) كانوا يعانون بالفعل من اضطراب نفسي وعقلي. ولا شك أن هاتين الاحصائيتين اللتين أوردهما إيكبام كانتا كافيتين بوصفهما أسلوباً علمياً

لاقناع الكثيرين في عصره بحقيقة هذا الارتباط بين الظاهرتين (فرج، ١٩٨٣م، ص ٤١).

على أنه مهما كان الأمر بالنسبة للشواهد التي يوردها القائلون بوجود الترابط بين ظاهرة الإبداع والاضطراب النفسي والعقلي، فإن القضية لا تزال تحتاج إلى المزيد من دراسة ظاهرة المرض النفسي والعقلي من جهة، وظاهرة الإبداع من جهة أخرى. فضلاً عن ذلك، فإن السلوك الذي يديه المبدعون، والذي يتمثل في الخروج عن القواعد والأعراف المعهودة في المجتمع، والحالات التي يتعرضون إليها من طلاق أو إدمان أو فصل من العمل يمكن أن نطلق عليها الوصف الذي قالت به جيني جودوين J. Godwin التي درست موضوع حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهي أن هؤلاء الأشخاص يعيشون «حالة ثابتة من العصف الفكري أو التفكير المتواصل» (Campbell, 1985, p76).

وفي ضوء ذلك يمكن القول إن هذه الخصائص مجتمعة أو منفردة ليس بالضرورة أن تقود إلى الإبداع، فضلاً عن ذلك فإنه لا يوجد أصلاً اتفاق بين الباحثين حول عدد وأهمية هذه الخصائص بالنسبة للإبداع، مما يجعل البحث عن هذه الخصائص لدى الأفراد المبدعين واكتشافهم مبكراً أو التدريب عليها أمراً ليس باليسير. على أن هذه الملاحظات بالنسبة لخصائص الشخص المبدع لا تقلل من أهميتها، وخصوصاً بالنسبة للتعامل مع الأشخاص الذين يثبت بالفعل انتماءهم إلى المبدعين، حيث يساعدنا الوعي بهذه الخصائص على مساعدتهم وتوفير المناخ الملائم لهم.

٣ . ٣ دوافع الإبداع لدى الفرد

كشفت الجزء السابق من هذا الفصل ، المتعلق بنظريات الإبداع أن العوامل الدافعة للإبداع والتي تعرضت لبعضها نظريات الدوافع لا تمثل في الواقع إلا جوانب محدودة من دوافع الفرد للإبداع ، حيث إن هناك العديد من الدوافع في هذا المجال ، لهذا فإننا سوف نعرض لبعض هذه العوامل الدافعة للإبداع وذلك من أجل اعطاء صورة شبه متكاملة عن هذه الدوافع ، والتعرف على دوافع الإبداع لدى الفرد .

على الرغم من أن نظريات الدوافع بصفة عامة من أمثال نظرية ماسلو للحاجات ونظرية الدوافع للانجاز ونظرية العاملين ونظرية التوقع ، من الممكن أن تكون منطلقاً لتفسير دوافع الإبداع لدى الفرد ، إلا أننا هنا سوف نركز على الأبحاث المرتبطة بشكل مباشر بالدوافع في مجال الإبداع ، فلقد حاول العديد من العلماء الغربيين ، وكذلك بعض المفكرين الاسلاميين ، تقديم بعض النماذج التي سعوا من خلالها لتفسير الدوافع التي تؤدي إلى الإبداع لدى الأفراد (المزيدي ، ١٤١٣هـ ، ص ص ١٢٠ - ١٣٠) . ونظراً لتعدد هذه النماذج ، فإننا سوف نعرض هنا لبعض هذه النماذج التي نعتقد بتأثيرها وذيوعها في مجال دراسة الإبداع .

٣ . ٣ . ١ نموذج روجرز لتفسير دوافع الإبداع لدى الفرد

ميّز روجرز (1952) Rogers بين نوعين من العوامل الدافعة للإبداع لدى الفرد ، هما : العوامل الداخلية للفرد ، والعوامل الخارجية المتعلقة ببيئته . ففيما يتعلق بالعوامل الداخلية كان روجرز يفترض أن الدافع الرئيس للإبداع الفردي هو تحقيق الذات ، ولهذا فقد كان يقول بأن كل شخص

لديه الرغبة في تحقيق الذات ، إلا أنه لسبب أو لآخر قد تكبت هذه الرغبة فلا يُتاح لها الظهور . . لهذا فإن الرغبة في تحقيق الذات من خلال الإبداع إنما تعود إلى مدى قدرة الفرد على الانفتاح ومعايشة الخبرة والتجربة التي تملئها المواقف الإبداعية . كذلك فقد ميّز روجرز بين نوعين من الإبداع ، هما: الإبداع الحسن (البناء) والإبداع السيئ (الهدّام) ، حيث يعتقد أن حرمان الشخص من معايشة وممارسة المراحل المهمّة في الإبداع قد تقود إلى الإبداع الهدام . . . وعلى أساس هذا التقسيم لأنواع الإبداع يعتقد روجرز أن الإبداع يزداد عند الفرد في الحالات التالية :

- ١ - عندما يُظهر درجة عالية من الانفتاح بالنسبة للخبرة الجديدة والقدرة على المرونة والتعامل مع المواقف الغامضة .
- ٢ - عندما يكون محور تقييم الأفكار الإبداعية ذاتياً بدلاً من الاعتماد على تقييم الآخرين .
- ٣ - عندما تكون لديه قدرة عالية في تطويع وتشكيل العناصر والمفاهيم التي يتعامل معها .

هذه العوامل الثلاثة مهمة في رأي روجرز لأنها تتعلق بمراحل الإبداع . فالانفتاح للخبرة الجديدة يعد مطلباً مهماً بالنسبة للمرحلة الأولى من مراحل الإبداع وهي «مرحلة الاعداد» Prepartion حيث انه يؤدي إلى توسيع مجال أو دائرة البحث والاستقصاء لدى الفرد . أما التقييم الذاتي للأفكار الإبداعية ، والقدرة على تشكيل وتطويع العناصر والمفاهيم التي يتعامل معها الفرد ، فتعد عوامل مهمة بالنسبة لمرحلة الاختمار Incubation ومرحلة الإشراف Illumination . ذلك أن التحرر من نمط التفكير المألوف وتوفر الاتجاه المرن في التعامل مع المشكلات سوف يؤدي إلى توفير الظروف

الملائمة لتوليد الأفكار الجديدة أو الإبداعية (Nystrom, 1979, pp.42-43).

هذا التركيز من جانب روجرز على عامل تحقيق الذات كدافع رئيس للإبداع يتطابق مع ما قال به جولد شتاين الذي ربط الإبداع أيضاً بدافع تحقيق الذات حيث يرى أن المبدعين يتميزون بحاجتهم إلى الارتباط بالعالم المحيط بهم ، وبالتالي فإن الانتاج الإبداعي هو وسيلتهم إلى ذلك ، لأنه الرابطة التي تربط بين المبدع وبين العالم الذي يعيش فيه ، إذ أن ما ينتجه المبدع جزء منه وهو أيضاً جزء من العالم المحيط به ، ولذا فإن المبدعين يحققون ذواتهم في العمل الإبداعي (المزيدي ، ١٤١٣هـ ، ص ١٢٠).

أما فيما يتعلق بالعوامل الخارجية البيئية ، التي تمثل النوع الثاني من دوافع الإبداع لدى الفرد في نظرية روجرز ، فقد كان روجرز يعتقد بأن الإبداع لدى الفرد من المتوقع أن يزداد عندما يعايش الفرد : درجة عالية من الأمان النفسي ، ودرجة عالية من الحرية النفسية .

فبالنسبة للأمان النفسي ، فإنه من الممكن أن يتحقق من خلال ثلاثة طرق هي :

- ١- قبول سلوك الفرد المبدع كما هو عليه واحترام وجهة نظره .
- ٢- تهيئة المناخ الإبداعي لدى الفرد وبخاصة ذلك المناخ الذي يتجنب انتقاد الأفكار الإبداعية بالنسبة للفرد .
- ٣- التعاطف مع الفرد المبدع ومساندته .

هذه العوامل الثلاثة مجتمعة تؤدي بالفرد إلى الشعور بالأمان وعدم التردد في طرح أفكاره الإبداعية التي لن يترتب عليها مخاطر بالنسبة له في المستقبل .

أما فيما يتعلق بالحرية النفسية ، فإنها تعني مدى إمكانية الفرد في التعبير عن شخصيته سواء أكان ذلك من خلال تفكيره أو مشاعره . وبالطبع فإن هذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما اتفق حيث إن هناك قيوداً وضوابط اجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد .

لقد لقيت نظرية روجرز في دوافع الإبداع لدى الفرد ما يساندها في الدراسات الامبيريقية اللاحقة من أمثال دراسة شوك سميث (1970) Shouksmith وبولتون (1972) Bolton ومارش (1976) March حيث أكدت نتائج هذه الدراسات أهمية الانفتاح بالنسبة للفرد المبدع وتطويع وتشكيل العناصر والمفاهيم التي يتعامل معها إلى جانب توفر الأمان النفسي والحرية والتي تؤدي جميعها إلى اثراء الإبداع لدى الفرد (Nystrom, 1979, pp42-43).

٣ . ٣ . ٢ نموذج أمابايل لتفسير دوافع الإبداع الفردي

لقد كان موضوع الدوافع للإبداع من أهم الموضوعات البارزة في أعمال أمابايل (Amabile, 1983, 1986, 1988, 1992). فلقد قامت بالعديد من الدراسات المتعلقة بالإبداع في العديد من المجالات مثل إدارة الأعمال والاقتصاد والعلوم حيث وجدت أن الانتاج الإبداعي يحتاج إلى ما هو أكثر من الموهبة والقدرة المعرفية . لقد افترضت «أمابايل» في نموذجها الخاص بالإبداع والذي أطلقت عليه اسم : نموذج أمابايل للإبداع الفردي (Amabile's Componential Model of Individual Creativity بأن هناك ثلاثة عناصر رئيسة تسهم في عملية الإبداع الفردي هي (Amabile, 1992, pp.1-17):

١- الدافع الداخلي لانجاز المهمة .

٢- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به .

٣- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي .

وعلى الرغم من أن «أمابايل» قد ناقشت في نموذجها هذا طبيعة المهارات المتعلقة بالإبداع إلا أن تركيزها الرئيسي كان على الدوافع . حيث ميزت بين نوعين من الدوافع هما: الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية وذلك أسوة بتقسيم روجرز ((١٩٩٢م)) لهذه الدوافع . ففيما يتعلق بالدوافع الداخلية، توصلت من خلال العديد من الدراسات التي قامت بها في مجالات العلوم والاقتصاد إلى أن الانتاج الإبداعي يحتاج إلى ما هو أكثر من الموهبة والقدرة المعرفية . ذلك أن أكثر العوامل أهمية في الإبداع هو حب المبدع للإبداع ورغبته فيه ، حيث أكدت أن المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية لتحقيق هدفين هما: المتعة وتحقيق الذات من جهة، والرضا عن الذات من جهة أخرى . هذان الهدفان يمثلان جوهر الدوافع الداخلية للإبداع الفردي حيث إنهما يقدمان للفرد حافزاً للتعامل مع المشكلة وخصوصاً إذا كان هذا الدافع الداخلي موجه لحل مشكلة ما أو مواجهة تحدّيات . وإلى جانب ذلك فإن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع لكونها مرتبطة بالمهارات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمله ويمكن تنميتها من خلال النظام التربوي والخبرة التعليمية التي يعايشها الفرد مما يقوم ثقته بنفسه في أدائه وبالتالي تحفيزه نحو العمل والإبداع . من ناحية أخرى فإن المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي ترتبط بصورة وثيقة مع الدوافع الداخلية للفرد، وهي قادرة على الوصول به إلى مستوى عالٍ من الإبداع أكثر من قدرة أي نظام مكافآت وتعزيز آخر يعتمد على دوافع ومعززات خارجية . ويشير فرج إلى أن الدافع الداخلي للإبداع، من وجهة نظر

«أمابايل»، من الممكن أن يُعلم أو يُدرب عليه الفرد بطريقة تمكنه من أن يظهر مستوى أعلى من الدافعية الداخلية مقارنة بمستوى الدافعية لدى الفرد غير المدرب (فرج، ١٩٨٣م، ص ص ٧٨-٨٩).

وقد ربطت «أمابايل» الدوافع الخارجية للإبداع الفردي بوضوح أهداف من العمل الذي يقوم به الفرد، ووجود المكافآت ثم عناصر التحدي الخارجية التي تدفع الفرد إلى عمل شيء ما من أجل حل المشكلة. هذه الدوافع على عكس الدوافع الداخلية، حيث إنها ربما تعمل على تشجيع الفرد إلى الخروج من دائرة النمطية وعدم المرونة ومقاومة التغيير (Staw, 1990, p.290). لهذا تعتقد «أمابايل» بأن الدافع الخارجي يُعتبر وسيلة فعالة في معالجة المعلومات القائمة على أساس التفكير الافتراضي وعدم التحيز في النظرة إلى المشكلة موضع التعامل ورؤية الجوانب غير الواضحة من المشكلة ومن ثم القدرة على طرح العديد من الأفكار أو البدائل لحل المشكلة.

وتوصلت «أمابايل» من خلال الدراسة التي قامت بها مع سنسباغ (Sensabaugh 1992) حول المقارنة بين الإبداع العالي والإبداع المحدود إلى أن الدوافع تعتبر عنصراً هاماً في العملية الإبداعية وبخاصة الدوافع الداخلية أو الذاتية المتمثلة في حماسة الفرد واستعداده لمواصلة العمل والولاء سواء أكان هذا الولاء للوظيفة أم للمنظمة التي يعمل بها والاندماج في الأعمال التي يقوم بها. هذه الدوافع الداخلية لا بد أن تتوفر لها المناخ البيئي الذي يتسم بوضوح الأهداف والحرية ووجود المصادر الكافية سواء المالية أو البشرية أو المعدات أو المعلومات التي يترتب على توفيرها تحفيز الفرد لمواصلة الجهد والعطاء (Amabile, 1992, pp. 24-25).

وإجمالاً، يمكن القول إن التأكيد على الدوافع الداخلية والخارجية للإبداع في نموذج «أماويل» يرتبط بالافتراض الذي انطلقت منه في بحثها لدوافع الإبداع وهو تكامل هذين النوعين من الدوافع . ذلك أن الدافع الداخلي ربما يكون أكثر ملاءمة بالنسبة للطبيعة الاستكشافية ذات الصلة بالمحاولات الإبداعية، في حين أن الدافع الخارجي يعمل على تسهيل الأداء والتوصل إلى الحلول الملائمة للمشكلات التي هي موضع البحث أو الدراسة .

٣ . ٣ . ٣ نموذج لوفلاسي في استثارة الإبداع

اهتم لوفلاسي (1986) Lovelace في الإطار الذي اقترحه لتحفيز الإبداع بدور المديرين في تحفيز الإبداع لدى العاملين في مراكز البحوث والتطوير على أسس علمية . وانطلق في إطاره من وجهة النظر التي قال بها كل من سميلتز Smeltz وكروس Cross من أن الإبداع في الأداء يعتبر محصلة لعاملين هما: القدرة والدافع وأن مسؤولية المدير هي تهيئة البيئة من أجل توفير المناخ الملائم لتحفيز هؤلاء العلماء على الإبداع . وقد استند لوف لاسي في إطاره على نظرية ماسلو للحاجات باعتبارها النظرية التي يمكن توظيفها في مجال تحفيز المبدعين، حيث يعتقد أن الأفراد المبدعين من أمثال العلماء يسعون إلى تحقيق الذات من خلال أعمالهم الإبداعية، وبالتالي فإن أي مدير يجب أن يعمل من أجل تحقيق هذه الحاجة لدى العلماء باعتبارها دافعاً للإبداع لديهم . كذلك فإن على المدير أن يضع نصب عينيه هدفاً أساسياً يحاول التوصل إليه وهو التأكد من أن الحاجات الأساسية والمتمثلة في الحاجات الفسيولوجية وحاجة الأمن والحاجة الاجتماعية وحاجة التقدير وقد تم إشباعها لدى هؤلاء العلماء، وذلك من أجل إتاحة المجال لحاجة تحقيق الذات لاستثارة الإبداع لديهم . ولتحقيق هذا المطلب،

فقد اقترح لوف لاسي على المدير ثلاثة أنشطة يمكن القيام بها وهذه الأنشطة هي (king, 1990, pp.20-21):

- ١- القيام بدور الوسيط أو الرابطة بين هؤلاء العلماء وبقية أعضاء المنظمة .
- ٢- تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة .
- ٣- توفير المصادر اللازمة التي تمكن هؤلاء العلماء من القيام بالدور المطلوب منهم .

هذا الرأي الذي قال به لوف لاسي في نموذجه المتعلق باستشارة الإبداع يتطابق في بعض جوانبه مع ما قال به روجرز في نظريته عن دوافع الإبداع عندما أشار إلى أن الدافع الرئيس للإبداع الفردي هو تحقيق الذات . وأن الرغبة في تحقيق الذات من خلال الإبداع إنما تعود إلى مدى قدرة الفرد على الانفتاح ومعايشة الخبرة والتجربة التي تملئها المواقف الإبداعية (Nystrom, 1979, p.41). كذلك فإن وجهة نظر لوفلاس في تحفيز الإبداع تتفق في جانب منها مع نظرية أمابايل (1983, 1982, 1992) التي قسمت فيها دوافع الإبداع إلى نوعين: دوافع داخلية ودوافع خارجية . حيث ذكرت في معرض شرحها عن الدوافع الداخلية بأن أكثر العوامل أهمية في الإبداع هو حب المبدع للإبداع ورغبته فيه ، وأن المبدعين يقومون بأعمالهم الإبداعية من أجل المتعة وتحقيق الذات من جهة والرضا عن الذات من جهة ثانية (صبحي وقطامي ، ١٩٩٢م ، ص ٨٨) . وأخيراً، فقد أكدت كلٌّ من كويستر Koester بير سايد Burnside (١٩٩٢م) على أهمية دور المدير في تحفيز الإبداع وذلك بتشجيع مرؤوسيه من خلال الدعم الذي يقدمه لهم ووضوح قنوات الاتصال بينهم وبينه ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح حيث يؤدي هذا التشجيع بدوره إلى شعور

الأفراد بتوفر المناخ الملائم للإبداع ومن ثم إيجاد فرصة لتحقيق ذواتهم من خلال الأعمال الإبداعية التي يقومون بها (Amabile, 1992, p.72).

وعلى الرغم من أهمية الإطار الذي قدمه «لوف لاسي» في تفسير دوافع الإبداع الفردي إلا أن مشكلة هذا الإطار تكمن في أنه انطلق في جملته من فرضيات نظرية ماسلو التي تعرضت هي ذاتها لكثير من الانتقادات فيما يتعلق بمصداقيتها وإمكانية تطبيقها في الواقع . فلقد وجدت نتائج الأبحاث المكثفة المتعلقة بنظرية ماسلو أنه من الصعب تطبيقها في البيئات التنظيمية (King, 1990, p.21). على أن هذه الانتقادات لا تقلل من أهمية إطار لوف لاسي ودوره في شرح دوافع المبدعين وبخاصة فيما يتعلق بتركيزه على دور المدير أو الإدارة في توفير المناخ الملائم للأفراد المبدعين .

٣ . ٣ . ٤ النموذج الإسلامي في دوافع الإبداع

يعد المزيدي (١٤١٣هـ) من الكتاب الإسلاميين القلائل - إن لم يكن الوحيد - في مجال الإبداع ، الذين حاولوا ربط مفاهيم الإبداع بالمنهج الإسلامي الشامل . حيث أشار إلى أن الإسلام يتميز عن غيره من المذاهب والمدارس التي عاجلت مشاعر الحوافز بتركيز اهتمامه على الجوانب المعنوية ، المتمثلة في ابتغاء مرضاة الله تعالى . فلقد كان ينظر إلى الإبداع على اعتبار أنه يمثل عملاً من الأعمال الصالحة التي يتقرب بها العبد إلى ربه بغض النظر عما يترتب على هذا العمل من مكافآت دنيوية .

ذلك أن الإسلام يحث الفرد المسلم على أداء العمل واثقانه طمعاً في ثواب الله وأجره . وذلك كما جاء في قوله تعالى ﴿ولنجزيهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون﴾ (النحل ، آية رقم ٩٧) وقوله ﷺ «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» .

وللتدليل على الدافع الإسلامي في مجال الإبداعات الإسلامية فقد أورد المزيدي عدداً من الأمثلة التي شملت النواحي العسكرية والدينية، والفلكية والطبية والرياضية . ففي الناحية العسكرية استشهد المزيدي (١٤١٣هـ) بحادثة فتح الأندلس العظيمة بقيادة طارق بن زياد حيث كان الجيش القوطي بقيادة «لذريق» يفوق الجيش الإسلامي في العدد والعدة، كما كان الجيش القوطي أكثر تنظيماً وتدريباً ويحارب على أرضه وقريباً من مصدر امداداته . غير أن الجيش الإسلامي، من الناحية الأخرى، كان متفوقاً بالروح المعنوية مستعداً للاستشهاد، يسترخص الحياة من أجل العقيدة الإسلامية . وكانت هذه المعطيات الإسلامية سبباً من أسباب انتصاره العظيم الذي كان وراءه الدافع الذي أبرز لنا عدداً من الإبداعات والإنجازات في بلاد الأندلس في شتى الأصعدة من إدارية ومالية وزراعية وعمرانية من النادر أن نجد ما يضاهاها في كمالها وإبداعها . بل لعل قمة ما تم إبداعه في ذلك كله هو الارتقاء بالمستوى الإنساني لأهالي الأندلس وكانوا من النصارى فلما أسلموا كانت نتيجة ذلك ظهور نماذج إبداعية كابن حزم الأندلسي .

على أننا إذا انتقلنا إلى مجال آخر غير المجال العسكري، فسوف نجد أن الدافع الإسلامي أو العَقَدي كان وراء انجازات علماء المسلمين العظام في مجال العلم والتحصيل وإفادة المسلمين فلقد روت لنا كتب السير كيف أن الامام البخاري محمد بن اسماعيل «أبو عبدالله» أمير المؤمنين في الحديث الذي عاش في الفترة ما بين (١٩٤ - ٢٥٦هـ)، قد وقف حياته لجمع حديث الرسول صلى الله عليه وسلم . بدأ رحلته في طلب العلم منذ الرابعة عشرة من عمره واستمرت ستة عشر عاماً . قال عن نفسه : «كتبت عن ألف وثمانين نفساً، ومشيت على قدمي زيادة على ألف فرسخ وأحفظ سبعين

ألف حديث ولا أجيئك بحديث عن الصحابة والتابعين إلا وله أصل ، أحفظ ذلك عن كتاب الله ، وكل اسم في التاريخ له عندي قصة . لم يكن دافع الامام البخاري إلى هذا العمل الشهرة ، فقد رفض ذلك حينما قال : «أنا لا اذل العلم ولا أحمله إلى أبواب السلاطين» كما لم يكن بدافع المال ، فقد عُرِف بيسر حاله وقد روي عنه قوله : «كنت اغل في كل شهر خمسمائة درهم فأنفقتها في الطلب وما عند الله خير وأبقى» .

وإلى جانب الامام البخاري ، فقد روى لنا التاريخ أن ابن الهيثم الفلكي الطبيب الرياضي مخترع علم الضوء الحديث كان يقول : «وأنا ما مُدَّت لي الحياة باذلٍ جُهدي ومتفرغٌ قوتي في مثل ذلك بقصد العلم متوخياً منه أموراً ثلاثة : احدهما : إفادة من يطلب الحق ويوثره في حياتي وبعد مماتي . والآخر : اني جعلت منه ارتياضياً لي بهذه الأمور في حديث ما تصوره وأتقنه فكري من تلك العلوم . والثالث : اني صيرته ذخيرة وعدة لزمان الشيخوخة وأوان الهرم» .

وقد عُرِف ابن الهيثم بإخلاص النية لله والتجرد من المظاهر وتقدير الحق بوجهه وحده وفي هذا المعنى يقول : «ليس يُنال في الدنيا أجود ولا أشد قربة إلى الله من إثارة الحق وطلب العدل» .

كما روى ياقوت عن النيسابوري قوله : «دخلت على أبي الريحان وهو يجود بنفسه وقد حشرج نفسه وضاق به صدره فقال لي في تلك الحالة : كنت قلت لي يوماً ستعلمني حساب الجدات الفاسدة ، فقلت له إشفافاً عليه : أفني هذه الحالة ؟ قال لي : يا هذا أودع الدنيا وأنا عالم بهذه المسألة ألا يكون خيراً من أن أخليها وأنا جاهل بها . . . فأعدت عليه ذلك وحفظه وعلمني ما وعد وخرجت من عنده وأنا في الطريق سمعت الصراخ عليه . . . رحم الله البيروني» .

من الأمثلة السابقة يتضح أن دافع المسلمين للإبداع لم يكن مادياً ولا شخصياً وإنما كان ابتغاءاً لمرضاة الله . وحول هذا الدافع الإسلامي للإبداع كتب عماد الدين خليل قائلاً: «إن الإسلام بنظامه المعجز وبتنظيمه للعلاقات بين الإنسان والكون قد دفن إلى الأبد مأساة سوء التفاهم بين الإنسان وهذه القيم . فقد قضى الإسلام على العوامل السلبية في وجود الإنسان المسلم وفتح له الطريق ليترك أبواباً ودروباً جديدة ويتطلع إلى آفاق أبعد ومساحات أرحب ، فتزداد عمقاً تجربته الشعورية ويكتب لأعماله الصدارة والخلود والاستمرارية إذا ما شككت في أطر تعبيرية» (المزيدي ، ١٤١٣هـ ، ص ص ١٢٤-١٢٥) .

لقد استطاع زهير المزيدي من خلال عرضه للنموذج الإسلامي في دوافع الإبداع أن ينبهنا إلى الجوانب المشرقة في المنهج الإسلامي حيث ربط بين الدافعية للإبداع وجهود المسلمين في شتى المجالات المختلفة: العسكرية منها والدينية والثقافية والعمرائية .

ومع أن هذا الجهد الذي قال به المزيدي يستحق الكثير من التقدير والثناء ، إلا أننا نعتقد أن هناك حاجة إلى المزيد من البحث والدراسة في هذا المجال للخروج بنموذج أو نظرية متكاملة في دوافع الإبداع يمكن على أساسها ربط العوامل الشخصية والثقافية والاجتماعية والتنظيمية بعملية الإبداع ، ومن ثم اختبار هذه النظرية في جميع مجالات الإبداع العلمية منها وغير العلمية وفي المجتمعات الإسلامية وغير الإسلامية .

من استعراض النماذج السابقة المتعلقة بدوافع الإبداع يمكننا القول بأن هذه النماذج في مجملها قد ركزت على عاملين رئيسيين هما: العوامل الداخلية بالنسبة للفرد المبدع والعوامل الخارجية . فبالنسبة للعوامل الداخلية ، كان تركيز هذه النماذج على دافع تحقيق الذات باعتباره من أهم

العوامل التي تدفع المبدع إلى الإبداع . ذلك أن المبدعين يتميزون بحاجتهم إلى الارتباط بالعالم المحيط بهم ، وبالتالي فإن الإبداع وسيلتهم إلى ذلك ، لأنه الرابطة التي تربط بين المبدع وبين العالم الذي يعيش فيه ، حيث يحقق المبدعون ذواتهم في العمل الإبداعي . أما فيما يتعلق بالعوامل الخارجية ، فقد رُبطت في مجملها بالمناخ الذي يعمل به الفرد وما يتصف به هذا المناخ من وضوح الأهداف من العمل والحرية والأمان النفسي وتوافر المصادر المادية والبشرية ، إلى جانب المكافأة والتقدير . وأخيراً ، فقد تحدثنا عن النموذج الإسلامي في تحفيز الإبداع ، حيث ربط هذا النموذج بين الإبداع والعقيدة وفسر الإبداع بأنه عملية ينتغي بها الشخص المبدع رضاء الله . وبغض النظر عن اختلاف هذه النماذج وتطابقها في بعض الجوانب حول دوافع الإبداع ، فإن هناك حقيقة مؤكدة يمكن اقرارها هنا ، وهي أن الدافع الفردي عامل مهم بالنسبة لاثراء الإبداع وتنميته ، غير أن هذا الدافع ليس محدد المعالم في الوقت الراهن سواء فيما يتعلق بمكوناته أو درجة تأثير كل مكون ، وبالتالي فنحن في حاجة إلى مزيد من البحث والدراسة في هذا الموضوع .

٣ . ٤ العملية الإبداعية الفردية: نماذج الإبداع الفردي في

حل المشكلات

وصف Schroder وزملاؤه (١٩٨٦م) عملية الإبداع بأنها «سلسلة من الأنشطة المؤقتة التي تحدث خلال عملية تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة» (Schroder et.al.1986, p.1) . ويقول نايستروم (١٩٧٩م) Nystrom بأن العملية الإبداعية «تمثل البحث عن حل أو جواب لمشكلة ما يواجهها الفرد» (Nystrom, 1979, p.39) . هذه العملية الإبداعية كانت

ولا تزال موضع انتباه عدد من الباحثين في مجال الإبداع حيث قادت جهودهم إلى ظهور عدد من النماذج التي حاولت تفسير العملية الإبداعية على مستوى الفرد . من هذه النماذج وأوسعها شهرة نموذج والاس (1926م) Wallas في التفكير الإبداعي ، حيث يعتبر الأساس لعديد من الدراسات والنماذج اللاحقة في تفسير العملية الإبداعية . لهذا فإننا سوف نعرض هنا بشيء من التفصيل لهذا النموذج مع بيان أوجه الشبه والاختلاف بينه وبين النماذج الأخرى التي تفسر العملية الإبداعية لدى الفرد .

٣ . ٤ . ١ نموذج والاس للتفكير الإبداعي

يعتبر نموذج والاس (1926) Wallas المتعلق بتفسير العملية الإبداعية لدى الفرد من أكثر النماذج شهرة وتأثيراً بالنسبة لنماذج شرح العملية الإبداعية التي جاءت بعده . لقد جمع والاس المراحل التي تصف العملية الإبداعية التي توصل إليها العالمان هلمهولتز وبوانكاريه وأطلق عليها الأسماء التي أصبحت تعرف بها الآن حيث نشرها في كتابه : «فن التفكير» (عيسى ، ١٩٧٩م ، ص ٢٧) . وحدد فيه والاس أربع مراحل عقلية للعملية الإبداعية يوضحها (جدول ٣ / ٢) وهي : مرحلة الإعداد Preparation ، ومرحلة الكمون (الاحتضان أو الاختمار) Incubation ، ومرحلة الاشراف أو البروغ (Illumination Insight) ، ومرحلة التحقق Verification ، وسوف نتحدث عن كل مرحلة من هذه المراحل بشيء من التفصيل .

الجدول رقم (٢ /٣)
مراحل العملية الإبداعية الفردية ومتطلباتها الأساسية

المرحلة	متطلباتها الأساسية
الإعداد	<ul style="list-style-type: none"> - الانفتاح على الخبرة الجديدة . - تقبل حالات الغموض والتعامل معها . - الاستعداد لإعادة صياغة وتعريف المفاهيم . - توافر القدرة على التفكير الافتراضي لدى الفرد . - القدرة على الحدس أو استخدام البديهة .
الكمون	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التخيل . - التفكير في المشكلة بشكل لا شعوري .
الإشراق	<ul style="list-style-type: none"> - الاستقلالية في التفكير . - الشعور بالحرية النفسية . - الشعور بالأمان النفسي . - القدرة على التحول من الحدس إلى استخدام النماذج التحليلية في التفكير .
التحقق	<ul style="list-style-type: none"> - توافر الاتجاه القادر على اختبار مصداقية الحلول أو الأفكار الجديدة . - توافر القدرة على التفكير التقاربي . - القدرة على تحليل الأمور والربط بينها .

المصدر : Harry Nystrom (1979). Creativity and Innovation. Chichester John Wiley and Sons. p.47.

التي يرى أنها قد تساعده على توضيح المشكلة، لهذا فإن المرونة في هذه المرحلة مطلوبة كشرط أساسي من أجل مساندة جهود الفرد العقلية في عملية حل المشكلة، حيث تكون الأفكار مفتوحة وقابلة للتعديل بما يتناسب ومتطلبات تحديد المشكلة. وإلى جانب المرونة، فإن الفرد يحتاج إلى نوع من الصبر الذي بدوره قد يؤدي إلى التخفيف من حالة الاحباط التي يمرّ بها الفرد في مرحلة الإعداد بسبب عدم وصوله إلى حل سريع للمشكلة.

وإجمالاً فإن الجهود الفردية في مرحلة الإعداد، غالباً ما تكون منصّبة على ايجاد رؤية واضحة وواسعة المعالم فيما يتعلق بتحديد المشكلة. لهذا فإن المنظور الشامل أو الجشتالتي الذي ينظر إلى المشكلة بشكل أوسع غالباً ما يكون هو المهيمن على تفكير الفرد؛ كذلك فإن التفكير الافتراحي الذي يتضمن توليد معلومات جديدة من معلومات معطاة، أو طرح عدة احتمالات للمشكلة، غالباً ما يكون أكثر أهمية وقيمة من التفكير التقاربي الذي تكون المعلومات في اطاره جاهزة وكافية لأن تحدد حلاً أو اجابة واحدة صحيحة للمشكلة. على أن هذا بالطبع لا يلغي أهمية التفكير التقاربي في عملية الإبداع وبخاصة في المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإبداعية.

٣ . ٤ . ١ . ٢ مرحلة الكمون

مرحلة الكمون (الاحتضان أو الاختمار) هي المرحلة التي يفكر فيها المرء في المشكلة بشكل لاشعوري في البيانات الموجودة في العقل، ومحاولة الربط بينها، وتأخذ حيزاً كبيراً من تفكير المرء الذي لا يرتبط بمكان أو زمان محددين (Nystrom, 1979, pp.40-41).

إن عملية الإبداع تقتضي من الفرد الخروج عن دائرة التركيز على المشكلة، وهو ما يتم أثناء مرحلة الاختمار، سواء أكان هذا الخروج من

خلال النوم أو مشاهدة التلفزيون أو الاجتماع مع الأصدقاء أو الانشغال بمشكلة أو موضوع آخر غير المشكلة الحالية . ذلك أن الخروج من دائرة التركيز على المشكلة بصورة شعورية قد يساعد العقل في الاستمرار بالعمل في البحث عن حل للمشكلة بصورة لا شعورية ، أو قد يتيح بعض الوقت للجسم للتزود بالطاقة التي تمكنه من التفكير في المشكلة ، أو لأنها قد تمكن العقل من القيام بعمل بعض الارتباطات في العقل . بالطبع لا أحد يعرف بالضبط ما الذي يحدث للعقل خلال مرحلة الاختمار ، ولكن ما هو مؤكد ومعروف أن مرحلة الاختمار تعد مرحلة مهمة في عملية الإبداع للوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات . لقد ذكر الكثير من المبدعين في مذكراتهم اليومية أنهم بينما كانوا يمارسون أنشطة لا تتعلق بالمشكلة التي يعالجونها مثل الجري ، أو التجوال ، أو الكتابة في موضوع آخر ، أو مشاهدة التلفزيون أو التحدث إلى أحد الأقارب أو الأصدقاء ، جاءتهم بوادر الحل للمشكلة بصورة مفاجئة .

إن من المزايا التي توفرها مرحلة الاختمار للعملية الإبداعية هي تلك الميزة التي أشار إليها جلاكس بيرج Glucksberg في تجربته التي أجراها في مختبر علم النفس بجامعة برينستون . حيث أعطى مجموعة من الأفراد كل على حدة ، مفكاً للبراغي وبعض الأسلاك ولوحة لدائرة كهربائية ثم طلب من كل شخص أن يقوم بعمل دائرة كهربائية من خلال المواد التي وفرها له . وبالطبع فقد اكتشف بعض الأفراد أنه لا توجد لديهم أسلاك كافية لعمل الدائرة الكهربائية مما تحتم عليه أن يستخدموا مفك البراغي كموصل من أجل قفل الدائرة الكهربائية التي لم يتمكنوا من قفلها بالأسلاك . بالمقابل فإن هناك أشخاصاً آخرين لم يتمكنوا إطلاقاً من عمل الدائرة

الكهربائية لأنهم لم يفكروا أصلاً في استخدام مفك البراغي لقفل الدائرة حيث إنه بالنسبة لهم خروج عما اعتادوا عليه بالنسبة لاستخدام المفك .

إن عدم القدرة على استخدام الأشياء بخلاف ما هو معهود أو مألوف من استخدامها، كما حدث بالنسبة للأفراد الذين لم يستطيعوا استخدام مفك البراغي في عمل الدائرة الكهربائية، هو ما أطلق عليه جلاكس بيرج الجمود الوظيفي Functional Fixedness حيث أثبت جلاكس بيرج إن هذا الجمود يتلاشى تدريجياً في مرحلة الاختمار . ذلك أن مرحلة الاختمار تحرر عقل الفرد من التمسك بالأنماط المألوفة في عمل أو استخدام الأشياء (Campbill, 1985, pp.33-36) . إن مرحلة الاختمار ليست مرحلة ميكانيكية يمكن للفرد أن يستحضرها في أية لحظة ويتوقع من خلالها الوصول إلى الحل الملائم للمشكلة طالما أنه جلس أمام التلفاز أو خرج في نزهة برية أو جلس مع الأصدقاء، إنها لا بد أن تأتي عقب مرحلة ثرية من الإعداد والتركيز على المشكلة .

٣ . ٤ . ١ . ٣ مرحلة الإشراف

يقود مرحلة الكمون إلى المرحلة الثالثة من عملية الإبداع، وهي مرحلة البروغ أو الإشراف حيث تظهر الفكرة الجديدة مع غيرها من العوامل النفسية التي سبقت وصاحبت ظهورها . هذه المرحلة غالباً ما تكون مفاجئة حيث يكشف الفرد نوعاً من العلاقة بين الأفكار السابقة التي قد لا تكون بينها أية علاقة حيث تؤدي هذه العلاقة إلى ظهور الفكرة الجديدة التي تمثل حلاً للمشكلة . هذه المرحلة غالباً ما تتطلب الاستقلالية في التفكير والشعور بالحرية والأمان النفسي والقدرة على التحول من استخدام الحدس إلى استخدام الأسلوب التحليلي في التفكير (Nystrom, 1979, p.41) .

لقد أطلق كويستلر Koestler على هذه المرحلة كلمة «أها» AHA التي تعبر عن الدهشة، واعتبرها من أمتع مراحل العملية الإبداعية. ذلك أن كل شيء في هذه المرحلة يحتل مكانه الصحيح في العقل لتأتي لحظة الانفراج التي هي أشبه ما تكون بومضة البرق. هذه اللحظة تأتي بعد فترة من الإعداد والتركيز، بل والإحباط، التي قد تستغرق من الفرد أياماً أو شهوراً بل سنوات في بعض الحالات. لهذا فإن رد فعل الفرد واستقباله للحل غالباً ما يكون مصحوباً بحالة من الانفعال العاطفي والجسمي، فقد يصرخ الفرد عالياً أو يبكي وهو يردد الحل، أو يقوم من مقعده ويظل يجري في مكتبه أو في داره ذهاباً وإياباً وهو يقفز من شدة الفرح، وربما اقتضى الأمر منه دعوة من حوله من أفراد أسرته أو زملائه لإخبارهم بالحل أو النتيجة في الوقت الذي يكون فيه مستثاراً جزلاً.

لقد حفظت لنا مذكرات بعض العلماء والشعراء والأدباء والفنانين ما يشير إلى هذه المرحلة من أعمالهم وإبداعاتهم. فهذا هو المفكر الأديب محمود شاكر يصف لنا هذه المرحلة من خلال المعاناة التي مرّ بها عندما كان يؤلف كتابه عن المتنبي في أواخر ديسمبر عام (١٩٣٥م)، فيقول: «ومرّ نحو أسبوع وأنا لا أجد إلى هدوء نفسي منفذاً، وأخذت ديوان أبي الطيب «المتنبي» مرة خامسة أقرؤه لا أتوقف ولا أمل ولا أهدأ، وأنا في خلال ذلك أراجع كل ما في تراجم أبي الطيب وبعض كتب التاريخ والرجال وغيرهم تبعاً للخواطر التي تنشأ، وأنا أقرأ الأبيات أو القصائد، وفي فجر الثاني عشر من رمضان صلّيت فلما جئت أوي إلى فراشي طار النوم من عيني ومع طيرانه تبدد القتام الذي كان يلقني وذهب التعب وما لقيت من النَّصَب، وتجلّى لي طريق بان كأني سكلته من قبل مرات فأنا به خبير، وأخذت الأوراق التي كنت كتبتها فمزقتها وأنا على عجلة من أمري ونبذتها وأعددت

أوراقتي وجلست على مكتبي وأخذت قلمي وسمّيت بذكر الله وكتبت ومضيت، وبلا تردد ولا هيبة لشيء، ولا تخرج من غرابة ما أقول وما أكتب» (المزيدي، ١٤١٣هـ، ص ص ١٠٧-١٠٨).

إن مرحلة الإشراف تُعد بالفعل من أكثر مراحل عملية الإبداع متعة وإثارة، غير أنها كانت ولا تزال محل خلاف حول العلماء فيما يتعلق بتفسير حدوثها من حيث كونها ناتجة بالفعل عن عملية العمل الشاق والتركيز الذي يسبقها، أم أنها ناتجة عن إلهام لا دخل فيه للمبدع إطلاقاً.

٣ . ٤ . ١ . ٤ مرحلة التحقق

هي المرحلة التي يتم فيها اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تأخذ فيها شكلها الدقيق. في هذه المرحلة يعتمد الفرد إلى استخدام عملية التفكير المنطقية من أجل تحويل الفكرة التي تولدت أثناء مرحلة الإشراف إلى حل سليم صحيح للمشكلة التي يتعامل معها. ذلك أن التوصل إلى الحل أو الفكرة الجديدة يُعدّ بداية العمل الحقيقي في حل المشكلة. هذا العمل يتطلب من الشخص اختبار الفكرة الجديدة واقناع كل شخص بأن الحل يستحق الاهتمام. كذلك فإنه يتوجب على الشخص أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الحل، والظروف التي يمكن توفيرها لضمان نجاح تنفيذ الحل، ومن هم الأشخاص الذين سوف يعتمد عليهم في تنفيذ الحل إذا اقتضى الأمر وجود أشخاص ذوي مهارات خاصة متعلقة بعملية التنفيذ (فرج، ١٩٨٣م، ص ٩٣).

إن الكثير من الأشخاص المبدعين يتخبطون في هذه المرحلة ذلك لأنهم لا يمتلكون القدرات الضرورية لاقتناع الآخرين بالفكرة الجديدة وكسب تأييدهم وتعاونهم من أجل تنفيذها. فضلاً عن ذلك فإن الكثير من المبدعين

تنقصهم القدرة على تحليل الأمور والربط بينها مما يؤدي في النهاية إلى اضمحلال الفكرة الإبداعية وعدم الاستفادة منها .

٣ . ٤ . ٢ نموذج باسدور وزملائه

على الرغم من شيوع نموذج والاس في أدبيات الإبداع باعتباره النموذج الأساس في تفسير عملية الإبداع الفردية، إلا أن هناك بعض الباحثين الذين لا يتفقون مع هذا النموذج ويعتقدون أنه صارم وجامد في سرده لتسلسل مراحل العملية الإبداعية . وذلك لأن هذه المراحل ليست منفصلة في الواقع، وإنما متداخلة بعضها مع البعض . فضلاً عن ذلك فإن هناك بعض الباحثين الذين يقسمون هذه المراحل إلى تقسيمات مختلفة وبمسميات مغايرة لما توصل إليه والاس، فلقد وصف باسدور Basadur وزملاؤه (١٩٨٢م) مراحل الإبداع في نموذجهم الذي أطلقوا عليه «نموذج الإبداع في حل المشكلات»، وصفاً يختلف عما هو موجود في نموذج والاس، حيث صنفوا مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل هي : مرحلة تحديد المشكلة، ومرحلة حل المشكلة، ومرحلة تطبيق أو تنفيذ الحل . وكل مرحلة من تلك المراحل تتضمن عمليتين، هما : التفكير (الذي يتعلق بتوليد الأفكار دون الحكم على قيمة هذه الأفكار)، والتقييم (الذي يعني اصدار الحكم على هذه الأفكار واختيار الأفضل من بينها) (Basadur et.at., 1989, pp.41-70).

٣ . ٤ . ٣ نموذج أمابايل

قامت أمابايل (١٩٨٨م) بمراجعة العديد من الأدبيات التي تناقش العملية الإبداعية الفردية صنفت خطوات العملية الإبداعية في حل المشكلات في خمس مراحل هي (Amabile, 1988. pp.123-167):

- ١- مرحلة عرض المشكلة أو المهمة التي يراد حلها (هذا العرض قد يكون من قِبَل مصدر خارجي أو قد يكون من قِبَل الفرد ذاته) .
- ٢- مرحلة الاستعداد، حيث يقوم الفرد بجمع مقدار كبير من المعلومات ذات الصلة بالمسكلة أو المهمة .
- ٣- مرحلة توليد الأفكار، وهي المرحلة التي تحدد مهارة الفرد في التفكير الإبداعي وذلك من خلال الأفكار التي يطرحها كحلول للمسكلة .
- ٤- مرحلة تمحيص الأفكار، وهي المرحلة التي يتم فيها التأكد من ملاءمة الحل أو الحلول المقترحة للمسكلة وذلك وفقاً لمعايير محددة .
- ٥- ثم مرحلة تقييم النتائج المترتبة على الحل أو الحلول المختارة للمسكلة .

٣ . ٤ . ٤ نموذج موريسون

اقترح موريسون Morrison نموذجاً للإبداع يتفق في كثير من جوانبه مع النموذج الإبداعي الذي قالت به «أمابايل» وقد استند موريسون في نمودجه على تعريفه للإبداع على أنه نتاج نوعين من التفكير هما التفكير الافتراحي والتفكير التقاربي اللذان يمثلان المحورين الأساسيين في كل خطوة من خطوات نموذج العملية الإبداعية الذي اقترحه . ويتضمن نموذج موريسون الإبداعي لحل المشكلات ست مراحل هي (Morrison, 1992, pp. 211-221):

- ١- مرحلة تحديد المشكلة .
- ٢- مرحلة البحث عن المعلومات أو البيانات .
- ٣- مرحلة تمحيص البيانات .
- ٤- مرحلة البحث عن البديل أو الحل الملائم .

٥- وضع الخطة الملائمة لتنفيذ الحل .

٦- ثم تطبيق أو تنفيذ الحل بنجاح .

ويُعدّ نموذج وريسون في حقيقة الأمر تكراراً لنموذج بارنز (١٩٨١م) Parnes الذي يتضمن خمس خطوات أو مراحل في حل المشكلات . هذه المراحل هي (Parnes, 1981, pp.147-175):

١- الاحساس بالمشكلة .

٢- تحديد المشكلة .

٣- توليد الأفكار أو الحلول .

٤- محاولة إيجاد الحل الملائم .

٥- اختيار الحل الملائم .

إن التدقيق في مراحل هذه النماذج المغايرة لنموذج والاس تبين للفرد بما لا يدع مجالاً للشك أنها تتشابه في كثير من جوانبها بالمرحلة المعروفة في النموذج العام لحل المشكلات واتخاذ القرارات التي أشرنا إليها سابقاً في الفصل الثاني من هذا الكتاب وذلك بغض النظر عن كونها مراحل إبداعية أو غير إبداعية ، وأن الاختلاف بين هذه النماذج يكمن بالدرجة بالأولى في مسميات هذه المراحل وعددها ، وإلى جانب ذلك فإن هناك أيضاً بعض التشابه في بعض المسميات بين مراحل هذه النماذج ومرحلة ونموذج الإبداع الذي اقترحه والاس .

على أننا إذا ما انتقلنا إلى نقطة أخرى ذات صلة بالملاحظات المتعلقة بنموذج والاس غير تلك المتعلقة بعدد مراحل العملية الإبداعية ، فسوف نجد أن كثيراً من الباحثين قد لا يتفقون مع «والاس» في تفسيره لما يحدث في بعض هذه المراحل وبخاصة مرحلة الكمون أو الاختمار وهل هي مرحلة

شعورية أم لا شعورية . فمع أن فلوجسي Fulgosi وجيلفورد (1986م) Guilford قد توصلا من خلال دراستهما لمراحل الإبداع إلى دور اللاشعور في مرحلة الاختمار أو الكمون، نجد بالمقابل أن نتائج الدراسات التي توصل إليها كل من أولتون Olton وجونسون Johnson وريد Read وبروس (1982) Bruse لا تؤيد هذه النتيجة . بل إن ويسبرج (1982) Weisberg يرفض تماماً وبقوة فكرة اللا شعور في مرحلة الاختمار كعملية أساسية من عمليات التفكير الإبداعي، ويرى بدلاً من ذلك أن ما يحدث في مرحلة الكمون أو الاختمار ربما يعود إلى عملية التفكير المستمرة في المشكلة .

وأخيراً، فإن القول بأن نموذج والاس في التفكير الإبداعي أو النماذج الأخرى التي أشرنا إليها سلفاً تقتصر على تفسير العملية الإبداعية لدى الفرد، أمر يحتاج إلى كثير من الفحص والدراسة من أجل إثباته . ذلك أنه بالامكان توظيف هذه النماذج في تفسير العملية الإبداعية على مستوى الجماعة أيضاً وذلك كما أشار إلى ذلك بعض معدّي هذه النماذج (Morrison, 1992, pp. 211-221) . وهذا يعني أنه بالامكان اقتراح نموذج عام لحل المشكلات يمكن من خلاله تفسير العملية الإبداعية، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة، كما أنه يمكن استخدام هذه النموذج كأساس للعديد من الدراسات النظرية والتجريبية المتعلقة بالمدخل الإبداعي في حل المشكلات .

خاتمة

لقد ناقشنا في هذا الفصل الإبداع على مستوى الفرد وذلك من خلال أربعة محاور رئيسة . المحور الأول : وفيه تحدثنا عن الشخص المبدع حيث تبين لنا أنه من الصعب تعريف هذا المفهوم تعريفاً إجرائياً محدداً ، وذلك أن هذا الوصف غالباً ما يطلق على الأشخاص بناءً على نتائج أعمالهم وإسهاماتهم وليس على ما يتسمون به فعلاً من خصائص جسمانية تميزهم عن غيرهم من الأشخاص العاديين . هذه الصعوبة في تعريف الشخص المبدع يفسرها ظهور العديد من النظريات التي حاولت استجلاء وتفسير العملية الإبداعية الفردية . من هذه النظريات النظرية البيولوجية ونظرية التحليل النفسي ونظرية الجشطلت ونظرية الحاجات الإنسانية (مفهوم تحقيق الذات) ونظرية التأثيرات الموقفية ونظرية توليد الأفكار .

المحور الثاني وفيه ناقشنا خصائص الشخص المبدع من خلال عرض منهج كامبل Campbell (1985) الذي صنف هذه الخصائص في ثلاث فئات رئيسة هي : الخصائص الأساسية والخصائص التمكينية والخصائص المساندة . أما المحور الثالث من هذا الفصل ، فقد تم تخصيصه لمناقشة دوافع الإبداع لدى الفرد وفيه عرضنا لأشهر النماذج التي حاولت تفسير الإبداع لدى الفرد . من هذه النماذج نموذج روجرز Rogers (1952) لتفسير دوافع الإبداع لدى الفرد ، ونموذج أمابايل Amabile (1983) ونموذج لوفلاس (1986م) Lovelace والنموذج الإسلامي في دوافع الإبداع لزهير المزيدي (1413هـ) .

أما المحور الرابع والأخير في هذا الفصل ، فقد تمت فيه مناقشة العملية الإبداعية الفردية حيث عرضنا فيه بشيء من التفصيل لنموذج والاس في التفكير الإبداعي باعتباره من أكثر النماذج شهرة وتأثيراً بالنسبة لنماذج شرح

العملية الإبداعية التي جاءت بعده . كذلك فقد بيّنا في هذا المحور أوجه الشبه والاختلاف بين نموذج «والاس» والنماذج الأخرى التي تفسر العملية الإبداعية لدى الفرد وذلك من أجل استكمال مناقشة موضوع الإبداع على مستوى الفرد الذي هو مادة هذا الفصل .

لقد تبين لنا من خلال عرض مادة هذا الفصل بأنه وإن كان الإبداع "فردى" الطابع في أساسه ، إلا أن الاتفاق حول مكنن هذا الإبداع لدى الفرد والدوافع له وكذلك العملية التي يمر بها الإبداع ، لا تزال في المراحل المبكرة من حيث إجراءات البحث العلمي ، حيث يتطلب هذا الموضوع المزيد من البحث سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات ، نظراً لأهمية الإبداع والمبدعين في حياة وتطور المنظمات والأمم .

الفصل الرابع

الإبداع على مستوى الجماعة

- ٤ . ١ نظرية الإبداع الجماعي .
- ٤ . ٢ من حلقات الجودة إلى حلقات الإبداع .
- ٤ . ٣ فعالية الجماعة في حل المشكلات .
- ٤ . ٤ نماذج الإبداع الجماعي في حل المشكلات .
- ٤ . ٥ الإبداع الفردي مقابل الإبداع الجماعي .

مقدمة

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات واتخاذ القرارات مناطة بالشخص الأول في المنظمة، ولكن من النادر، بل من المستحيل أن يتولى هذا الشخص هذه المهمة بمفرده دون طلب مساعدة الجماعة. ذلك أن الأسلوب الجماعي يعتبر واحداً من أفضل الأساليب الإبداعية لحل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك إذا اختير أعضاء هذه الجماعة اختياراً سليماً وتهيأت لهم الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب منهم. ففي أية منظمة، كبيرة كانت أم صغيرة، من الممكن أن تكون أهداف ومصالح هذه المنظمة واضحة من وجهة نظر شخص واحد وهو رئيس المنظمة، غير أنه من الخطورة بمكان الاعتماد على هذه النظرة الفردية في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في أعمالها اليومية (Moody, 1983, p.25).

لهذا، وتجنباً للوقوع في الأخطاء والأزمات التي من الممكن أن يسببها القرار الفردي أصبح الأسلوب الجماعي في حل المشكلات مطلباً رئيساً لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها. إن هناك العديد من الأسباب التي تجعل منظمات اليوم تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات ومنها: المعلومات، والالتزام، والإبداع والتطوير. فبالنسبة للمعلومات، قد يكون من أهم أسباب استخدام أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات أن رئيس المنظمة قد لا يملك في كل الأحوال المعلومات اللازمة للوصول إلى حل أو قرار جيد لحل المشكلة، وبالتالي فإن استخدام الأسلوب الجماعي يعتبر هنا الأسلوب الأمثل في الوصول إلى هذه المعلومات. أما فيما يتعلق بالالتزام، فإنه من المعروف عادة أن تنفيذ أي حل أو قرار غالباً ما يكون منوطاً بالجماعة،

لذلك ومن أجل ضمان التزام هذه الجماعة بتنفيذ الحل أو القرار الذي تم التوصل إليه، فإنه من المناسب اشراك الجماعة وبخاصة إذا كان تنفيذ الحل بالفعل يعتمد عليهم. أما فيما يختص بعامل الإبداع فإنه يوجد في بعض المواقف أو المشكلات عدد كبير من الحلول أو البدائل المحتملة للحل. في هذه الحالة يمكن القول إن توظيف الجماعة من الممكن أن يؤدي إلى توليد بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد الواحد.

وأخيراً، فيما يتعلق بالتنوير فإن العمل الجماعي في حل المشكلات يمثل في كثير من الأحيان فرصة لاشراك الآخرين بهدف تعليمهم وتنميتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات (Van Gundy, 1984, pp.13-15). وبصفة عامة يمكن القول إن توظيف الجماعة كأسلوب لحل المشكلات واتخاذ القرارات يتيح للمنظمة والقيادة والعاملين بها فرصة كاملة للاستفادة من معلومات وآراء الآخرين، وبخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي.

ويناقد هذا الفصل خمسة عناصر تتمثل في نظرية الإبداع الجماعي، وحلقات الجودة، وحلقات الإبداع، وفعالية الجماعة في حل المشكلات، ونماذج الإبداع الجماعي في حل المشكلات، والإبداع الفردي مقابل الإبداع الجماعي.

٤ . ١ نظرية الإبداع الجماعي

من المؤكد أن الإبداع في أساسه عملية فردية، غير أن ذلك لا يتعارض إطلاقاً مع محاولات الأفراد في العمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات التي يواجهونها أو تعرض عليهم. فالأفراد في المنظمات سواء

أكانوا على مستوى الإشراف أو في مستوى المرؤوسين، يحاولون على الدوام، أن يقدموا مقترحات وطرقاً جديدة لتحسين العمل وذلك من خلال العمل الجماعي. إن العوامل الجماعية تلعب دوراً مهماً في عملية تسهيل أو إعاقة الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المنظمة من الممكن أن يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي وبخاصة إذا كان أعضاء هذه الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مصدرها مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل، وإلى جانب ذلك، فإن الإبداع الجماعي يعتبر عاملاً مهماً في إستشارة وتبني التغيير التنظيمي، إذ يمكّن المنظمة من التكيف بسهولة مع معطيات التغيير وتبني أساليب جديدة لمواجهة المواقف الجديدة والمتربة على التغيير. فما المقصود بالإبداع الجماعي؟ وماهي المراحل التي يمرُّ بها؟

وكما عرّف أندرسون (1989م) الإبداع الجماعي بأنه «العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أو فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت» (King & Anderson, 1990, p.82). هذا التعريف كما يقول كل من ويست West وفار Farr (1990) يؤكد على نقطتين مهمتين: النقطة الأولى أن الأفكار الجديدة التي تتوصل إليها المجموعة ربما تكون مبتكرة (أي من بنات أفكار المجموعة بالكامل) أو متبناة (أي مستوردة من مصادر أخرى غير الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على تكييفها وتعديلها وفقاً لاحتياجاتها) أو مفروضة (بمعنى أن هذه الأفكار مفروضة على الجماعة من قبل الإدارة العليا).

هذه الأنواع الثلاثة من الإبداع تختلف فيما بينها من حيث الأسباب التي تؤدي إليها والعمليات التي تمرُّ بها . فبالنسبة للأفكار المبتكرة، فإن العملية التي تؤدي إليها أو تمرُّ بها تتطابق مع تلك العملية التي تؤدي إلى الأفكار الفردية والتي تتمثل في الإعداد والكمون والاشراق والتحقق . أما فيما يتعلق بالأفكار المتبناة، فإن دور الجماعة هنا يتمثل في دراسة هذه الأفكار وقبولها أو تعديلها أو رفضها بالكامل . وأخيراً هناك الأفكار المفروضة والتي قد تكون حرية الجماعة محدودة في التعامل معها حيث ينحصر دورها في محاولة تنفيذ هذه الأفكار وإن كانت قد تؤدي إلى أفكار مغايرة تماماً لهذه الأفكار المفروضة من الإدارة العليا على الجماعة (King & Anderson, 1990, pp.81-100).

أما النقطة الثانية التي يؤكد عليها هذا التعريف فهي العملية التي يتم في إطارها التوصل إلى الأفكار الإبداعية من خلال العمل الجماعي . هذه العملية تؤكد على أهمية التفاعل فيما بين أعضاء الجماعة، الذي يتم من خلال المناقشة والتفاوض اللذين يؤديان بدورهما إلى قيام المجموعة بالمبادرة سواء فيما يتعلق بطرح أفكار جديدة أو تبنيها، ومن ثم العمل على تنفيذها (King & Anderson, 1990, pp.81-100).

على أن التعرف على معنى الإبداع الجماعي ليس كافياً في حد ذاته لفهم العملية الإبداعية الجماعية، إذ لا بد لنا من التعرف على المراحل التي يمرُّ بها العمل الجماعي . فما هي هذه المراحل؟ إن أية جماعة يتم تشكيلها بغرض حل المشكلات واتخاذ القرارات لا يمكنها البدء منذ اللقاء الأول في مباشرة المهمة المناطة بها . ذلك أن الأفراد الذين يكوّنون هذه الجماعة غالباً ما يكونون مختلفين سواء فيما يتعلق بالخبرة التي يمتلكونها، أو الآمال والتوقعات التي يضعونها على الجماعة، أو فيما يتعلق بأساليبهم في حل

المشكلات واتخاذ القرارات . لهذا فإن ضمان فهم أعضاء الجماعة وتقبلهم بعضهم البعض شرط أساسي للعمل الإبداعي الجماعي .

انطلاقاً من هذه الحقيقة يمكن القول بأن العمل الجماعي غالباً ما يمرُّ بعدة مراحل قبل أن تصل الجماعة إلى مرحلة الإنتاج الإبداعي بالنسبة للمهمة المكلفة بها ، وهذه المراحل هي : مرحلة التكوين ، ومرحلة حل المشكلات الداخلية ، ومرحلة وضع القواعد ، ومرحلة الأداء (Guprdham, 1990, pp.337-338) . وسوف نتحدث عن هذه المراحل بشيء من الإيجاز وذلك على النحو التالي :

٤ . ١ . ١ . ١ مرحلة التكوين

في بداية اللقاء بين أفراد الجماعة يشرع الأعضاء في تبادل الأفكار ووجهات النظر فيما بينهم حيث يحاولون تلمس طريقهم في العمل الجماعي من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة موضع الاجتماع وطبيعة مهمة الجماعة . وللحصول على هذه المعلومات ، فإن هناك عدداً من الأسئلة التي تحاول الجماعة الإجابة عنها والتي من بينها (Hicks, 1991, p.67):

- ما الذي نحاول أن نعمله ؟ وماذا يتوقع منا الآخرون إنجازه ؟
- ما المدة المتاحة لنا لعمل المهمة المناطة بنا ؟
- ما المصادر (المالية والبشرية والمعلوماتية) المتاحة لنا للقيام بمهمتنا ؟
- هل من الممكن إنجاز المهمة التي بين أيدينا وفقاً للظروف الحالية ؟
- ما المنهج أو الأسلوب الذي ينبغي أن نتبناه في مباشرتنا للمهمة أو المشكلة التي بين أيدينا ؟

- كم عدد المرات التي يجب أن نتقابل فيها ؟
- وأخيراً . . من سيتولى قيادة الجماعة ؟

كذلك فإن الجماعة في هذه المرحلة تحاول التعرف على تركيبة الجماعة وتوثيق العلاقة بين أعضائها . وإلى جانب ذلك ، فإن الجماعة تحاول أن تحدد نمط الاتصال الذي سوف يسود في النقاش وما إذا كان هذا الاتصال رسمياً أم غير رسمي ، وهل سيكون المناخ المهيمن أو السائد في نقاش المجموعة من نوع المناخ التعاوني أم التنافسي . لهذا فإنه ليس بغريب أن نجد العديد من الباحثين في موضوع الجماعات غالباً ما يشيرون إلى هذه المرحلة على أنها مرحلة التوجه Orientation (سيزلاقي ووالاس ، ١٧٤١هـ ، ص ٢١٢) . وبصفة عامة يمكن القول إن الجماعة في هذه المرحلة تحاول مناقشة الهدف أو الأهداف من تشكيلها والتعرف على قدرات بعضهم البعض ووضع خطة عمل للتفاعلات والنشاطات المستقبلية (سيزلاقي ووالاس ، ١٧٤١هـ ، ص ٣٣٩) .

٤ . ١ . ٢ . مرحلة حل المشكلات

عندما يتحول أعضاء الجماعة من مهمة تبادل المعلومات إلى محاولة الوصول إلى اتفاق على الأهداف والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق هذه الأهداف ، فإن الجماعة تدخل في مرحلة أخرى من مراحل العمل الجماعي هي مرحلة الصراع حيث تظهر الاختلافات بين الأعضاء حول تحديد الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها والدور المطلوب من الجماعة ككل والأدوار المطلوبة من كل فرد (Guerdham, 1990, p.338) . هذا الصراع من الممكن أن يكون عنيفاً وطويل المدى إذا لم يعالج بحكمة ، وذلك لأن الأفراد ينطلقون في العمل الجماعي من اتجاهاتهم وعواطفهم الفردية التي

لم تتبلور بعد في روح الفريق ، حيث إن الأفراد يأتون للجماعة بمشكلات ترتبط باختلافات أحاسيسهم تجاه السلطة والنفوذ وهيكل القيادة التي هي غالباً ماتكون سائدة في منظماتهم . كذلك فإن هذا الصراع قد يكون طويل المدى وذلك لأن الأعضاء لم يتأت لهم بعد الاتفاق على قواعد تحكم عملهم وتبّت في حالات الخلاف بينهم للوصول إلى قرار محدد . لهذا فإن بعض الجماعات لا تستطيع تجاوز هذه المرحلة وبالتالي فإنه لا يمكن أن يطلق عليها جماعة إبداعية . أما فيما يتعلق بالجماعة التي تستطيع تجاوز هذه المرحلة ، فإنها تستطيع أن تحدد أهدافها والدور المطلوب منها بما يعكس أولويات وإدراك أعضائها . لهذا فإن هذه المرحلة تسمى بالنسبة لها مرحلة «إعادة التكوين» .

٤ . ١ . ٣ مرحلة وضع القواعد

إن الدرس الذي تعلمته الجماعة في المرحلة الثانية من عملها والناجم عن حل الخلافات أو الصراعات بين أعضائها قد يساعدها على بناء وتطوير التلاحم بين هؤلاء الأعضاء ، حيث يدركون في هذه المرحلة أنهم لكي يعملوا كمجموعة يجب ألا يتركوا مجالاً للانفعالات والعواطف لكي تتحكم في سير أعمالهم . فإن الجماعة في هذه المرحلة تكون بحاجة إلى وجود أساس مشترك من القواعد والإجراءات التي تساعدها على العمل بكفاءة وفعالية في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات . في هذه المرحلة من مراحل عمل الجماعة لا يزال الأعضاء يتبادلون بعض النقاش والحوار ، ولكنه نقاش أكثر نضجاً وعقلانية مقارنة بما حدث في المرحلتين السابقتين ، حيث يشير إلى توجه الجماعة نحو بناء وتطوير اتجاه ايجابي من أجل إنجاز المهمة المكلفة بها الجماعة .

لهذا فإنه لا غرابة أن يطلق بعض الكتاب على هذه المرحلة «مرحلة التنسيق» والتي تعبر عن محاولة الجماعة رصد المنهج الذي يكون بداية للتعاون الجماعي بينهم في حل المشكلة أو المشكلات المطروحة عليهم .

٤ . ١ . ٤ مرحلة الأداء

في هذه المرحلة تستطيع الجماعة من خلال الخبرة التي مرّت بها في المراحل الثلاث السابقة أن تركز جهودها نحو دراسة المشكلة أو المهمة الموكلة بها والتفكير في الحلول الملائمة لها وكيفية تنفيذ هذه الحلول . وفي هذه المرحلة فإن الأعضاء ربما يكلفون بأدوار أو وظائف مختلفة كل حسب تخصصه مما يزيد من فاعلية الجماعة إلى جانب تعميق وتقوية الروابط بين أعضائها لإدراكهم ضرورة حاجة بعضهم إلى بعض . كذلك فإنه يبرز في هذه المرحلة دور قائد الجماعة في تسهيل عمل الجماعة وتهيئة المناخ الملائم الذي يبعد أعضائها عن طابع الرسمية في التعامل بعضهم مع البعض . إضافة إلى ذلك فإن القائد الماهر من الممكن أن يقوّي التزام الجماعة نحو تحقيق أهدافها كما يساعدها على استظهار السلوك الملائم لأداء دورها .

على أننا ونحن نتحدث عن مراحل العمل الجماعي ينبغي أن نكون واعين بأن هناك ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر على تطور الجماعة وفعاليتها في أدائها الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات . هذه العوامل الثلاثة هي حاجات الفرد ، وحاجات الجماعة ، والحاجات المتعلقة بإنجاز المهمة .

ففيما يتعلق بالحاجات الفردية ، فإن الأفراد عندما يبدأون العمل ضمن إطار المجموعة فإن تفكيرهم غالباً ما يتركز حول ذاتهم . فهم كثيراً ما يتساءلون عن دورهم في المجموعة وعملاً إذا كانوا مقبولين من قبل الأعضاء الآخرين وإلى أية درجة يمكن لحاجاتهم الشخصية أن تتحقق . لهذا فإنه

إذا شعر الأفراد بالرضا، إلى حدّ ما، عن دورهم في الجماعة، ومدى ثقة أعضاء الجماعة الآخرين بهم، فإن هذا سوف يساعد الأفراد على العمل بشكل جماعي، كما أن هذه الجماعات تصبح أقلّ إلحاحاً لدى الأفراد وإن كان هذا قد لا يحول دون نشوء بعض الخلاف بين أعضاء الجماعة مما يعيق فعاليتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.












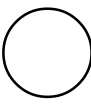
أما فيما يتصل بحاجات الجماعة، فإن أية جماعة تتشكل من أجل أداء مهمة ما عادة ما تكون مهمّة، بمعرفة الكيفية التي سوف يعمل بها أعضاؤها والقواعد والإجراءات التي تحكم عملها. وهذا الاهتمام عادة ما يظهر خلال المراحل الأولى لأداء الجماعة وبخاصة في مرحلة حل المشكلات الناجمة عن الصراع بين أعضاء الجماعة ومرحلة وضع القواعد التي تحكم عمل المجموعة. لهذا فإن الجماعات الناجحة عادة ما تغلب على هذه المشكلات كما تستطيع إلى حدّ ما تحقيق جزء كبير من حاجات المجموعة وإن كانت لا تستطيع إشباعها بالكامل.

وأخيراً، فيما يتعلق بالحاجات المتعلقة بإنجاز المهمة. . يمكن القول إن تحقيق هذه الحاجات يعدّ محصلة لتحقيق حاجات الفرد وحاجات الجماعة، ذلك أن تركيز الجماعة واهتمامها بتحقيق الهدف من تشكيلها لا يمكن أن يكون محور اهتمام وتفكير الأعضاء إلا إذا تمت معالجة القضايا المتعلقة بعلاقة الأعضاء بعضهم مع البعض وتوضيح القواعد التي تحكم عمل الجماعة. بعد ذلك تحاول الجماعة أن تحدد المهمة أو المهام المطلوبة منها، والمشكلات التي ينبغي معالجتها، والأهداف المراد تحقيقها، والخطة التي يمكن تبنيها للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء الجماعة، وتوفير المواد أو المصادر اللازمة لعمل أعضاء الجماعة، وكيفية مراقبة أداء وتقديم الجماعة (Guerdham, 1990, pp.337-338).

ويوضح الشكل (١ / ٤) مراحل العمل الجماعي (مراحل تطور العمل الجماعي) والتأثير النسبي للعوامل الثلاثة السابقة في كل مرحلة من المراحل .

الشكل رقم (١ / ٤)

التأثير النسبي لحاجات الفرد وحاجات الجماعة والحاجات المتعلقة بإنجاز المهمة على مراحل تطور العمل الجماعي

مراحل تطور العمل	حاجات الفرد	حاجات الجماعة	الحاجات المتعلقة بإنجاز المهمة
الجماعي مرحلة التكوين			
مرحلة حل المشكلات			
مرحلة وضع القواعد			
مرحلة الأداء			

* يشير حجم الدوائر إلى تأثير الأنواع المختلفة من الحاجات في كل مرحلة من مراحل تطور العمل الجماعي حيث إنه كلما كبرت الدائرة كلما دل ذلك على التأثير النسبي الكبير للعامل .

المصدر : Maureen Guirdham (1990). Interpersonal Skills at work. NY: Prentice Hall. P. (339)

وإجمالاً يمكن القول بأن نجاح العمل الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات يعتمد على درجة انسيابية تطور مراحل العمل الجماعي، وأن هذا التطور يتأثر بنقطتين هامتين: النقطة الأولى هي جاذبية العمل الجماعي. وهذه الجاذبية من الممكن تحليلها من منظورين: المنظور الأول: وهو الذي يعكس رغبة الأفراد الخارجيين في العمل الجماعي (هذه الرغبة من الممكن تلمسها من خلال المرحلة الأولى من مراحل تطور العمل الجماعي وهي مرحلة التكوين) والمنظور الثاني: وهو الذي يعكس اتجاه الأعضاء بالاستمرار في العمل الجماعي بناءً على تجاربهم الشخصية في العمل مع هذه الجماعة. فمن الناحية المبدئية، فإن الجماعة تكون جذابة للأفراد وللعمل بها إذا كان هذا العمل يشبع لديهم نوعاً من المكانة والأهمية بحيث يتم إدراكهم من قبل الآخرين على أنهم يشكلون جماعة متعاونة وناجحة. لذلك فإنه عندما تكون عضوية الجماعة اختيارية ويكون حجمها صغيراً ودرجة التفاعل بين أعضائها عالية، فإن جاذبيتها وفعاليتها سوف تكون أكبر مقارنة بالجماعة المعين أعضاؤها والكبيرة. فأحياناً قد ينجذب الأفراد للعمل في الجماعة، ولكن إذا اكتشفوا فيما بعد من خلال العمل الجماعي ذاته أن الجماعة تفرض عليهم مطالب عالية، أو إذا كان هناك شخص أو عدة أشخاص يسيطرون على عمل الجماعة، أو إذا كان العمل الجماعي قائماً على التنافس بدلاً من التعاون، أو أن الجماعة لم تحقق حاجات أو رغبات الأعضاء، فإن هذه الجاذبية من الممكن أن تتلاشى.

أما النقطة الثانية التي تؤثر في تطور مراحل العمل الجماعي فتتعلق بدرجة المرونة التي تعيشها الجماعة في مراحل تطورها. ذلك أن العمل الجماعي وبخاصة المتعلق بالإبداع لا يقتضي بالضرورة أن تسير الجماعة في مراحل تطورها بشكل جامد من المرحلة الأولى مروراً بالمرحلة الثانية،

فالثالثة ثم الرابعة . فالجماعة قد تعود من المرحلة الرابعة (مرحلة الأداء) إلى المرحلة الثالثة (مرحلة وضع القواعد التي تحكم عمل الجماعة) وذلك عندما يشعر الأعضاء بأن القواعد الحالية غير كافية أو فعالة في تيسير العمل الجماعي . كذلك فإن التغيير في بعض أعضاء الجماعة قد يُعدّ سبباً آخر من الأسباب التي قد تجرُّ الجماعة إلى العودة إلى المرحلة الأولى من مراحل تطور العمل الجماعي ثم العمل بعد ذلك من خلال المراحل الثلاث الأخرى (Guerdham, 1990, pp.338-339) .

وهكذا يمكن القول بأن الجماعات الفاعلة في الإبداع هي نتاج المراحل التي تمتد بها في تكوينها حيث تتشكل الجماعة من أفراد متباينين يسعون نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة حيث يؤدي كلٌّ منهم دوره في هذه الجماعة في ظل قواعد وإجراءات واضحة للعمل . ولكي تعمل الجماعة بشكل أفضل فإنه لا بد من الاهتمام بعوامل ثلاثة تتمثل في حاجات الفرد وحاجات الجماعة والحاجات المتعلقة بأداء المهمة ، على أن أهمية هذه الحاجات تتغير من جماعة إلى أخرى وذلك تبعاً لتطور الجماعة وخبرتها في العمل الجماعي وطبيعة المشكلة أو المهمة التي تعالجها .

٤ . ٢ من حلقات الجودة إلى حلقات الإبداع

لم يعد مفهوم «حلقات الجودة» Quality Circles من المفاهيم الغربية في مجال الإدارة حيث طبقت في كثير من منظمات العمل اليوم . على أن شيوع مفهوم حلقات الجودة ربما يعود إلى النجاح الذي حققته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لانتهاجها هذا الأسلوب في منظماتها باعتباره أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة . لهذا فإن تطبيق مفهوم حلقات الجودة في الإدارة يعتبر وسيلة لتطبيق مفاهيم الحرية في مجال العمل ، إذ إنها تساعد

على التطوير الذاتي للعاملين والعمل بشكل جماعي ، وتهيئة الفرصة لمشاركة الجميع ، والإبداع ، والوعي بالجودة والتنبيه للمشكلات والوعي بتحسين مستوى الأداء . لهذا يؤكد كل من وليام ل • مور وهريت مور (١٤١٢هـ) «أن الفلسفة الشمولية في إدراك أهمية حلقات الجودة تتمثل في أن أفضل من يقوم بتقييم مشكلات إحدى الوظائف وتقديم الحلول المحتملة لها هم أقرب الناس ارتباطاً بهذه الوظيفة» (مور ومور ، ١٤١٢هـ ، ص ٢٦).

وتمثل حلقات الجودة أسلوباً تنظيمياً قائماً على المشاركة فيما يتعلق بتشخيص وحل مشكلات الانتاج والجودة كما تعتبر حلقات الجودة في حد ذاتها أمراً غير معقد نسبياً ، لذا تتكون الحلقة من مجموعة من الأفراد (من ثلاثة إلى خمسة عشر فرداً وبشكل طبيعي في حدود ثمانية افراد) يؤدون عملاً متشابه النوع في مؤسسة ما . هذه المجموعة من الأفراد تتطوع للاجتماع على نحو منتظم ، عادة ساعة كل أسبوع ، لتحديد وتحليل وحل المشكلات المتعلقة ب مجال عمل أعضائها ، لهذا فإن تدريب هؤلاء الأعضاء يشمل التعرف على أساليب حل المشكلات وجمع البيانات وتحليل المشكلات (مور ومور ، ١٤١٢هـ ، ص ٣٥).

وإجمالاً يمكن عرض الأنشطة التي تقوم بها حلقات الجودة على النحو التالي :

١ - تختار الحلقة المشكلة أو المشكلات التي سوف تقوم بتحليلها وذلك بغرض التعرف على الأسباب الرئيسة والثانوية للمشكلة . (بالطبع قد تُكلف الحلقة بدراسة بعض المشكلات بناءً على ما يُحال إليها من أقسام أو إدارات مختلفة في المنظمة التي يعمل بها أعضاء الحلقة).

٢- قيام أعضاء الحلقة بطرح العديد من الحلول التي تساعد على إزالة هذه الأسباب أو حل المشكلة كما تقوم في نفس الوقت بتقييم هذه الحلول .
٣- اختيار الحل أو الحلول الملائمة على أن يرافق ذلك تطوير خطة لتنفيذ هذه الحلول .

٤- تنفيذ أفضل الحلول ، ونعني بها تلك الحلول التي تم اختيارها من قبل أعضاء الحلقة .

٥- قيام أعضاء الحلقة بالتأكد من أن المشكلات قد تم بالفعل حلها .

٦- تكرار نفس الخطوات مع المشكلات الجديدة .

هذه الأنشطة التي تقوم بها حلقات الجودة تتضمن العديد من الأساليب التي يستخدمها المشاركون في معالجة المشكلات التي تعرض عليهم . من هذه الأساليب أسلوب العصف الذهني ، وأسلوب تحليل السبب والنتيجة ، وأسلوب جمع البيانات وأسلوب تحليل البيانات ، وهي أساليب تتماثل في كثير من جوانبها مع تلك الأساليب المستخدمة في حلقات الإبداع ، كما سنرى في الفصول القادمة . وهكذا ، فإننا إذا ما نظرنا إلى حلقات الجودة من منظور الإبداع ، فسوف نجد أن هناك عدداً من الفوائد التي من الممكن أن تؤديها هذه الحلقات لتحفيز عملية الإبداع في حل المشكلات وهذه الفوائد هي على النحو التالي (Major, 1988, p. 152) :

١- أنها تساعد على توفير المناخ الملائم الذي يؤدي بدوره إلى تشجيع الأفكار الإبداعية التي تقود إلى تعزيز الانتاج والجودة بشكل كبير .

٢- أنها تؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد ورفع روحهم المعنوية في مجال البحث عن الحلول الملائمة للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل .

٣- يساعد العمل بأسلوب حلقات الجودة في المنظمات على تحسين الاتصال

فيما بين الموظفين أو العاملين بعضهم مع البعض أو بينهم وبين رؤسائهم في المنظمة .

٤- أنها تعتبر مجالاً ملائماً لتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات .

٥- وأخيراً، فإن حلقات الجودة تعتبر أسلوباً فعالاً في كثير من الحالات، لتحسين وتوفير النفقات المالية للمنظمات التي تعمل بهذا الأسلوب .

إن الوصف الذي تم استعراضه عن حلقات الجودة وكذلك الفوائد المترتبة على تطبيقها تتفق في كثير من جوانبها مع عملية الإبداع التي تتم على مستوى الجماعة، ولذلك فإنه ليس من الصعب أن نستخدم مصطلح «حلقات الإبداع» بدلاً من «حلقات الجودة» وخصوصاً أن كل ما يتعلق ببناء هذه الحلقات وطريقة عملها والأساليب المتبعة في جلساتها تتماثل فيما بين بعضها وبين البعض إلى حد كبير . مما سبق يمكننا أن نخلص إلى نتيجتين : النتيجة الأولى أن المنظمات التي طبقت حلقات الجودة بنجاح هي في وضع جيد يمكنها من أن توسع دائرة نشاطها الإداري لتتضمن حلقات الإبداع أو لتحول حلقات الجودة لديها إلى حلقات ابداع . وهذا يعني أن في مقدور هذه المنظمات أن تستغل الطاقات الموجودة لدى أفرادها المشاركين في حلقات الجودة، وذلك بتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في حلقات الإبداع . النتيجة الثانية أن المنظمات التي ترغب في تطبيق حلقات الإبداع دون سابق تجربة مع حلقات الجودة بإمكانها أن تستخلص العديد من الدروس من تجارب المنظمات التي طبقت حلقات الجودة في أنشطتها . وبالطبع فإنها من الممكن أن تتعلم من تجارب النجاح كما تتعلم من تجارب الفشل أيضاً .

إن التشابه بين حلقات الجودة وحلقات الإبداع في بعض الجوانب المتعلقة بتشكيل هذه الحلقات والعمليات التي تتم خلال هذه الحلقات والأساليب التي تتبعها في حل المشكلات التي تواجهها لا يلغي حقيقة وجود بعض الاختلافات فيما بينهما. هذه الاختلافات تبدأ من الهدف أو الغرض الذي تنشأ من أجله كل حلقة. ففي حين يكون الغرض الأساسي من حلقات الجودة هو التعرف على المشكلات في بيئة العمل وتحليلها وحلها، فإن هدف حلقات الإبداع أوسع من ذلك، إذ لا يتعلق فقط بالمشكلات الآنية في بيئة العمل، بل يحاول تلمس المشكلات المستقبلية وإمكانية إيجاد الحلول الملائمة لها. بناء على هذا الاختلاف في الهدف الذي من أجله تنشأ كل حلقة نجد أن حلقات الجودة تركز على نوع واحد من أنواع الإبداع وهو ما يطلق عليه الإبداع القيمي Normative Creative أو الإبداع بالأهداف Creative by Objectives والذي يعني استجابة أعضاء الحلقة نحو المشكلة المطروحة للنقاش من خلال إيجاد الأفكار التي تلبى الغرض أو الهدف من حل المشكلة. لهذا فإن الإبداع هنا مرتبط بحل المشكلة، بمعنى أنه إذا ما حلت المشكلة، فإن الإبداع يكون قد تمَّ. وبالمقابل نجد أن حلقات الإبداع تذهب إلى أبعد من مجرد التركيز على الإبداع المعتاد أو حل المشكلة بحد ذاتها وإنما يمتدُّ هدف هذه الحلقات لتشمل ما يسمى الإبداع الاستكشافي Exploratory Creativity وهو الإبداع الذي يحدث عندما يكون الغرض من توليد الأفكار هو اكتشاف الفرص المستقبلية التي ليس بالضرورة أن تكون مرتبطة بالمطالب أو المشكلات الحالية للمنظمة. كذلك فإن حلقات الإبداع تسعى إلى محاولة تنمية المهارات الملائمة التي تجعل المديرين حساسين للابتكارات أو الإبداعات التي تتم بطريقة عرضية أو بطريقة الصدفة وهو ما يطلق عليه الإبداع المفاجيء أو العرضي Creativity by

Serendipity . هذا الاختلاف في طبيعة الغرض الذي تنشأ من أجله حلقات الجودة وحلقات الإبداع ، يؤثر بدوره على مجال النشاط الذي تركز عليه كل حلقة وطبيعة الأشخاص المشاركين في هذه الحلقات والاجراءات المتبعة في العمليات التي تتم أثناء مباشرة هذه الحلقات لمهامها (مور ومور ، ١٤١٢هـ، ص ص ٣٦- ٥٠). ويوضح الجدول رقم (١ /٤) الفروق بين حلقات الجودة وحلقات الإبداع وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (١ /٤)

الفروق بين حلقات الجودة وحلقات الإبداع

حلقات الإبداع	حلقات الجودة
لا يقتصر الغرض من إنشاء حلقات الإبداع على معالجة وحل مشكلات العمل الحالية وإنما يتعدى ذلك الى محاولة تلمس المشكلات المستقبلية وعلاجها . لهذا فإن الإبداع في نشاط هذه الحلقات يتعدى مجرد الإبداع القيمي ليشمل أيضا ما يسمى الإبداع الاستكشافي والإبداع العرضي أو المفاجيء .	يتمثل الغرض الرئيسي من تكوين حلقات الجودة في تحديد وتحليل وحل المشكلات في مجال العمل ، لهذا فإن الإبداع في نشاط هذه الحلقات غالباً ما يكون قاصراً على ما يسمى «الإبداع القيمي» والذي يكون موجهاً بالدرجة الأولى نحو ايجاد الأفكار أو الحلول الملائمة للمشكلات الحالية .
لا يقتصر اهتمام هذه الحلقات على حل المشكلات المتعلقة بمجال من مجالات العمل الحالية فقط وإنما يشمل اهتمامها كل المجالات أو الأنشطة الموجودة في المنظمة : حاضرها ومستقبلها .	يتركز اهتمام هذه الحلقات بشكل كبير على المشكلات المتعلقة بمجال من مجالات العمل في الوقت الراهن .
من الممكن أن تتعامل مع كل نشاط من نشاطات المنظمة سواء أكان هذا النشاط يتعلق بالتنظيم أو التخطيط أو الانتاج أو التطوير أو غير ذلك من الأنشطة التي تؤديها المنظمة .	تركز بشكل كبير على مشكلات التصنيع والجودة والإنتاجية .

يتبع جدول رقم (٤ / ١) الفروق بين حلقات الجودة وحلقات الإبداع:

حلقات الإبداع	حلقات الجودة
من الممكن أن تتم قيادة هذه الحلقات من خلال أي عضو من الأعضاء المشاركين ذلك أن العنصر المهم في القيادة هنا هو أن تتوفر لدى الشخص خبرة في مجال قيادة الحلقات الإبداعية .	تؤدي هذه الحلقات دورها تحت رئاسة أو قيادة مدير الإدارة أو القسم الذي شكلت منه الحلقة .
إن النجاح في أداء حلقات الإبداع للدور المطلوب منها يؤكد على ضرورة مشاركة الإدارة العليا في عضوية ونشاط ومساندة هذه الحلقات في جميع الأوقات .	معظم حلقات الجودة تتكون من الأشخاص العاملين في المستوى التشغيلي ، في حين يقتصر دور الإدارة العليا على مساندة نشاط هذه الحلقات وبالتالي فإنه من النادر أن يشاركوا في جلسات هذه الحلقات .
وجوب أن تكون مشاركة الأعضاء في هذه الحلقات قائمة على أساس التطوع ، لكن اجتماعات هذه الحلقات متنوعة العطاء وثرية الأفكار وذلك عائد الى طبيعة المشكلات التي تتعامل معها هذه الحلقات والتي لا تقتصر على مجرد المشكلات المتعلقة بمجالات عمل المشاركين .	على الرغم من تأكيد هذه الحلقات على ضرورة المشاركة التطوعية ، إلا أنها تميل إلى أن تكون نوعاً من المشاركة الروتينية التي قد تبعث على الملل لدى الأعضاء المشاركين في الحلقات .
تهتم بجميع أنواع المشكلات حيث إن الحلول التي تتوصل إليها هذه الحلقات من الممكن أن تؤثر على نشاط واتجاه المنظمة في المستقبل	تميل إلى التركيز على المشكلات قصيرة الأجل .

المصدر : Simon Majaro (1988). The Creative Gap: Managing Ideas for Profit. London: John Wiley and Sons. PP. (113 - 114)

مما سبق يمكن القول إن حلقات الجودة تمثل جسراً أو منطلقاً يمكن العبور منه إلى حلقات الإبداع والاستفادة من النشاطات التي تتم في هذه الحلقات ونقلها إلى حلقات الإبداع آخذين في الاعتبار وجود بعض الاختلافات أو الفروق بين هذين النوعين من الحلقات وأن ذلك بالطبع لا يقلل إطلاقاً من أهمية التكامل بينهما في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية .

٤ . ٣ فعالية الجماعة في حل المشكلات

مما لا شك فيه أن تكاليف مباشرة أداء مهمة ما من قبل الجماعة يفوق بكثير تكاليف مباشرتها من قبل فرد . ذلك أن كل ساعة يتم قضاؤها في أداء مهمة من قبل المجموعة تعني استقطاع وقت عدد من الأفراد وليس فرداً واحداً، بل إنه حتى لو كانت الجماعة أسرع في حلها من الفرد للمشكلة ، وهذا نادراً ما يكون ، فإن التكاليف المباشرة لعمل الجماعة من المحتمل أن تكون أكثر بثلاثة أو أربعة أمثال العمل الفردي .

إن العمل الجماعي عادة ما يتأثر بعوامل متعددة أهمها الخبرة المتباينة لأفراد الجماعة واسلوب قيادتها ووضوح القواعد التي تحكم عملها ودرجة رضا أعضائها عن الأفكار المطروحة . هذه الأسباب تقودنا إلى البحث عن أهم العوامل التي تجعل الجماعة أكثر فعالية في حل المشكلات بطريقة إبداعية . غير أننا قبل ان نعرض لهذه العوامل ينبغي أن نعرف القارئ بالمقصود بفعالية الجماعة في حل المشكلات؟

من الممكن أن نعرف فعالية الجماعة في حل المشكلات على أنها قدرة الجماعة على طرح الافكار أو الحلول الإبداعية التي يمكن من خلالها تحقيق

أعلى المعايير في حل المشكلات واتخاذ القرارات (Guerdham, 1990, p.315). وتبعاً لذلك فقد حدد فروم ويتون (١٩٧٣م) ثلاثة معايير عامة للقرارات الجيدة وحل المشكلات وهي:

١- جودة القرار.

٢- الوقت الذي تم استغراقه للوصول إلى هذا القرار.

٣- درجة قبول القرار لدى الأشخاص المتأثرين به أو الذين سوف يقومون بتطبيقه.

وبالنظر إلى المعايير الثلاثة السابقة نجد أن المعيار الثالث يجذب انتباهنا إلى حقيقة مهمة فيما يتعلق باتخاذ القرار أو حل المشكلة وهي أن جودة أو فعالية أي قرار أو حل لمشكلة ما مرتبط ارتباطاً قوياً بالدرجة التي يمكن بها تطبيق هذا القرار أو الحل. فبغض النظر عن الانطباع الأولي الذي يتركه هذا القرار على الآخرين من حيث كونه يعكس درجة عالية من الأصالة والمرونة والطلاقة لدى أعضاء المجموعة، فإن الحل أو القرار يظل عديم الجدوى أو ضعيفاً إذا لم يتم تطبيقه بالشكل الملائم وذلك بسبب أن الأشخاص الذين سوف يقومون على هذا التطبيق مترددون أو أنهم مختلفون فيما بينهم في الكيفية التي سوف يطبق بها هذا الحل.

وإجمالاً يمكن القول أن نجاح أو فشل الجماعة في القيام بدورها بصفة عامة وحل المشكلات واتخاذ القرارات بصفة خاصة يعتمد على توفر مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فعالية الجماعة في القيام بهذا الدور. ولهذا فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: ما الذي يمكن عمله لإنجاح العمل الجماعي في مجال الإبداع وحل المشكلات؟

هناك العديد من المقترحات التي تحفل بها أدبيات العمل الجماعي والتي ترى أنه من الضروري توافر عدد معيّن من الموجهات أو العوامل إذا أُريد للجماعة النجاح في عملية حل المشكلات . فلقد اقترح مودي Moody (1983)، على سبيل المثال ، بعض التوجيهات المفيدة لتحديد فعالية الجماعة وهذه التوجيهات هي (Moody, 1988, pp.23-25) :

١- ينبغي على الجماعة أن تفهم بوضوح الهدف أو الغرض الذي تمّ من اجله تشكيلها .

٢- وجوب توفر درجة عالية من المرونة لدى أعضاء الجماعة فيما يتعلق بتحديد الاجراءات التي من الممكن أن تتبعها لتحقيق هدفها .

٣- وضوح خطوط الاتصال فيما بين أعضاء الجماعة وفهم دور كل منهم .

٤- الالتزام من جانب جميع الأعضاء بالقرار أو الحل الذي سوف يتم التوصل إليه وذلك بعد الاستماع إلى وجهة نظر كل منهم .

٥- وجوب تحقيق درجة من التوازن بين حاجات الفرد وحاجات الجماعة .

٦- وجود القيادة الفاعلة .

٩- وجود المعايير التي تمكّن الجماعة من تقييم تقدمها وعمل التصحيحات اللازمة إذا اقتضى الأمر .

١٠- عدم السماح بالهيمنة أو السيطرة من قِبَل عضو أو أعضاء (او حتى قائد المجموعة) على نشاط الجماعة .

كما اقترح رابين Rubin وبيكارد Beckhard (1984) نموذجاً يتضمن سبعة عوامل يُعتقد انها مهمّة لنجاح أي عمل جماعي ، وهذه العوامل هي (Kolb, D.A. et.al., 1991, pp.32-41) :

١- وضوح الأهداف أو الغايات .

- ٢- وضوح الدور الداخلي لكل عضو من أعضاء الجماعة .
- ٣- وضوح الدور الخارجي لكل عضو من أعضاء الجماعة .
- ٤- المشاركة في اتخاذ القرار .
- ٥- وضوح نماذج وخطوط الاتصال فيما بين أعضاء الجماعة .
- ٦- القيادة .
- ٧- توافر القواعد والانظمة التي تحكم عمل المجموعة .

أما جدير دهام Guirdham (1990) . فقد تحدث عما أسماه «المهارات الضرورية لفعالية جماعة العمل» حيث أشار إلى عدة مهارات منها : (Guerdham, 1990, p.319)

- ١- القدرة على فهم وتفسير سلوك الآخرين .
- ٢- تقديم الذات .
- ٣- الاتصال .
- ٤- الإقناع والقوة .
- ٥- وضوح الأدوار التي يقوم بها الأفراد في الجماعة (دور إنجاز المهمة، ودور الحفاظ على روح الجماعة، ودور البحث عن المكاسب الذاتية) .
- ٦- وجود القواعد والأنظمة التي تسيّر عمل الجماعة .
- ٧- القدرة على حل مشكلات الجماعة .

كذلك أشار كنج King واندرسون Anderson (١٩٩٠م) في مقالة لهما بعنوان «الإبداع في جماعات العمل»، إلى أن أدبيات الإبداع الجماعي تشير إلى أن هناك خمسة عوامل أو أسباب لزيادة مستوى الإبداع في الجماعات، وهذه العوامل هي (King & Anderson, 1990, p.319) :

١ - القيادة .

٢ - تلاحم الجماعة .

٣ - طول المدة التي يعرف فيها أعضاء الجماعة بعضهم البعض .

٤ - حجم الجماعة .

٥ - بناء الجماعة .

وهكذا يتضح مما سبق أن هناك اتفاقاً بين الباحثين في مجال العمل الجماعي حول ضرورة توافر مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فعالية الجماعة في حل المشكلات بطريقة ابداعية، غير أنه، بالمقابل، لا يوجد اتفاق بينهم حول عدد هذه العوامل أو مسمياتها. لهذا فإننا في هذا الجزء سوف نعرض لعدد من هذه العوامل التي نعتقد أنها مهمة لفعالية العمل الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ذلك أن كل عامل من هذه العوامل من الممكن النظر إليه كمقياس أو محك يمكن أن نسأل على ضوءه السؤال التالي: مامدى توافر هذا العامل لدى الجماعة؟. وبالطبع فإنه لا يمكن الإدعاء بأن هذه العوامل التي سوف نعرض لها بالشرح تمثل كل العوامل التي تقود إلى فاعلية الجماعة في حل المشكلات بطريقة ابداعية؛ ذلك أنه بالإمكان زيادة أو نقصان هذه العوامل تبعاً للمنهج الذي يتبناه الكاتب في دراسته وتحليله للعمل الجماعي. فضلاً عن ذلك فإن القارئ ربما يجد أن هناك بعض التداخل بين هذه العوامل في بعض الجوانب، غير أن ذلك لا يقلل من أهمية عرض هذه العوامل، باعتبارها مبادئ لتوجيه العمل الجماعي وتحسين فعاليته في حل المشكلات بطريقة ابداعية. وفيما يلي عرض لهذه العوامل:

٤ . ٣ . ١ . بناء الجماعة

من الممكن القول إن أهم عنصر في العمل الجماعي في مجال الإبداع وحل المشكلات هو توفر المواهب والطاقات التي تشكل منها المجموعات الإبداعية وعملية التفاعل التي تحدث بين أعضاء هذه المجموعات ، ذلك أن الجماعة المشكلة تشكياً جيداً سوف تعمل على توفير المجال لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضائها والذي يعتبر في حد ذاته مطلباً مهماً لنجاح الجماعة في تحقيق الهدف أو الأهداف المرسومة لها (هاينز ، ١٤٠٩هـ ، ص ٤٠٥) . فلقد أشارت الابحاث التي تمت في مجال سلوك الجماعة إلى أن لنوعية الأفراد الذين يكونون الجماعة أثراً قوياً على سلوك الجماعة وأدائها . هذه الدراسات في مجال بناء الجماعة تناولت عدة موضوعات ابرزها حجم الجماعة والأدوار التي يقوم بها الافراد داخل الجماعة ودرجة التلاحم بينهم .

فقد أشارت نتائج الدراسات فيما يتعلق بحجم الجماعة إلى أن لحجم الجماعة أثره الواضح في عملية الابداع . إذ أشار جراي (١٤٠٨هـ) إلى أن تحديد حجم الجماعة الإبداعية ليس عملية اعتباطية حيث إن نجاح الجماعة لا يمكن أن يحدث مصادفة أو إذا تم تجاهل هذا العنصر (جراي ، ١٤٠٨هـ ، ص ٣٠٢-٣٠٣) . لهذا فقد كانت أولى النقاط الأساسية في بناء الجماعة هي تقرير حجم الجماعة وإن لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين في عدد الافراد المشاركين في كل جماعة .

فمن الباحثين من يرى أن الجماعة الصغيرة أكثر فعالية من الجماعة الكبيرة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتنفيذ ، بينما يرى البعض الآخر أن الجماعة الكبيرة أفضل عندما يكون الغرض منها هو ايجاد بدائل متعددة

لحل المشكلة (هيجان، ١٤١٣هـ، ص ٢٨). لهذا فقد اقترح جيشكا Gescka (1983) بأن يكون عدد الأفراد المكونين للجماعات الإبداعية عدداً «معقولاً» بحيث لا يتجاوز ستة إلى ثمانية أشخاص، على أن يمثلوا عدة مجالات أو أقسام أو وظائف مختلفة. ذلك أن الجماعة الإبداعية تحتاج إلى أن يكون فيها على الأقل شخصان من الذين يتميزون بالآراء المتباينة، وأشخاص من ذوي الاستثارة الفكرية الذين يستطيعون تحفيز الأعضاء على التفكير في المشكلة من جوانب مختلفة وذلك بما يساعد على غرس بذور الابداع (Parmeter & Gaber, 1976, pp.65-70).

هذا التأكيد على وجوب تباين خلفيات الأعضاء المشاركين في الجماعة ينقلنا إلى مناقشة الموضوع الثاني في بناء الجماعة وهو الأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل الجماعة. لقد كان موضوع أدوار الأفراد داخل الجماعة من الموضوعات المهمة التي تمت دراستها منذ وقت مبكر في مجال السلوك الإداري. فلقد قام باليس Bales (1956) بتصنيف دور الأفراد في الجماعات إلى أربعة ادوار هي: الشخص في دور المتخصص، والشخص في دور العلاقات الإنسانية، والشخص في دور كبش الفداء، وبقية أعضاء الجماعة (Hicks, 1991, p.81). أما جيردهام Guirdham فيشير إلى أن هناك ثلاثة أدوار بارزة يقوم بها الأفراد خلال عملهم في الجماعة وهذه الأدوار كما يحددها الجدول رقم ٢ / ٤ هي (Guerdham, 1990, p.306):

- أ - دور إنجاز المهمة: ويتميز أفراد الجماعة في هذا الدور بمحاولتهم حفز الجماعة وتوجيهها نحو إنجاز المهام التي من أجلها تشكلت الجماعة.
- ب- دور الحفاظ على روح الجماعة: وفي هذا الدور يحاول الأعضاء العمل على بقاء الجماعة متماسكة وعلى عملها كوحدة واحدة وذلك من

خلال الوصول إلى قرارات مشتركة وتشجيع الأعضاء على المشاركة وحل المشكلات القائمة بينهم .

ج- البحث عن المكاسب الذاتية : والأعضاء في هذا الدور لا همّ لهم في الجماعة الا العمل على تحقيق مآربهم الشخصية على حساب الآخرين ، ولذا كثيراً ما يكون بعضهم مصدراً للصراع بين أعضاء الجماعة حيث يحاولون دائماً إعاقة الجماعة عن تحقيق أهدافها (Lussier, 1990, p.303) . هذه الأدوار الثلاثة لأعضاء الجماعة يجب أن تلقى اهتماماً كبيراً من الأشخاص القائمين على بناء الجماعات الإبداعية وذلك من أجل توجيه جهود أعضاء الفريق نحو انجاز المهام التي من أجلها أنشئت هذه الجماعات .

الجدول رقم (٤ / ٢)

الخصائص المميزة للأعضاء في جماعات العمل

سلوك الأعضاء في دور البحث عن المكاسب الذاتية	سلوك الأعضاء في دور الحفاظ على روح الجماعة	سلوك الأعضاء في دور إنجاز المهمة
١- العدوانية .	١- التأكد من مشاركة جميع الأعضاء .	١- المبادرة إلى طرح الأفكار .
٢- المقاومة وإعاقة الجماعة عن الوصول إلى حل .	٢- مساعدة الأعضاء .	٢- البحث عن المعلومات وتزويد الفريق بها .
٣- البحث عن الاعتراف الذاتي .	٣- العمل على وحدة وانسجام الجماعة .	٣- التنبيه إلى المشكلات الطارئة .
٤- الانسحاب من الجماعة إذا لم تلب رغباتهم .	٤- محاولة التوفيق بين أعضاء الجماعة في الوصول إلى حلول مشتركة .	٤- التأكيد على الأهداف خلال المناقشة .
	٥- مراقبة تطبيق قواعد العمل كفريق .	٥- تلخيص الآراء التي طرحت في المناقشة .
	٦- تشجيع أعضاء الجماعة على العمل .	٦- الحث على الوصول إلى قرار .

المصدر : Guirdham, M. (1990). Interpersonal Skills at Work. New York: Prentice Hall. P. 321 .

وإلى جانب الاهتمام بحجم الجماعة وأدوار الأعضاء المشاركين فيها، فقد حاولت الدراسات المهمة ببناء الجماعات الإبداعية التركيز على عنصر التجانس أو التنافر في الجماعة أو ما يمكن تسميته بمصطلح «تماسك أو تلاحم الجماعة» (جراي، ١٤٠٨ هـ، ص ٣٠١). هذا المصطلح يعبر عن الروح الجماعية التي تتحلى بها الجماعة والذي ينعكس في رغبة أفرادها في العمل بشكل متكامل. ففي الجماعة المتماسكة يشعر الفرد بميل شديد إلى كل فرد فيها والرغبة في الاستمرار معها. وفي هذا الصدد يشير نايستروم (1979) إلى القول بأنه «عندما يكون التماسك أو التلاحم بين الفرد والجماعة عالياً، فإن هذا يؤدي إلى توحيده مع الجماعة وبالتالي تحقيق درجة أعلى من الرضا عن تصرفاته، في نفس الوقت فإن هذا التماسك سوف يشعره بأنه غير مسؤول عن الخطأ أو الفشل الذي قد يترتب على قرارات الجماعة» (Nyastrom, 1979, pp.18-19). هذا الشعور بالتماسك بين أعضاء الجماعة لا يظهر فجأة أو من خلال اللقاءات الأولية للجماعة، ولكنه ينمو عبر فترة طويلة من الزمن أبرزها طول معرفة الأعضاء بعضهم لبعض وإن كان الباحثون في مجال الإبداع الجماعي لا يوصون بأن تستمر الجماعة في العمل مع بعضها البعض لفترة طويلة. فلقد اقترح لوفلاس (1988) Lovelace بأن العلماء المتخصصين في البحث سوف يكونون أكثر إبداعاً فيما لو أنهم لم يعيّنوا في مجموعات دائمة. كذلك أكد نايستروم على مزايا تكليف الجماعة لفترات قصيرة في تنشيط الإبداع. أما كاتز فيعتقد أن طول عضوية الجماعة أو عمل أفراد الجماعة بعضهم مع البعض لفترة طويلة يرتبط ارتباطاً سلبياً بأداء الجماعة في مجال الأبحاث والتطوير. وأياً كان الأمر، فإن معرفة أعضاء الجماعة بعضهم البعض لفترة طويلة سوف تسهم في تجانس وتلاحم الجماعة وإن كان ليس بالضرورة أن يؤدي ذلك إلى إثراء العملية الإبداعية لديهم (King & Anderson, 1990, p.84).

وهكذا يتضح أن بناء الجماعة بأبعاده المختلفة المتعلقة بحجم الجماعة والأدوار التي سوف يقوم بها الأفراد داخل كل جماعة ودرجة التلاحم أو التماسك بين، أعضائها يؤثر تأثيراً ملحوظاً على فاعلية الجماعة في العملية الإبداعية، في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

٤ . ٣ . ٢ قواعد العمل الجماعي

تعتبر قواعد العمل الجماعي عن الأنظمة والقيم التي تحكم سلوك الأفراد داخل المجموعات . وهذه القواعد تحدد للفرد ما هو المقبول، وغير المقبول كما تحدد له الصحيح والخطأ أثناء عضويته في الجماعة . لهذا فإن عبارة مثل «هذه الطريقة التي تنجز بها الأشياء هنا دائماً» تصبح مألوفة للجميع كما أنها تصبح بمثابة التحذير الذي يجبر الأفراد على العودة إلى نفس النهج الذي تسير عليه الجماعة . لهذا فإن مخالفة هذه القواعد قد لا يترتب عليها فقط الخلاف بين أعضاء الجماعة بل والتقليل من فعاليتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابداعية . هذه القواعد التي تحكم سير العمل الجماعي قد تكون عامة تطبق في معظم أنشطة الجماعات وقد تكون خاصة متعلقة بأسلوب من الأساليب الذي تستخدمه الجماعة في الوصول إلى الافكار الابداعية لتلك القواعد المتعلقة بجلسات العصف الذهني والتفكير الخلاق (جرار، ١٤٠٨هـ، ص ص ٣١٧-٣١٨).

إن قواعد العمل التي تطورها الجماعة لها تأثيرها على جميع جوانب أنشطة الجماعة والتي من بينها سلوك قائد أو قادة المجموعة، وعملية الاتصال التي تتم داخل الجماعة، وتوزيع الأدوار بين الأعضاء والمشاركين، وحل الصراعات بينهم، بالإضافة إلى عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات التي هي محصلة العمل الجماعي . لهذا فإن الحكم على قواعد

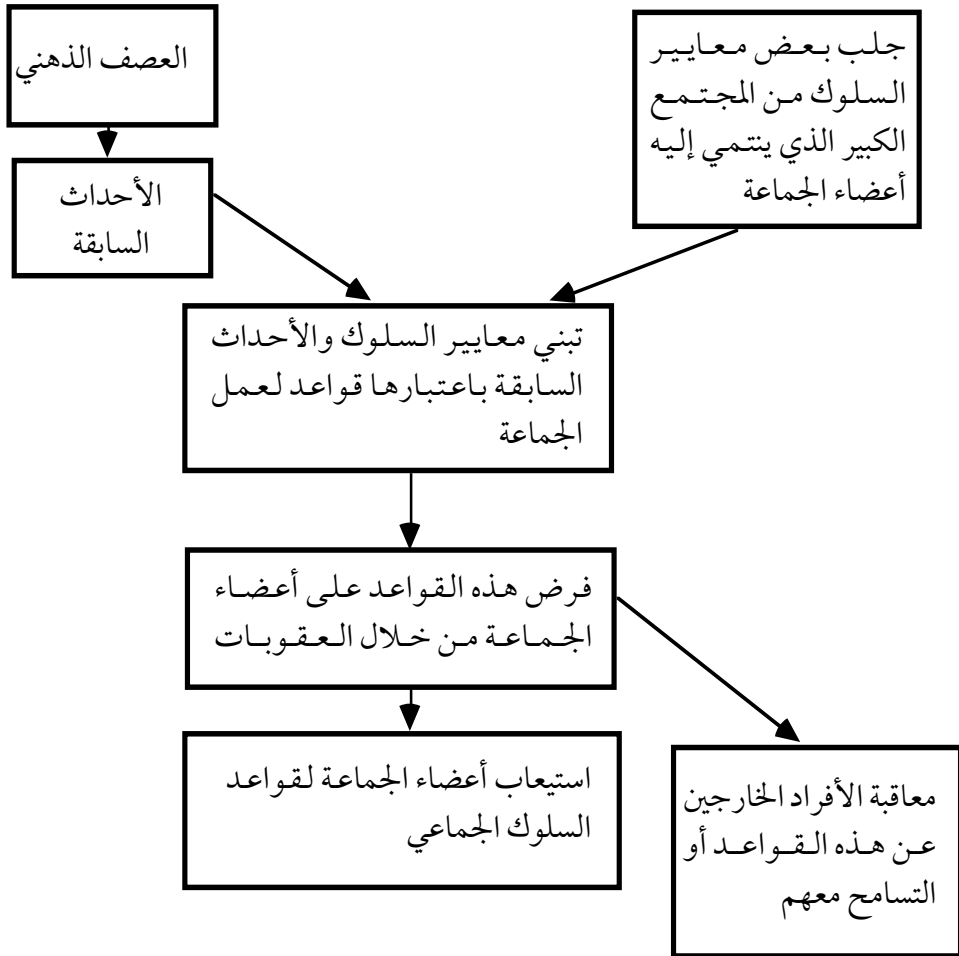
السلوك الجماعي على أساس كونها جيدة أو غير جيدة للعمل الجماعي ينبغي ألا يكون محور مناقشة هذا المبدأ من مبادئ العمل الجماعي . بل إن الحكم ينبغي أن يكون منطلقاً من مدى ملاءمة وفاعلية هذه القواعد في مساعدة أو اعاقا قدرة الجماعة على حل المشكلات بطريقة ابداعية (Majer, 1984, p.202) . إن مجموعات العمل ، أيّاً كان نوعها وطبيعة عملها ، تعمل بشكل أفضل عندما تكون لديها مجموعة من القواعد تحكم سلوكها أثناء العمل الجماعي . من هذه القواعد على سبيل المثال : الوقت الذي يُسمح فيه للشخص بالتحدث ، وطول المدة التي يُسمح له فيها بالتحدث ، والوقت الذي يُسمح فيه للأعضاء بالحكم على الأفكار المطروحة ومناقشتها ، والموضوعات التي يجب طرحها على المجموعة والموضوعات التي ينبغي ألا تطرح ، والأمور التي تدخل في إطار التقدير أو الإهانات ، والكيفية التي يمكن الاعتذار بها عند حدوث الاخطاء ، والخلافات أو الصراعات ، والكيفية التي يمكن بها معالجة هذه الخلافات ، وأخيراً آلية الوصول إلى الحل أو القرار الجماعي .

هذه القواعد التي تمثل إطاراً سلوكياً لعمل الجماعة تحتاج إليها جميع الجماعات في عملها . ذلك أنه لا يمكن أن يكون هناك نوع من التماسك أو التلاحم بين أعضاء الجماعات في غياب هذه القواعد (هيجان ، ١٤١٣هـ ، ص ٢٨) . إن قواعد السلوك الجماعي توضع في كثير من الحالات من قبل أعضاء المجموعة من خلال النقاش المفتوح بينهم أو ما يسمى بعملية العصف الذهني والذي عادة ما يتم مباشرة بعد تشكيل هذه الجماعة . كذلك فإن بعض هذه القواعد قد يأتي من المجتمع الكبير أو المنظمة التي تعمل في إطارها الجماعة . على أنه حالما يتفق أعضاء الجماعة على هذه القواعد ، فإنها تصبح بمثابة «القانون» الذي يحكم تصرفات أعضاء الجماعة حيث إن

أية مخالفة لهذه القواعد قد تعرض الفرد للعقاب . ويوضح الشكل رقم (٢ /٤) الأسلوب الذي يتمُّ به تكوين هذه القواعد وكيفية عملها في الجماعة .

الشكل رقم ٢ /٤

الأسلوب الذي تكون به القواعد وكيفية عملها في الجماعة



المصدر : Maureen Guirdham (1990). Interpersonal Skills at Work. NY: Prentice Hall. P .324 .

إن لقواعد السلوك الجماعي قوتها في التأثير على التزام أعضاء الجماعة بها ومن ثم على أدائهم . هذه النقطة تم توضيحها من خلال النتائج التي توصل إليها آش (1956) Asch في دراسته عن قواعد السلوك الجماعي ، فلقد بينت نتائج دراسته التجريبية أن الأفراد من الممكن أن يقتنعوا بأن الخطئين المختلفين في الطول متساويان نتيجة لتأثير الجماعة . بل إن بعض الأفراد من الممكن أن ينصاع لتأثير الجماعة في الحكم على تساوي هذين الخطئين مع اختلافهما حتى ولو لم يكن مقتنعاً في ذاته بأنهما متساويان (Guerdham, 1990, pp.323-325).

ومع أهمية قواعد السلوك الجماعي بالنسبة لعملية الإبداع في حل المشكلات ، إلا أن هذا لا يعني أن هذه القواعد سوف تكون إيجابية في كل الأحوال . ففي الوقت الذي يمكن أن تعمل فيه هذه القواعد على تيسير عمل الجماعة في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، فإنها ربما تستخدم في بعض الأحيان كوسيلة يتحكم فيها بعض أفراد المجموعة - وخصوصاً القدامى منهم - ببقية الأعضاء - وخصوصاً الجدد منهم - حيث إنها من الممكن أن تطبق عليهم قسراً أو قد يجبرون على ترك المجموعة . ومن ناحية أخرى فإنه على الرغم من أن هذه القواعد سوف تكون في كثير من الحالات محل رضا واستحسان جميع الأعضاء ، فقد يوجد حتماً بعض الأفراد الذين يخرجون عليها من حين لآخر وخصوصاً إذا كانت هذه القواعد تحول دون توفير المناخ الملائم للتفكير الإبداعي . إن هناك نوعين من الأفراد غالباً ما يخرجون عن قواعد الجماعة . . النوع الأول : الأفراد الذين يتمتعون بمكانة عالية خارج المجموعة وبالتالي فإنهم لا يجدون ما يحفزهم على التمسك بمعايير هذه الجماعة ، بل إنهم في كثير من الأحيان يخرجون عن هذه القواعد لجذب انتباه الأعضاء الآخرين ولتذكيرهم بأنهم يتمتعون بالعديد من المزايا خارج العمل في نطاق

الجماعة . النوع الثاني : وهم الأفراد الذين يُعدّون من ذوي المكانة المتدنية في المجموعة حيث يشعرون بأن وجودهم في المجموعة أو غيابهم عنها لا يؤثر في عملها . لهذا فإنه لا يوجد لديهم من الدوافع ما يحفزهم على التمسك بمعايير الجماعة أو العمل أصلاً في إطارها . لهذا فإن خروجهم عن هذه القواعد قد يمثل لهم نوعاً من الرضا الذاتي ، كما يمثل لهم أيضاً نوعاً من جذب انتباه الآخرين نحوهم (Guerdham, 1990, p.325) .

وبصفة عامة يمكن القول بأن فعالية العمل الجماعي من الممكن أن تتحقق في ظل وجود قواعد واضحة ومحددة ونابعة من الأفراد ذاتهم وليست مفروضة عليهم . كذلك فإنه ينبغي أن تتسم هذه القواعد بالعدالة والمرونة والقدرة على تحقيق حاجات كل من الفرد والجماعة .

٤ . ٣ . ٣ قيادة الجماعة

يعتقد الكثير من المهتمين بالجماعة أن وجود القيادة في أي نشاط اجتماعي ، ضروري جداً سواء أكان ذلك من أجل تنسيق جهود هذه الجماعة أو تحفيزها للوصول إلى الاهداف المرسومة لها . على أننا في المقابل نجد أن هناك بعض الباحثين الذين لا يرون ضرورة لوجود قائد للجماعة وبخاصة الجماعة الإبداعية حيث يرون أنها من الممكن أن تؤدي دورها بيسر وسلاسة (Hicks, 1991, p.63) . وأياً كانت وجهة النظر فيما يتعلق بضرورة وجود القيادة في الجماعة الإبداعية ، فإنه يمكن القول إن أي عمل جماعي يحتاج بشكل عام إلى نوع من القيادة ، وإن الخلاف حول أهمية القيادة بالنسبة لعمل الجماعات الإبداعية ينبغي ألا يتركز حول وجود هذه القيادة أو عدمها بقدر ما يتركز حول دور هذه القيادة ، وبالطبع فإن دور القائد في الجماعة يختلف باختلاف الهدف الذي من أجله تم تكوين هذه الجماعة .

لقد تحدث هيكس (1991) Hicks عن نوعين من أنواع القيادة بالنسبة لجماعات الإبداع هما: القيادة الوظيفية والقيادة الاجرائية. ففيما يتعلق بالقيادة الوظيفية، استعار هكس هذا المفهوم من جون أدير John Adair الذي يؤكد على أن فعالية القائد في الجماعة تأتي من الدور الذي يقوم به والمتمثل في إنجاز مهمة الجماعة (تحديد المهام والأهداف وتحديد مسؤوليات العمل ومراقبة الأداء، وتخطيط الوقت)، وتحقيق حاجات الجماعة (وضع القواعد التي تحكم عمل الجماعة كفريق، وتسهيل عملية الاتصال بين الأعضاء، والتحدث عن المجموعة)، وتحقيق حاجات الفرد (معالجة المشكلات الشخصية للأعضاء، وتحفيزهم، واستغلال مهاراتهم وتطويرها وتزويدهم بالتغذية المرتدة). هذا النوع من القيادة يستلزم الأسلوب الديمقراطي في إدارة الجماعة، وذلك لأن المطلوب هو تشجيع أعضاء الجماعة من أجل الإسهام في حل المشكلة أو المشكلات المطروحة أمامهم من خلال الأفكار الإبداعية التي يطرحونها.

أما النوع الثاني من القيادة الذي تحدث عنه هكس (1991م) فهو القيادة الإجرائية الذي يطلق على الشخص الذي يقوم بدور القيادة الموجهة في الجماعات الإبداعية لحل المشكلات، إذ يحاول دائماً التأكد من أن المجموعة تسير وفقاً لإجراءات أو خطوات الأسلوب المتفق عليه في حل المشكلة (Hick, 1991, p.65). وبصفة عامة يمكن القول إن معظم الجماعات الإبداعية المعنية بحل المشكلات يمكنها أن تستفيد من دور القيادة الإجرائية. هذا النوع من القيادة لا يعتبر طرفاً في المشكلة التي تناقشها الجماعة كما أنه ليس متخصصاً في المهمة المناطة بها المجموعة. لهذا فإن دوره يتمثل في مراقبة ديناميكية الجماعة، وبهذا الدور يستطيع هذا القائد أن يوجه عملية حل المشكلة من خلال استخدام أفضل الوسائل الملائمة (مثل أسلوب

العصف الذهني) وذلك بعد أن يكون قد هيأ المناخ الملائم للجماعة لتمارس دورها الإبداعي في حل المشكلات . لهذا فإن القائد في القيادة الإجرائية لا يقدم أية أفكار أو مقترحات بخصوص حل المشكلة كما أنه لا يمارس عملية التقييم على أيّ من الأفكار أو الحلول التي تتقدم بها المجموعة أثناء ومناقشة المشكلة المعروضة عليها . على أن هذا لا يعني الدور السلبي لهذا القائد أو أن دوره لا يتعدى فقط مراقبة اداء المجموعة . إذ يمكنه في بعض الحالات توجيه الجماعة نحو حادثة أو مشكلة سابقة مماثلة للمشكلة التي أمامهم بحيث يمكنه استثارة وإثراء عملية التفكير التي تقود إلى طرح الحلول الإبداعية الملائمة لحل المشكلة . كذلك فإن القائد يضطلع بمهمة توجيه الأفراد نحو مناقشة المشكلة بدلاً من الخروج عنها إلى مناقشة موضوعات جانبية، كما يقوم في نفس الوقت بحل أية صراعات قد تحدث بين أعضاء الجماعة (هيجان، ١٤١٣هـ، ص ص ٢٩ - ٣٠).

إن القيادة الإجرائية لا تتعارض مع القيادة الوظيفية، ذلك أن هذين النوعين مكملان أحدهما للآخر، وبخاصة فيما يتعلق بتحديد هدف الجماعة، وتحقيق حاجات الجماعة والأفراد المشاركين فيها وتوضيح القواعد التي تسيّر عليها في مناقشتها لحل المشكلة، إلى جانب تشجيع ودعم الجماعة . لهذا يمكن القول إن القائد المتمرس في العمل الجماعي، بغض النظر عن نوعه، من الممكن أن يزيد من كفاءة أو قدرة المجموعة على حل المشكلات بطريقة إبداعية، وذلك من خلال تطبيق بعض المبادئ المختصة بقيادة الجماعة . هذه المبادئ تشكل في مجملها دليلاً أو مرشداً جيداً لعمل القائد مع أية جماعة تضطلع بمهمة حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذه المبادئ هي على النحو التالي (Majer, 1984, pp.177-186):

١- يتطلب النجاح في حل المشكلات توجيه جهود الجماعة نحو حصر المعوقات التي تحول دون فعاليتها في حل المشكلات والتغلب على هذه المعوقات .

٢- توظيف أو استعمال الحقائق المتوفرة حتى ولو لم تكن مكتملة ، ذلك أنه عندما يتوفر قدر لا بأس به من المعلومات ، فإن أعضاء الجماعة المعنيين بحل المشكلات سوف يكونون ميالين إلى العمل في إطار هذه المعلومات أو الشواهد المتوفرة لديهم .

٣- إن نقطة البداية في المشكلة هي المصدر أو المنبع المحتمل لحل المشكلة . ذلك أن حل المشكلة من الممكن تلمسه من خلال بحث الأسباب الأولية أو الأساسية التي أدت إلى ظهور المشكلة . لهذا فإنه حالما تبدأ المجموعة من نقطة معينة في المشكلة ، فإنها من الممكن أن تتحرك نحو البدائل المحتملة للحل وفحص هذه البدائل للوصول إلى الحل الملائم .

٤- التركيز على دراسة المشكلة وفهمها وتأجيل البحث عن حل المشكلة . ذلك أن الاتفاق على حل معين للمشكلة لا بد أن يسبقه اتفاق على طبيعة المشكلة . . وهذا لن يأتي إلا من خلال دراسة متأنية للمشكلة ذاتها وتحديد أبعادها .

٥- قبول الاختلاف في وجهات نظر الأعضاء حول طبيعة المشكلة والحلول الممكنة لها . وهذا الاختلاف إذا كان منطقياً فإنه يقود إلى الإبداع ، أما إذا كان مصدره الرغبات الشخصية ، فإنه من الممكن أن يعيق الجماعة عن تحقيق الدور المطلوب منها في حل المشكلة . لهذا فإن خوف الفرد من حكم قائد المجموعة أو رد الأعضاء على فكرته بصورة سلبية قد يمنعه من المشاركة بصورة إيجابية .

٦- الفصل بين عملية توليد أو طرح الافكار وتقييم هذه الأفكار . ذلك أن التسرع في تقييم الافكار قد يؤدي إلى إعاقه طرح الافكار . لهذا ينبغي تأجيل عملية تقييم الافكار إلى حين الانتهاء من حصرها .

٧- التأكيد على وجوب البحث عن اكثر من حل للمشكلة بدلاً من التركيز على الحل . . فلقد اثبتت الدراسات التجريبية أن الحل الثاني غالباً ما يفوق الحل الأول من حيث الجودة والفعالية .

٨- إتاحة المجال لأعضاء المجموعة لاقتراح الحلول الملائمة بدلاً من اقتراحها من قائد المجموعة . ذلك أن الحلول المقترحة من قبل القائد، غالباً ماتقيّم بصورة غير سليمة من قبل الأعضاء لذا، فهي اما تقبل على علاتها أو ترفض رغم ميزاتها .

هذه المبادئ الثمانية لعمل قائد الجماعة تعدّ مهمّة جداً لزيادة فعالية وكفاءة الجماعة في حل المشكلات ، إلا أنه لا يمكن الجزم مطلقاً بأن هذه المبادئ شاملة . إذ من الممكن إضافة بعض المبادئ عليها أو تقليصها . وفضلاً عن ذلك فإنه من الممكن ملاحظة بعض التداخل بينها ولكن ذلك بالطبع لا يقلل من أهميتها بالنسبة لقيادة الجماعة .

٤ . ٣ . ٤ نماذج الاتصال

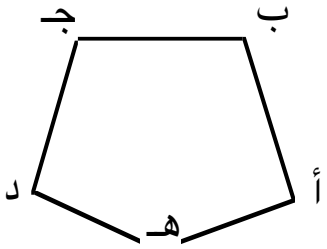
لعل ما كُتب حول الاتصال خلال الخمسين عاماً الماضية يفوق ما كُتب عن أي موضوع آخر في مجال السلوك التنظيمي والأداء (سيزالافي وولاس، ١٤١٧هـ، ص ٣٦٠) . لهذا فإننا في هذا الموضوع (نماذج الاتصال) سوف نعرض فقط لأهم الجوانب المتعلقة بنجاح الجماعة في حل المشكلات بطريقة ابداعية .

ففي العمل الجماعي عادة ما تتبع عملية الاتصال وتبادل المعلومات نماذج محددة أثناء أداء المهمة . هذه النماذج يمكن حصرها في خمسة نماذج رئيسية كما يوضحها الشكل رقم (٣ / ٤) حيث يمكن تصنيف هذه النماذج وفقاً لدرجة المركزية واللامركزية . ففي نموذج «النجمة» أو نموذج «حرف Y» فإن كل المعلومات تمرُّ من خلال شخص واحد مما يشير إلى درجة عالية من المركزية في الاتصال وتبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة . في حين أن نموذج «الدائرة» ونموذج «الشبكة» يشير أن إلى درجة عالية من اللامركزية في الاتصال بين أعضاء المجموعة وتبادل المعلومات .

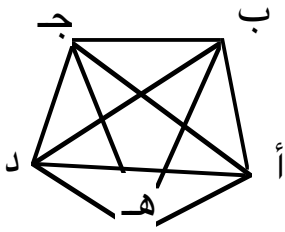
كذلك ، فإن هذه الخمسة النماذج من الممكن ان تقسم حسب درجة الانفتاح او الانغلاق . فهناك النماذج المفتوحة كما يمثلها نموذج «الشبكة» ذو القنوات المتعددة ، وهناك النماذج المغلقة كما يمثلها نموذج «السلسلة» . حيث تسير المعلومات عبر سلسلة من الأفراد .

الشكل رقم (٣/٤)

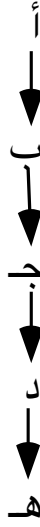
نماذج الاتصال السائدة في الجماعات



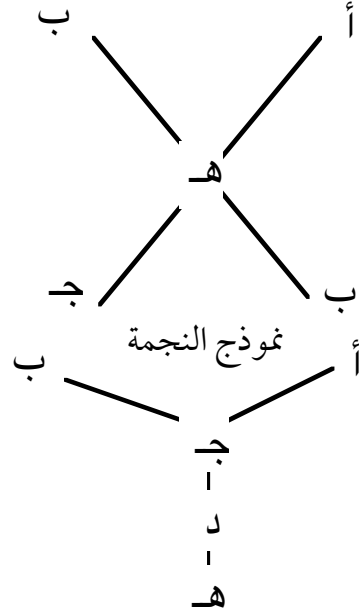
نموذج الدائرة



نموذج الشبكة



نموذج السلسلة



نموذج حرف Y

ملاحظة : يمثل كل حرف شخصاً كما يمثل كل خط رابطة الاتصال المحتملة بين أعضاء الجماعة

المصدر : Maureen Guerdham (1990) Interpersonal Skills at work. N Y Prentice Hall. P (314).

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الجماعة في قرارها بتبني نموذج دون غيره من النماذج السابقة . هذه العوامل تتضمن طبيعة السلطة أو القيادة المعيّنة على الجماعة، وخصائص المهمة المناطة بها (من بينها ضغوط أو إلحاح الوقت لإنجاز هذه المهمة)، وشخصيات الأفراد المشاركين في الجماعة، ودرجة التفاعل القائمة بين أعضاء الجماعة .

من ناحية أخرى، فإن نموذج الاتصال ذاته يؤثر على دقة نقل الرسالة واستقبالها من قبل الأعضاء ومستوى أداء المهمة ودرجة الرضا التي يعايشها أعضاء الجماعة . فالرسالة قد تكون أكثر دقة في النقل بين أعضاء الجماعة عند ما تمرُّ هذه الرسالة من خلال قنوات قليلة ومحددة ومباشرة قدر الإمكان كما يوضح ذلك «نموذج الشبكة» في الشكل (٣/٤) . أما فيما يتعلق بتأثير نماذج الاتصال على أداء المهمة ورضا الأفراد، فإنه يمكن تبين ذلك من خلال درجة المركزية أو اللا مركزية والانفتاح أو الانغلاق التي يتصف بها النموذج المستخدم في عملية الاتصال بين أفراد الجماعة . ذلك أنه كلما كان الاتصال بين أعضاء الجماعة يتسم بدرجة عالية من المركزية (أو الانغلاق) كما في نموذج «النجمة» ونموذج حرف (Y) أدى ذلك إلى تدني درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة ومحدودية تبادل المعلومات والعكس صحيح ، فإننا على سبيل المثال إذا ما نظرنا إلى الشخص «أ» في نموذج «النجمة» والشخص «هـ» في نموذج حرف «Y» فنسجد أن هناك احتمالاً كبيراً بأن تفاعل هذين الشخصين مع بقية أعضاء الجماعة محدود جداً . في حين أننا عندما ننظر إلى هذين الشخصين (أ، هـ) في نموذج الدائرة ونموذج الشبكة نجد أن درجة التفاعل بين هذين الشخصين وبقية الأشخاص الآخرين عالية جداً .

مما سبق يتضح أن درجة فاعلية الجماعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات تعتمد على نموذج أو نوع الاتصال السائد بين أعضاء الجماعة والذي يعكسه بناء الجماعة وطبيعة المهمة التي تعمل على حلها. ذلك أنه كلما كانت المهمة تتطلب اجراءً سريعاً ودرجة محدودة من المعلومات والخبرة فإن نموذج «النجمة»، أو نموذج حرف «Y» ربما يكون أكثر النماذج ملائمة بالنسبة لعملية الاتصال بين أعضاء الجماعة. أما إذا كانت المهمة تتطلب درجة عالية من الخبرة والمعلومات ودقة في اتخاذ القرار، كما هو الحال بالنسبة لمعظم الجماعات الإبداعية، فإن نموذج الشبكة ربما يكون أكثر النماذج ملائمة بالنسبة لعملية الاتصال بين أعضاء الجماعة (Guerdham, 1990, p.315).

وإجمالاً يمكن القول بأن نجاح الجماعة في القيام بدورها في حل المشكلات وبطريقة إبداعية يعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق. ذلك أن وجود أية عوائق تحول دون مشاركة الأفراد بحرية في الجماعة والتعبير عن آرائهم، قد يؤدي إلى الحد من فعالية هذه الجماعة في العملية الإبداعية.

٤ . ٤ نماذج الإبداع الجماعي في حل المشكلات

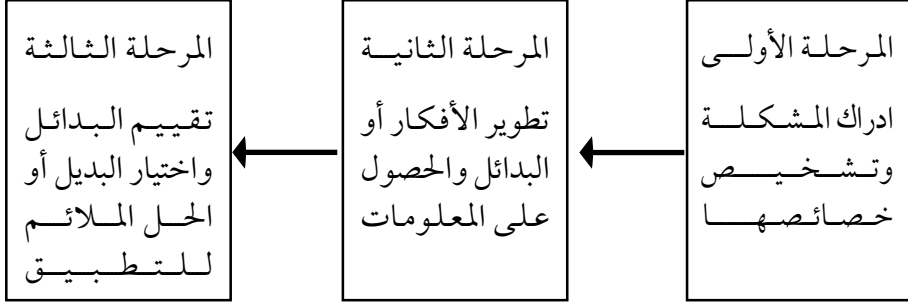
هناك العديد من النماذج الموجودة في أدبيات الإدارة التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات. بعض هذه النماذج يسري على العملية الإبداعية الفردية كما يسري على العملية الجماعية، في حين أن بعضها قاصر على العملية الجماعية. أول هذه النماذج وأقدمها ذلك النموذج الذي قال به ديوي Dewey (١٩١٠م) والذي تحدث فيه عن

ثلاث مراحل للحكم Judgment . المرحلة الأولى : تتمثل في وجود خلاف أو تعارض بين أكثر من طرف حول موضوع أو مشكلة ما ، والمرحلة الثانية : تشير إلى وجوب أن تكون هناك عملية لتحديد وتوضيح الادعاءات أو الحجج المتعلقة بنقطة الخلاف والتي يبرز فيها كل طرف وجهة نظره حول المشكلة موضوع الخلاف ، والمرحلة الثالثة : هي التي يتم فيها اتخاذ قرار يؤدي إلى حل هذا الخلاف كما يعمل هذا الحل كقاعدة أو مبدأ للسير عليه في المستقبل بالنسبة لهذه المشكلة أو ما يشابهها (Mintzberg, d. et.al., 1976, pp.246-275).

بعد ذلك تم اقتراح العديد من النماذج التي حولت الاهتمام من الصورة الجدلية في حل المشكلات إلى التركيز على المعلومات والاختيار من بين البدائل التي تم اقتراحها كحلول للمشكلات المطروحة . وانطلاقاً من هذا التوجه الجديد اقترح سيمون (1947) Simon نموذجاً لحل المشكلات واتخاذ القرارات مكوناً من ثلاث مراحل هي : مرحلة النشاط الذهني ، ومرحلة تصميم أو إعداد البدائل ، ومرحلة الاختيار . وكذلك اقترح مينتزبيرج (1983) Mintzberg نموذجاً لحل المشكلات واتخاذ القرارات مشابهاً لنموذج سيمون ، وجاء محصلة للدراسة التي قام بها مينتزبيرج على عملية اتخاذ القرار والتي شملت (٢٥) حالة حيث استمرت دراسة كل حالة منها من ثلاثة إلى أربعة أشهر ، وتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل في عملية حل المشكلات يوضحها الشكل رقم (٤ / ٤) . والمرحلة الأولى تتمثل في إدراك المشكلة وتشخيص خصائصها ، والمرحلة الثانية تتضمن اقتراح وتطوير الأفكار أو البدائل والحصول على المعلومات الكافية المتعلقة بهذه الأفكار ، والمرحلة الثالثة يتم فيها تقييم الأفكار أو البدائل واختيار الحل الملائم للتطبيق . (Guerdham, 1990, p.340).

الشكل رقم (٤ / ٤)

نموذج ميترزبيرج في حل المشكلات واتخاذ القرارات



وعلى الرغم من أن المراحل الواردة في نموذج ميترزبيرج من الممكن أن توجد في معظم العمليات الإبداعية الجماعية لحل المشكلات واتخاذ القرارات، إلا أن الممارسة الفعلية في عملية حل المشكلات لا تتبع هذه الخطوات بالتسلسل خطوة بعد خطوة حتى عندما تكون العملية فردية برمتها. ذلك أن التفاعل الذي يحدث بين أعضاء الجماعة واحتمالية وجود الصراع أو الخلاف بينهم قد لا يتيح للجماعة السير وفق هذه المراحل في عملية حل المشكلات بطريقة إبداعية، ومن الجانب الآخر فإن هناك من يعتقد بأن التمسك الصارم بخطوات حل المشكلات قد يعيق التفكير الإبداعي الجماعي حيث يكون التركيز على تلبية تسلسل هذه المراحل بدلاً من محاولة الوصول إلى أفكار إبداعية لحل المشكلة (Guerdham, 1990, pp. 341-343).

وبغض النظر عما يقال حول إيجابيات وسلبيات النماذج الجماعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ودورها في تيسير التفكير الإبداعي، فإننا نعتقد أن وجود هذه النماذج ضروري للعملية الإبداعية في حل المشكلات،

وخصوصاً أن العمل الجماعي يتطلب وجود قواعد وإجراءات واضحة تسيير عليها الجماعة في جهودها للوصول إلى الحلول الملائمة للمشكلات موضع النقاش . لهذا فإننا في هذا الجزء سوف نعرض لنموذجين في العمل الإبداعي الجماعي وهما نموذج ميلر (1986) Miller الذي «أسماه عملية حل المشكلات»، ونموذج ويست (1990) West الذي أطلق عليه «دورة الإبداع» وذلك على النحو التالي :

٤ . ٤ . ١ نموذج ميلر (١٩٨٦م): عملية حل المشكلات

ينطلق ميلر في نمودجه الإبداعي لحل المشكلات على مستوى الجماعة من تعريفه للمشكلات . إذ يُعرّف المشكلات على أنها «عبارة عن مواقف نريد أن نجعلها مختلفة عما هي عليه في الوضع الراهن» (Miller, 1986, p.146) وبالتالي فإنه يرى أن وجود المشكلات في حياتنا شيء طبيعي ، وأن التعامل مع هذه المشكلات بشكل جماعي يعتبر من أنجح الأساليب في التوصل إلى الحلول الإبداعية . لهذا فإن أسلوب حل المشكلات من خلال الجماعة ينبغي أن يكون واضحاً كما أن المشكلة ينبغي أن تحدد وتوضح بطريقة قابلة للحل .

إن أسوأ ما يعيق الإبداع الجماعي في حل المشكلات هو التسرع في معالجة المشكلة وعدم تتبع خطوات حل المشكلات بشكل سليم . لهذا يؤكد ميلر بناءً على خبرته في مجال الإبداع وحل المشكلات ، بأن العمل وفقاً لخطوات حل المشكلات خطوة بخطوة من الممكن أن يؤدي إلى نتائج ايجابية تعادل ضعف ما يمكن التوصل إليه في حالة عدم الالتزام بهذه الخطوات . ولهذا يقترح عدداً من الخطوات لحل المشكلات بطريقة ابداعية تبدأ بإدراك المشكلة وتنتهي بتقييم النتائج المترتبة على الفكرة أو الحل المقترح . وفيما يلي عرض لهذه الخطوات (Millar, 1986, pp.136-138) .

الخطوة الأولى (إدراك المشكلة): في هذه الخطوة ينبغي على المجموعة أن تصف الموقف المشكل بموضوعية بحيث يمكن أن يتبين من خلال هذا الوصف معرفة ما الذي حدث، ومن هم أطراف المشكلة، وما هي مرئياتهم بالنسبة للمشكلة، ومن هو الشخص المعني باتخاذ القرار النهائي لحل المشكلة. وفيما يلي عدد من الأسئلة التي يمكن أن تستخدمها المجموعة في هذه الخطوة لمساعدتها على وصف المشكلة:

- كيف تم وصف المشكلة من قبل كل عضو من الأعضاء المشاركين في المجموعة؟ (بحيث يتبين ماهية المشكلة ومكانها وزمانها).
- ما أفضل أو أسوأ النتائج المحتملة التي من الممكن ان تترتب على المشكلة من وجهة نظر أعضاء الجماعة؟
- ما شعور أو انطباع كل عضو نحو المشكلة؟

- كيف ترغب المجموعة أن يكون عليه الموقف المشكل في المستقبل؟

- من سيكون صاحب القرار النهائي بالنسبة لحل هذا الموقف المشكل؟

الخطوة الثانية (تحديد أو تعريف المشكلة): إن حل أي مشكلة يتطلب أن يكون هناك تحديد أو تعريف واضح المعالم لهذه المشكلة متفق عليه بين أعضاء الجماعة. ذلك أن الاتفاق على تحديد المشكلة فيما بين أعضاء الجماعة يمثل (٧٥٪) من حل المشكلة: على أنه ينبغي التأكد من أن العبارة التي تم وصف المشكلة بها قد صيغت بطريقة محايدة بحيث لا تشير ضمناً إلى حل محدد، لأن ذلك سيعيق الجماعة عن التفكير في حلول أو بدائل أخرى للمشكلة. كذلك ينبغي أن تضع الجماعة في هذه المرحلة معايير محددة يمكن على أساسها المقارنة بين الحلول أو البدائل التي سوف تتوصل إليها الجماعة، ومن ثم اختيار أفضل الحلول وفقاً لهذه المعايير. وفيما يلي عدد من الأسئلة التي يمكن أن تسترشد بها الجماعة في هذه الخطوة:

- ١ - هل هناك تباين بين إدراك الجماعة للمشكلة كما هي في البداية وإدراكهم لها بعد فهمها؟
- ٢ - ما الجوانب التي ليست لها صلة بالمشكلة؟
- ٣ - هل كل كلمة في العبارة التي تم بها تعريف المشكلة ذات مضمون محدد وواضح؟
- ٤ - هل هذه العبارة تمثل في الواقع حلاً لمشكلة حقيقية؟
- ٥ - هل يمكن وصف المشكلة من خلال الرسم البياني؟
- ٦ - إلى أي مدى يمكننا حل المشكلة التي هي تحت سيطرتنا؟
- ٧ - ما معاييرنا بالنسبة للحل المفضل؟

الخطوة الثالثة (التحليل): في هذه الخطوة تقوم الجماعة بوصف المشكلة عندما تكون في حالات مختلفة بحيث تصف أفضل وضع وأسوأ وضع سوف تكون عليه المشكلة مقارنة بالحالة الراهنة لها . ولكي يتم هذا الوصف أو التحليل لوضع المشكلة فإنه لا بد من أن تكون الجماعة قادرة على وضع قائمة بالعوامل المؤثرة على المشكلة والتي يمكن أن تجعلها في وضع أفضل أو أسوأ مما هي عليه الآن . ولتنفيذ هذه الخطوة بنجاح فإنه يمكن للجماعة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١ - ما الذي يمكن أن يفيدنا به أسلوب «تحليل العوامل المؤثرة» من حيث تشخيصه للقوى المؤثرة في المشكلة؟
- ٢ - ما وجهة نظر الخبراء بالنسبة لوضع المشكلة؟
- ٣ - هل يمكن تفصيل أو تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة؟
- ٤ - هل تم حصر جميع الوقائع أو الحقائق المتعلقة بالمشكلة؟

الخطوة الرابعة (إيجاد أو توليد الحلول أو البدائل): وفي هذه الخطوة تقوم الجماعة بطرح أفكارها التي هي بمثابة حلول مقترحة للمشكلة موضع البحث ، بحيث تأخذ الجماعة في اعتبارها عدم التسرع في نقد هذه الأفكار أو الحكم عليها أو تقييمها . وفيما يلي عدد من الأسئلة التي يمكن أن تسترشد بها الجماعة في هذه الخطوة :

- ١- ما الجهود السابقة التي قام بها الآخرون من أجل حل المشكلة؟
- ٢- ما الأساليب التي يمكن أن تستخدمها الجماعة من أجل استشارة الإبداع لدى أعضائها ؛ (من ذلك مثلاً أسلوب العصف الذهني ، وأسلوب تحليل البنية ، وأسلوب طرح الأسئلة . . . إلخ .

الخطوة الخامسة (تقييم الحلول أو البدائل): بعد أن تكون الجماعة قد توصلت إلى العديد من الافكار والحلول المقترحة للمشكلة يأتي دورها في مناقشة كل بديل من البدائل المطروحة وذلك على ضوء المعايير التي تم وضعها في الخطوة الثانية . على أنه ينبغي أن يتم في هذه الخطوة تبني أسلوب المرونة في تقييم هذه البدائل بحيث لا تكون العملية مجرد إجراء روتيني جامد . من ذلك يمكن للجماعة أن تفكر في ضم أكثر من بديل أو حل بعضهم مع البعض للخروج بحل آخر جديد وتقييمه . وفيما يلي عدد من الأسئلة التي يمكن للجماعة أن توظفها في هذه المرحلة :

- ١- كيف يمكن تقييم البدائل أو الحلول المطروحة على ضوء المعايير المحددة؟
- ٢- ما الترتيب النهائي لهذه الحلول؟

الخطوة السادسة (اختيار الحل أو الحلول الملائمة): في هذه الخطوة تلتقي عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات ، إذ ينبغي على الجماعة أن تختار الحل أو الحلول التي تراها ملائمة للمشكلة وفيما يلي عدد من الاسئلة التي يمكن استخدامها في هذه الخطوة :

- ١- ما الذي تظهره نتائج تصويت الجماعة حول هذه البدائل؟
- ٢- ما الحل أو البديل (أو البدائل) الذي حاز على أغلبية الأصوات؟
- ٣- ما القرار النهائي بشأن اختيار الحل؟
- ٤- هل ينبغي تأجيل اتخاذ القرار المتعلق بحل المشكلة؟ ولماذا؟

الخطوة السابعة (تنفيذ الحل): قد لا يكتب للحلول التي يتم التوصل إليها لمعالجة المشكلة أو المشكلات التي ناقشتها الجماعة النجاح وذلك لأنها لم تأخذ في الاعتبار، بما فيه الكفاية، الأسلوب الذي يمكن به تنفيذ هذه الحلول. لهذا، ولكي تضمن الجماعة تنفيذ الحل، فإنه لا بد أن تكون لديها خطة واضحة لهذا التنفيذ بحيث توضح هذه الخطة الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الحل، ومواعيد التنفيذ، والصلاحيات التي يتمتع بها الأشخاص القائمون على تنفيذ الحل، ومؤشرات النجاح أو الفشل المترتبة على تنفيذ الحل. وفي هذا الصدد يمكننا أن نطرح الأسئلة التالية التي سوف نسترشد بها في وضع خطة التنفيذ:

- ١- ما المؤشرات التي يمكن أن توضح لنا بجملاء درجة النجاح أو التحسن الذي تم تحقيقه على ضوء تنفيذ الحل أو الحلول المختارة؟
- ٢- هل تم توزيع الأدوار بدقة على الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الحل؟
- ٣- كيف يمكننا كسب تأييد ومساندة الأطراف الأخرى من أجل ضمان نجاح تنفيذ الحل؟

الخطوة الثامنة (تقييم النتائج): في هذه الخطوة يمكن للجماعة أو الجهة المسؤولة عن تنفيذ الحل أن تتأكد من نجاح خطة التنفيذ، وذلك من خلال قياس مدى فاعلية هذا الحل في تحقيق النتائج المتوقعة. وبالطبع فإنه إذا لم تتحقق النتائج المرجوة من الحل، فإن على الجماعة أو الجهة المعنية بتنفيذ

الحل أن تبحث عن الخلل وراء عدم نجاح الخطوة . هذا الخلل قد يكون ماثلاً في خطة التنفيذ ذاتها أو قد يكون متعلقاً بعدم القدرة على تعريف وتحديد المشكلة بشكل دقيق أو غير ذلك . وفيما يلي عدد من الأسئلة التي يمكن الإجابة عنها في هذه الخطوة :

- ١- كيف يمكننا أن نعرف أننا قد حققنا النجاح من وراء الحل المختار؟ أو هل هناك حاجة إلى إجراء بعض التعديلات على الحل؟
- ٢- هل نحن بحاجة إلى إعادة تحديد أو تعريف المشكلة أو البحث عن حلول جديدة؟

وبما أن الغرض من استخدام هذا النموذج في حل المشكلات على مستوى الجماعة هو الوصول إلى حلول أو بدائل إبداعية، فقد اقترح ميلر عدداً من الإرشادات الموجهة نحو الشخص المسؤول عن تكليف الجماعة أو قائد الجماعة والتي يرى ضرورة اتباعها من أجل الوصول إلى نتائج ايجابية وهذه الإرشادات هي على النحو التالي (Miller, 1986, pp. 138-142):

- ١- درّب الجماعة على عملية الإبداع قبل الشروع في حل المشكلة وذلك خلال تطبيق أحد تمارين الإبداع .
- ٢- ينبغي أن تتوقع الإبداع من أي إدارة أو قسم في منطقتك وبهذا ينبغي توفير المناخ الملائم للإبداع .
- ٣- ينبغي أن تضم الجماعة أو فريق العمل المكون من أجل حل المشكلة أعضاء من تخصصات مختلفة ، بل ينبغي أن يكون بينهم أشخاص غير خبراء .
- ٤- ينبغي أن يتضمن فريق العمل أو الجماعة أعضاء من متخذي القرار وذلك ضماناً لسهولة تنفيذ الحل أو الحلول في المستقبل .

- ٥- تحديد جدول الأعمال الذي سوف تدير على ضوءه مناقشات الجماعة .
- ٦- توفير المناخ الملائم للإبداع منذ المرة الأولى للقاء الجماعة .
- ٧- تشجيع الاسهام من كل عضو من أعضاء الجماعة أو فريق العمل على الا تسمح للأشخاص من خارج الجماعة بالتطفل من خلال تقديم ما يعتبرونه اسهاماً منهم بمقترحاتهم من أجل مساعدة الجماعة .
- ٨- تشجيع الجماعة على استخدام وسائل الإبداع المختلفة أثناء مناقشة المشكلة .
- ٩- مراقبة أداء الجماعة بحيث تساعد على عدم استغراق الكثير من الوقت عند مرحلة من المراحل مثل مرحلة تحديد المشكلة أو إيجاد الحلول أو البدائل إذ لا بد أن تشجع الجماعة على الانتقال من مرحلة إلى أخرى طبقاً لأوقات زمنية محددة .
- ١٠- تنبيه الجماعة على وجوب التركيز على المشكلة ، وليس على الالتزام بخطوات حل المشكلة أو أساليب حل المشكلة ، حتى لا ينظر إليها وكأنها الهدف الأول من لقاء الجماعة .
- ١١- تشجيع الأفراد على استخدام مواهبهم وقدراتهم الفعلية وذلك من خلال بث الثقة فيهم .
- ١٢- تجنب ربط فكرة أو ايعازها إلى شخص معين في المجموعة ، ذلك أن الأفكار ينبغي أن تنسب إلى الجماعة ككل .
- ١٣- تخصيص وقت كاف لتقييم الحلول أو الأفكار التي توصلت إليها الجماعة حتى لو استغرق ذلك ضعف الوقت الذي تم قضاءه في الوصول إلى هذه الحلول .
- ١٤- إشاعة جو المرح والألفة بين أعضاء الجماعة وتعزيز ذلك من حين لآخر .

مما سبق يتضح أن النموذج الذي اقترحه ميلر (١٩٨٦م) للعمل الجماعي في حل المشكلات بطريقة ابداعية يتماثل في كثير من جوانبه مع النموذج العام لحل المشكلات الذي تحدثنا عنه في الفصل الثاني من هذا الكتاب، وأن الفارق بينهما ربما يكمن في عدد المراحل المتبعة في كل منهما والاسئلة التي أثارها ميلر في كل مرحلة من مراحل نموذج في حل المشكلات . وإلى جانب ذلك فإن الإرشادات التي اقترحتها ميلر من أجل ضمان نجاح الجماعة في الوصول إلى حلول ابداعية للمشكلات المطروحة عليها تؤكد بطريقة أو بأخرى أهمية العوامل التي تؤدي إلى فعالية الجماعة في حل المشكلات والتي تضمنت عوامل مثل بناء الجماعة وقواعد العمل الجماعي وقيادة الجماعة وتسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة . على أن هذه الملاحظات لا تقلل بالطبع من أهمية هذا النموذج باعتباره أحد النماذج التي يمكن تبنيتها في العمل الجماعي من أجل الوصول إلى حلول ابداعية للمشكلات .

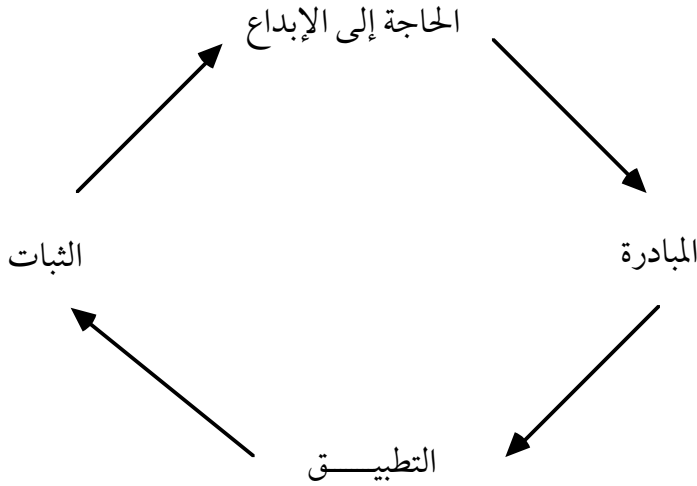
٤ . ٤ . ٢ نموذج ويست: دورة الإبداع

حاول ويست (1990) West توضيح العملية الإبداعية الجماعية في حل المشكلات من خلال ما أسماه نموذج العملية الإبداعية أو دورة الإبداع، والذي جاء نتيجة لدراساته الشاملة لعدد من النماذج أو الأطر التي تناقش حل المشكلات واتخاذ القرارات . ويرى ويست أن هذا النموذج من الممكن تطبيقه ، على المستويين : الجماعي والتنظيمي ، وهو يختلف بشكل أساسي عن نموذج ميلر في جانب مهم ، وهو أنه يعتبر العملية الإبداعية عملية دائرية . وكذلك فإن هذا النموذج ينطلق من افتراض مؤداه أن كل الإبداعات أو الابتكارات ربما يمكن اعتبارها نوعاً من التغيير للأنظمة الجماعية أو

التنظيمية الموجودة حالياً سواء أكانت هذه الأنظمة تكنولوجية أم إدارية أم مزيجاً بينهما . بل إنه يؤكد على أنه حتى الأنظمة الجديدة أو المبتكرة لا يمكن فصلها إطلاقاً عن الأنظمة الموجودة حالياً، بل هي تطور منها . وهذا يعني أن كل الأنظمة التكنولوجية أو الإدارية إنما هي موضع أو نتاج للعملية الإبداعية التي تمثل عملية دائرية كما يوضحها الشكل رقم (٥ / ٤) والذي يمثل بدوره نموذج دورة الإبداع لدى ويست .

الشكل رقم (٥ / ٤)

نموذج ويست (١٩٩٠م) دورة الابداع



المصدر: Michael A. West (1990) . The Social Psychology of Innovation in Groups. In M. A. West and J. L. Farr (Eds.) Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies. Chichester : John Wiley and Sons. P (324).

ويتكون نموذج ويست من أربع مراحل أو أطوار Phases هي : مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع ، ومرحلة المبادرة ، ومرحلة التطبيق ، ومرحلة الثبات وسوف نعرض لهذه المراحل بشيء من الإيجاز وذلك على النحو التالي (West, 1990, pp.309-333) :

المرحلة الأولى (إدراك الحاجة إلى الإبداع): في هذه المرحلة من الممكن إدراك الحاجة إلى الإبداع على أساس أن هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة . من ناحية أخرى ، فإن إدراك الحاجة إلى الإبداع قد يكون ناجماً من خلال جلب بعض الإبداعات إلى المنظمة وذلك عندما تقرر الجماعة أن هذه الإبداعات ذات قيمة في حد ذاتها حتى ولو لم تكن هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي . والصورة الثالثة من إدراك الحاجة إلى الإبداع قد تأتي نتيجة لاقتناع المنظمة أو الجماعة بأهمية وفائدة الإبداع في حد ذاته كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة .

المرحلة الثانية (المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية): تتضمن هذه المرحلة اقتراح أو طرح الأفكار الجديدة أو الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن . في هذه المرحلة يتم اقتراح أو تطوير أو تعديل فكرة جديدة لتكون مقبولة من الجماعة . وبالطبع فإن عدم قبول الفكرة المقترحة التي تمثل إبداعاً قد يعني إلغاءها أو التخلي عنها . وعلى أية حال فإن تعديل الفكرة المقترحة من المتوقع أن يحدث بالنسبة لتلك الأنظمة الإدارية والتكنولوجية التي سوف تتأثر بالفكرة الجديدة ، بل إن الفكرة الجديدة ربما تقود إلى توليد أفكار جديدة إضافية أو بديلة عن الفكرة الأصلية المقترحة .

المرحلة الثالثة (التطبيق): في هذه المرحلة يتم استخدام الفكرة من قبل الجماعة أو المنظمة بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ممارسات الاعمال اليومية أو الاجراءات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. وفي هذه المرحلة فإنه من المتوقع كذلك أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات أو التطوير وذلك اعتماداً على مقدار توافر الفرص المترتبة على الفكرة الإبداعية، وبالتالي فإنه إذا لم يُقدر للفكرة الجديدة أن تطبق بنجاح فإنه من المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر. لهذا فإن هذه المرحلة من العملية الإبداعية تتسم بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة. من هذه الخصائص مقاومة الفكرة الإبداعية، أو التعاون في تطبيقها أو إجبار الآخرين على قبولها أو في بعض الحالات تطبيقها تحت شروط معينة، والتي قد تؤدي إلى نجاح الفكرة الإبداعية أو إلغائها.

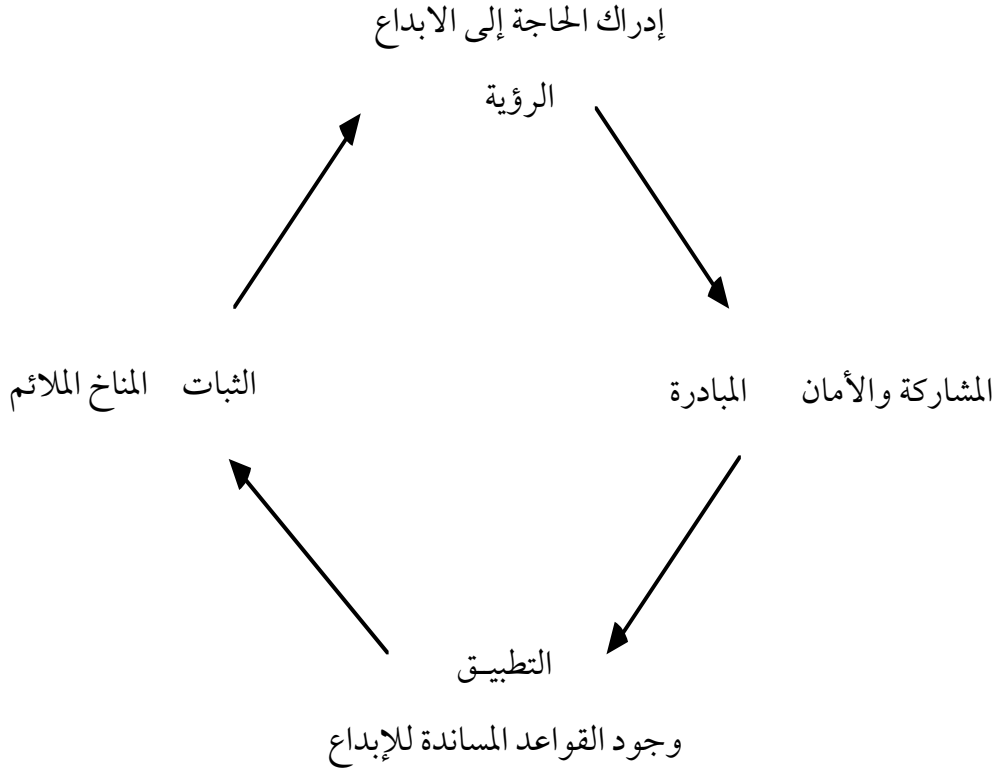
المرحلة الرابعة (الثبات): وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً (روتينياً) من النظام حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة. ومرة أخرى فإن الإخفاق في تطوير الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى الغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء، من جديد، من بداية الدائرة الإبداعية، أي الرجوع إلى المرحلة الاولى وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع.

ونظراً لأن الفرضية الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج تشير إلى أن كل الأنظمة والاجراءات التنظيمية من الممكن أن تكون جزءاً من العملية الإبداعية، فإن هذا يعني أن الإبداع لا يتوقف عند مرحلة الثبات وإنما هو عملية مستمرة. هذا الاستمرار في الإبداع تفرضه التغييرات البيئية والتنظيمية والتكنولوجية التي تعاشها الجماعة والمنظمة، والذي يؤكد أن الإبداع حلقة مستمرة.

لقد حاول ويست ربط المراحل الأربع لهذا النموذج بالعوامل الأربعة المكونة لنظرية الإبداع الجماعي عنده، حيث أشار في نظريته هذه إلى أن هناك أربعة عوامل أو متغيرات رئيسة تؤثر على عملية الإبداع الجماعي وهذه العوامل هي: الرؤية، والمشاركة والأمان، والمناخ الملائم، ووجود القواعد المساندة للإبداع. هذا الربط بين النموذج والنظرية عنده يبنى على افتراض فحواه أنه إذا كانت نظرية الإبداع الجماعي تمثل الواقع تمثيلاً جيداً، فإن العوامل الأربعة المكونة منها هذه النظرية يجب أن يكون لها تأثير على جميع مراحل نموذج العملية الإبداعية. بمعنى أن كل عامل في النظرية سوف يكون له تأثير أساسي على كل مرحلة من مراحل الإبداع (West, 1990, pp.325- (شكل رقم ٦/٤).

الشكل رقم (٦/٤)

العلاقة المقترحة بين العوامل الأربعة المكونة لنظرية الإبداع
الجماعي والمراحل المكونة لدائرة الإبداع



المصدر : (Michael A. West (1990) OP. Cit., P.326)

فمن خلال ملاحظة (الشكل ٦/٤) يتبين لنا أن العامل الأول في نظرية الإبداع الجماعي وهو الرؤية : (تشير إلى الهدف الذي ترغب الجماعة أو المنظمة في تحقيقه) من المحتمل بدرجة كبيرة أن يؤثر على المرحلة الأولى من عملية الإبداع، وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع. ذلك أن وضوح الرؤية

لدى الجماعة أو المنظمة سوف يقوي من درجة إحساسها بالمشكلة، مثل إدراك الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي. هذا الإحساس بدوره سوف يدفع الجماعة إلى الإبداع بما يحقق الرؤية أو الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها. أما فيما يتعلق بالمرحلة الثانية من نموذج العملية وهي المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية، فإنها مرتبطة بدرجة توفر فرص المشاركة للأفراد في الجماعة أو المنظمة لطرح الأفكار والشعور بالأمان عند طرحهم لهذه الأفكار.

ذلك أن التردد في طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمشكلة ما سوف يزول من خلال الشعور بالأمان النفسي في النقاش الذي يعكسه تلاحم الجماعة وتفاعل أعضائها. أما بالنسبة للمرحلة الثالثة من مراحل الإبداع الجماعي وهي مرحلة التنفيذ فهي تتأثر بدرجة كبيرة بالقواعد التي تحكم عملية الإبداع الجماعي مثل الوقت المسموح به للنقاش وحدود التعاون بين الأفراد والمصادر المتاحة للجماعة والدعم أو التشجيع الذي يتلقاه الأعضاء المشاركون من القيادة أو المنظمة أثناء تطبيق الأفكار أو الحلول الإبداعية. وأخيراً، فإن الإبداع سوف يكتب له الثبات والاستقرار تبعاً للمناخ الذي تعمل في ظله الجماعة. هذا المناخ يتكون من عدة عناصر أبرزها نوع التقييم الذي سوف تخضع له هذه الأفكار الإبداعية ومدى تقبل الآخرين لها. ذلك أنه حتى الفكرة الجديدة، وإن كانت هناك حاجة إليها، غالباً ما تقيّم تقيماً مجحفاً، وبالتالي تُقاوم من بعض الأطراف الذين سوف يتأثرون بتطبيقها. وعلى أية حال، فإن المناخ الجيد هو الذي يوفر الفرصة الملائمة لتقييم الفكرة الجديدة تقيماً موضوعياً وإدخال بعض التحسينات أو التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر لتكون مقبولة وصالحة للتطبيق والتطوير في المستقبل (west, 1990, p326).

عرضنا فيما سبق لنموذجين من نماذج العملية الإبداعية - النموذج الأول: نموذج ميلر الذي يرى أن عملية الإبداع الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات تمرُّ بعدد من الخطوات المتسلسلة التي تبدأ بإدراك المشكلة وتنتهي بتقييم النتائج المترتبة على الفكرة أو الحل المقترح . والنموذج الثاني : وهو نموذج دائرة الإبداع الذي أعده ويست يرى أن العملية الإبداعية ليست خطوات متسلسلة دائماً وإنما هي عبارة عن أربع مراحل تعمل بشكل دائري بدءاً بمرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع ومروراً بمرحلة المبادرة فالتطبيق ثم الثبات . هذا الاختلاف في وجهات النظر حول العملية الإبداعية على مستوى الجماعة التي يمثلها هذان النموذجان ، يجب ألا يُنظر إليه على أنه نوع من التعارض بقدر ما هو نوع من التكامل . ذلك أن عملية الإبداع الجماعي لا تحكمها طريقة معينة سواء أكانت هذه الطريقة تتبع خطوات محددة متسلسلة أو أنها تسير وفق عملية دائرية .

إن عملية الإبداع الجماعي تحكمها معطيات وعوامل متعددة من بينها طبيعة المشكلة التي تناقشها الجماعة ونوع الجماعة وطبيعة بنائها والأسلوب الإبداعي الذي تستخدمه الجماعة في نقاشها للمشكلة ، وكلها عوامل يؤدي حسن توظيفها إلى نجاح الجماعة في الوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات موضع النقاش أو البحث .

٤ . ٥ الإبداع الفردي مقابل الإبداع الجماعي

للقوف على الاختلاف بين الإبداع الفردي والإبداع الجماعي بإمكانك أن تتصور نفسك وأنت تجلس وحيداً وتفكر في حل مشكلة من المشكلات التي واجهتك في بيئة العمل أو في خارجه . ولكي يكون هذا التصور واقعياً فإن عليك أن تفكر في آخر مشكلة واجهتها حيث تطلب

منك حلها إيجاد العديد من الحلول الإبداعية ثم تسأل نفسك عدداً من الأسئلة من قبيل : بماذا كنت تفكر عندما كنت تبحث عن الحل؟ ما هو المنهج أو الأسلوب الذي اتبعته للوصول إلى الحل؟ هل كنت تفكر في الحلول على أساس تسلسلي بحيث تفكر في الحل ثم ترفضه ثم تفكر في الحل الذي بعده حتى تصل إلى الحل الملائم؟ أو هل فكرت في عدد من الحلول دفعة واحدة وسجلتها ثم تفحصتها جميعاً قبل أن ترفض منها أي حل لتقارن بينها وتختار الحل الملائم؟ هل تجد نفسك وأنت تفكر أو تستغرق في أحلام اليقظة من وقت لآخر؟ بصفة عامة كيف تقيّم نفسك فيما إذا كنت تعتقد أنك شخص مبدع؟

من الجانب الآخر تصور نفسك وأنت عضو في جماعة تحاولون جميعاً أن تصلوا إلى حلول إبداعية لمشكلة ما ثم اسأل نفسك الأسئلة التالية : هل عدد ونوع الحلول التي توصلت إليها الجماعة أفضل مما توصلت إليه كفرد؟ هل استخدمت الجماعة في حلها للمشكلة منهجاً معيناً أم أنها تحاول الوصول إلى الحل الملائم كيفما اتفق؟ وبصفة عامة ، هل خبرتك مع الجماعة في حل المشكلة أفضل من خبرتك كفرد؟

إنك عندما تحلل خبراتك في حل المشكلات سواء كفرد أو كعضو في جماعة ، فإنك ربما تكتشف أنك تفضل نمطاً على آخر . ذلك أنك ربما تشعر بأنك من الممكن أن تكون أكثر إبداعاً عندما تكون وحيداً أو العكس ، فقد تكون أكثر إبداعاً عندما تعمل ضمن مجموعة . إنك عندما تريد أن تصل إلى نتيجة بالنسبة لأفضلية العمل الفردي أو الجماعي في مضمار الحلول الإبداعية للمشكلات ، فقد تجد أنه من الصعب أن تصل إلى هذه النتيجة ومن ثم تعميمها . لهذا فإن المقارنة بين النمطين الفردي والجماعي ينبغي ألا تنطلق من محاولة معرفة أي نمط منهما أفضل في العمل الإبداعي ، وبدلاً

من ذلك فإن السؤال الذي ينبغي طرحه هو: في أيّ من المواقف وتحت أيّ من الظروف من الممكن أن يكون الأسلوب الفردي أو الأسلوب الجماعي ملائماً لحل المشكلات؟

لكي نجيب عن السؤال السابق ينبغي أن نقرر بادئ ذي بدء بأن كلا الأسلوبين: الفردي والجماعي ملائمان لطرح الحلول الإبداعية عند معالجة المشكلات، وبالتالي فإن كليهما مطلوب للعمل الإبداعي، وبهذا فإنه لا يمكننا أن نقول إن بإمكاننا أن نوظف أسلوباً دون الآخر في جميع المواقف. على أن حاجتنا إلى كلا الأسلوبين في التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات ينبغي ألا تمنعنا من أن نبيّن أولاً الفروق بين هذين الأسلوبين ثم نقرر فيما بعد متى نستخدم أيّاً منهما في حل المشكلات.

ففيما يتعلق بالأسلوب الفردي في حل المشكلات، فإن الفرد عندما يواجه مشكلة ما عادة ما يعتمد إلى طرح حل أو عدة حلول ثم يختار من بينها الحل الملائم وفقاً لمعايير معينة يقررها هو بنفسه. أما في حالة الأسلوب الثاني: الأسلوب الجماعي، فإن عدداً من الأفراد يقومون بطرح عدد من الأفكار أو الحلول للمشكلة التي أمامهم، وهذه الحلول غالباً ما يتم الاختيار من بينها للحل الملائم وفقاً لمعايير محددة تضعها الجماعة. وبصفة عامة، فإن نتائج الأبحاث في مجال الإبداع، وإن كانت ليست نتائج نهائية، تشير إلى أن أداء الجماعة في طرح الأفكار أو الحلول يفوق أداء الفرد في عدد هذه الأفكار وإن كان ليس بالضرورة في نوعية هذه الأفكار. ذلك أن الجماعة، في أغلب الحالات، قد تفوق الفرد في كمية المعلومات التي يمتلكها الفرد كما أن الأخطاء التي سوف ترتكبها بالنسبة لاختيار الحل أو الحلول الملائمة سوف تكون أقل. وإلى جانب ذلك فإن الجماعة غالباً ما تنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة تحتملها المشاركة من قبل عدة أعضاء. غالباً ما

تباين خلفياتهم العلمية وخبراتهم العملية ومراكزهم الوظيفية حيث يساعد هذا التباين في نهاية المطاف على زيادة استيعاب وقبول الحلول المطروحة . كذلك فإن هناك تفسيراً آخر لأفضلية العمل الجماعي على العمل الفردي في حل المشكلات وهو أنه من المحتمل بدرجة كبيرة أن تلجأ الجماعة إلى المخاطرة في اتخاذ القرار أكثر من الفرد كما أنها قد تتوصل إلى حلول أكثر جودة من تلك التي يتوصل إليها الفرد وأكثر تنوعاً .

فعلى سبيل المثال أثبتت الأبحاث بالنسبة لأنواع معينة من المشكلات أن فاعلية الجماعة في التوصل إلى الحلول الملائمة لهذه المشكلات يفوق بكثير فاعلية العمل الفردي . من ذلك مثلاً المشكلات التي تمس أطرافاً أو أقساماً مختلفة في المنظمة حيث إن الحل الجماعي قد يكون أفضل بكثير من الحل الفردي . وكذلك فإن الحلول الجماعية قد تفوق تلك الحلول الفردية عندما تكون المشكلة متعددة المراحل وتتطلب حلاً متباينة في مجالات مختلفة (Van Gundy, 1984, pp.13-14) .

على أننا إذا نظرنا إلى الجانب الآخر من العمل الجماعي بالنسبة للحلول الإبداعية للمشكلات فسنجد أن هناك بعض الجوانب السلبية التي توجد في العمل الجماعي مقارنة بالأسلوب الفردي في حل المشكلات . من هذه الجوانب السلبية ، على سبيل المثال ، أن الجماعة غالباً ما تستهلك وقتاً من الفرد أو الأفراد في مناقشتها للمشكلة ومن ثم يتم التوصل إلى الحلول الملائمة لها . كذلك فإن الجماعة في وصولها إلى هذه الأفكار أو الحلول قد تستخدم الضغط الاجتماعي للوصول إلى اتفاق بين أعضاء الجماعة بدلاً من الاهتمام أو الحرص على جودة أو نوعية الحل الذي سوف يتم التوصل إليه . لهذا السبب فإن الجماعة قد تدخل في صراع فيما بين أعضائها مما قد يقود إلى تأخير حل المشكلة وإيجاد نوع من التبرم والتنافر بين أعضائها .

وأخيراً، فإن العمل الجماعي قد يكون أكثر عرضة للمقاطعة من العمل الفردي وذلك نتيجة لتباين اهتمامات الأفراد وارتباطهم بأعمال أخرى غير المشكلة الحالية موضع النقاش مما قد يؤدي بدوره إلى إيجاد عدد محدود من الأفكار أو البدائل الموجهة لحل المشكلة (Van Gundy, 1984, p.15).

من النقاش السابق يتضح أن هناك بعض جوانب الاختلاف بين الأسلوبين: الفردي والجماعي في حل المشكلات وبالتالي فإن الاختيار بينهما ينطلق من طبيعة الموقف المشكل الذي تحدده عدة عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند تقرير اختيار أيٍّ منها كأسلوب لمعالجة المشكلة. وهذه العوامل هي (هيجان، ١٤١٣هـ، ص ص ٢٧-٢٨):

- ١- مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.
- ٢- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل أو الحلول التي سوف يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها.
- ٣- الرغبة في التوصل إلى حلول تتسم بالجدة والتفرد.
- ٤- حاجة العاملين في المنظمة إلى التفاعل الاجتماعي.
- ٥- مقدار أو كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد.
- ٦- الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.
- ٧- الحاجة إلى التطوير الشخصي والوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال إشراكهم في عملية حل المشكلات.
- ٨- تجنب احتمال حدوث الصراع بين أعضاء الجماعة، الذي قد يعيقها عن الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة.

وللاختيار بين الأسلوبين: الفردي والجماعي في حل المشكلات فإن «استبانة الأسلوب الفردي مقابل الأسلوب الجماعي في حل المشكلات

واتخاذ القرارات» (تمرين رقم ٤ / ١) سوف تساعدك على توظيف العوامل الثمانية التي تم عرضها سلفاً في تقرير الاختيار بين هذين الأسلوبين . ذلك أنك من خلال استخدام هذه الاستبانة ، بإمكانك أن تحدد الأهمية النسبية لكل عامل بالنسبة لكل مشكلة من المشكلات التي سوف تقوم بحلها . فعلى سبيل المثال ، قد تشعر في بعض المواقف أنه ربما تكون الحاجة إلى زيادة تلاحم الجماعة تفوق في الأهمية الحاجة إلى الوصول لحل سريع مما يعني تفضيل الأسلوب الجماعي على الأسلوب الفردي في حل المشكلات . من ناحية أخرى ، فقد تقرر بأن مقدار الوقت المتاح لديك للوصول إلى حل للمشكلة ليس بالوقت الطويل مما يعني أفضلية استخدام الأسلوب الفردي على الأسلوب الجماعي في حل المشكلات . وهكذا فإن الاستبانة ، من خلال الأسئلة الموجودة فيها ، سوف تمدك بالعمق في تقرير أي الأسلوبين من الممكن اختياره في أي موقف من المواقف التي قد تواجهك سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي أم الجماعي .

تمرين رقم (١ / ٤) (*)

الأسلوب الفردي مقابل الأسلوب الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات
فيما يلي إحدى المشكلات التي تواجه العديد من المديرين في المنظمات .
الرجاء قراءة هذه المشكلة على اعتبار أنها إحدى المشاكل التي واجهتك في الآونة
الأخيرة ثم أجب عن الأسئلة التي تليها .
المشكلة:

«تقدم إليك اثنان من موظفيك هما عادل وأحمد، يطلب النقل من الجهاز
(الإدارة / المنظمة) التي تديرها إلى جهاز آخر بعد أن حصلوا على موافقة الجهتين
اللتين يرغبان النقل إليهما . لديك أسبوع واحد فقط لتقرر من سينقل منهما ولا
سيما أنك لا تحتاج إلا إلى واحد فقط للبقاء لديك . من المعلومات التي لديك
عن هذين الموظفين أنهما يؤديان عملهما بجد وأن سلوكهما منضبط . وبالطبع
عندما تتخذ قرارك بالموافقة على نقل أحدهما، فإن الآخر ليس لديه خيار في
رفض القرار لكنه ربما يأتي إليك ويطلب الاستفسار عن الأسباب التي حالت
دون موافقتك على نقله سيما أن الوظيفة الجديدة أكثر إغراءً من حيث الدخل من
وظيفته الحالية . وإذا لم يقتنع بالأسباب التي ستسوقها له ، فقد يشتكيك إلى
رئيسك المباشر . وبالنسبة لإمكانات عادل وأحمد فهي متوسطة ، لكنهما
بصفتهم موظفين في إدارة واحدة فإن عملهما سوياً جعل أداءهما متميزاً تحت
كل الظروف» .

على ضوء هذه المشكلة ، فضلاً إقرأ كل سؤال من الأسئلة التالية بعناية ثم
ضع إشارة (✓) على السطر الموجود فوق الإجابة التي تختارها من بين
الإجابات الموجودة تحت كل سؤال . لا تحاول أن تقضي وقتاً طويلاً في التفكير
في الإجابة عن كل سؤال ، ذلك أن الإجابة الأولى التي سوف تتوصل إليها
ربما تكون أكثر دقة في التعبير عن رأيك .

(*) المصدر:

Arthur B. Vangundy (1484). Managing Group Creativity: A Modular
Approache to Problem Solving. NY: American Management Asso-
ciations. pp. (26- 29)

والآن ابدأ بقراءة الأسئلة ثم أجب عنها:

الأسئلة:

١- كم مقدار الوقت المتاح لك لحل هذه المشكلة؟

٥	٤	٣	٢	١
أكثر من	أكثر من	يكفي لحل	بعض الوقت	قليل جدا
المطلوب بكثير	المطلوب	المشكلة		

٢- هل هناك احتمال بأنك سوف تحصل على وقت أكثر لحل هذه المشكلة؟

٥	٤	٣	٢	١
من	من المحتمل	حوالي	من غير المحتمل	من غير
المحتمل	إلى حد ما	٥٠٪	إلى حد ما	المحتمل

٣- كم درجة الاحتمال في أن المرؤوسين الذين لديك سوف يقبلون الحل فيمالو أنك حاولت أن تحل هذه المشكلة بنفسك؟

١	٢	٣	٤	٥
من	من المحتمل	حوالي ٥٠٪	من غير المحتمل	من غير
المحتمل	إلى حد ما		إلى حد ما	المحتمل

٤- إلى أية درجة تعتقد أنه من المهم أن يتقبل مرؤوسك الحل الذي توصلت إليه لهذه المشكلة؟

٥	٤	٣	٢	١
مهم	مهم بعض	من الصعب	غير مهم	غير مهم
	الشيء	تقدير ذلك	بعض الشيء	

٥- إلى أية درجة من الممكن أن يقاوم المرؤوسون لديك تنفيذ الحل لهذه المشكلة إذا لم يكونوا شاركوا في اختيار الحل؟

١	٢	٣	٤	٥
لن يقاوموا إطلاقاً	مقاومة بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	بعض المقاومة	مقاومة كاملة

٦- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بطريقة فردية الحاجة إلى الحصول على موافقة أو قبول مرؤوسيك للحل الذي اتخذته؟

٥	٤	٣	٢	١
لا توجد أية	تفوقها	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً
لا توجد أية	بشكل بسيط مزايا على الإطلاق			

٧- هل هناك احتمال أن أصالة وتفرد الحل سوف تتناقضان فيما لو أنك حاولت أن تحل المشكلة بنفسك؟

٥	٤	٣	٢	١
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي ٥٠٪	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

٨- إلى أية درجة تفوق مزايا توصلك إلى حل المشكلة بمفردك، الحاجة إلى التوصل إلى حلول تتسم بالتفرد والأصالة؟

٥	٤	٣	٢	١
لا توجد أية	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً
مزايا على الإطلاق				

٩- إلى أية درجة تعتقد أنه من المهم بالنسبة لمرؤوسيك أن يكون بينهم نوع من الاتصال والتفاعل بعضهم مع البعض أثناء حلهم لهذه المشكلة؟

٥	٤	٣	٢	١
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

١٠- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك حاجة المرؤوسين لديك للاتصال والتفاعل بعضهم مع البعض؟

٥	٤	٣	٢	١
لا توجد أية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

١١- ما قدر المعلومات التي لديك والمتعلقة بهذه المشكلة؟

٥	٤	٣	٢	١
قدر كبير من المعلومات	قدر لا بأس من المعلومات	قدر متوسط من المعلومات	بعض المعلومات	قليلة جداً

١٢- ما درجة أهمية المعلومات التي تمتلكها بالنسبة لهذه المشكلة (وذلك من حيث إمكانية استفادتك منها لحل هذه المشكلة بمفردك)؟

١	٢	٣	٤	٥
مفيدة جداً	مفيدة	مفيدة بشكل متوسط	مفيدة إلى حد قليل	ليست مهمة جداً

١٣- إلى أية درجة تعتقد أنه من المهم أن يصبح المرؤوسون لديك مجموعة متماسكة؟

٥	٤	٣	٢	١
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

١٤- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك حاجة المرؤوسين لديك لكي يصبحوا مجموعة متماسكة؟

٥	٤	٣	٢	١
لا توجد أية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

١٥- إلى أية درجة تعتقد أنه من المهم أن ينمي المرؤوسون لديك مهاراتهم الإبداعية لحل المشكلات؟

٥	٤	٣	٢	١
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

١٦- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك حاجة المرؤوسين لديك لتنمية مهاراتهم الإبداعية لحل المشكلات؟

٥	٤	٣	٢	١
لا توجد أية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

١٧- هل هناك احتمال بأن الصراع الشخصي سوف ينشأ بينك وبين
مرؤوسيك فيما لو أنكم حاولتم حل هذه المشكلة بشكل جماعي؟

١	٢	٣	٤	٥
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي ٥٠٪	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

١٨- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك المخاطرة التي قد تنجم
بسبب نشوء الصراع الشخصي بين مرؤوسيك؟

٥	٤	٣	٢	١
لاتوجد أية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

حساب الدرجات:

حوّل كل من إجاباتك على الأسئلة (١ ، ٢ ، ٤ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ،
١٠ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٨) إلى درجات تتراوح أوزانها من (١ -
٥) وذلك من اليمين إلى اليسار . فعلى سبيل المثال لو أنك وضعت إشارة
(أ) على إجابة «أكثر من المطلوب» بالنسبة للسؤال الأول فإن هذا يعني أنك
سوف تعطيتها «٤» درجات .

أما فيما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة (٣ ، ٥ ، ١١ ، ١٢ ، ١٧) فإنك
سوف تعطيتها درجات معاكسة لدرجات المجموعة الأولى بحيث تكون من
اليسار إلى اليمين . فعلى سبيل المثال : إنك لو وضعت إشارة (أ) على إجابة
«من المحتمل إلى حد ما» بالنسبة للسؤال رقم ثلاثة ، فإن هذا يعني أنك سوف
تعطيها درجتين .

بعد الانتهاء من وضع الدرجات لكل الأسئلة (وعددتها ١٨ سؤالاً) اجمع الدرجات بعضها مع البعض وذلك من أجل أن تحدد درجتك الكلية .

الدرجة الكلية = () درجة

تفسير الدرجات:

* إذا كانت درجاتك ما بين (٧٠ - ٩٠) درجة فإن هذا يعني أنه قد ينبغي عليك إشراك مرؤوسيك في حل المشكلة .

* إذا كانت درجاتك ما بين (٤٠ - ٦٩) فإن هذا يعني أنه قد يتوجب عليك التفكير جدياً في توظيف الجماعة في حل المشكلات .

إن درجاتك المتعلقة بعامل الوقت وتأثيره على سلوكك في حل المشكلات (السؤال ١ ، ٢) ربما يساعدك على اتخاذ هذا القرار . فعلى سبيل المثال ، إذا كان لا يتوفر لديك إلا قدر محدود من الوقت وأنه من غير المحتمل أن تتمكن من الحصول على وقت إضافي ، فإنك ربما تفضل محاولة حل المشكلة بنفسك ، ذلك أن الوقت في مثل هذا الموقف يعتبر من أكثر العوامل التي تحدد سلوكك في اتخاذ القرار .

أما إذا كانت درجاتك ما بين (١٨ - ٣٩) فإنه ربما يكون من الأفضل بالنسبة لك أن تقوم بحل المشكلة بنفسك بغض النظر عن درجاتك في السؤال الأول والثاني المتعلقين بعامل الوقت .

خاتمة

على الرغم من أن الإبداع في أساسه عملية فردية ، إلا أن ذلك لا يتعارض إطلاقاً مع محاولات الأفراد في العمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات التي يواجهونها أو تعرض عليهم . من هذا المنطلق كان موضوع هذا الفصل هو الإبداع على مستوى الجماعة حيث عرفنا الإبداع الجماعي على أنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أو فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة . بحيث تعمل هذه الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت . هذا العمل الجماعي في الإبداع غالباً ما يُرَبَّعة مراحل قبل أن تصل الجماعة إلى مرحلة الإنتاج الإبداعي بالنسبة للمهمّة المكلفة بها وهذه المراحل هي : مرحلة التكوين ، ومرحلة حل المشكلات الداخلية ، ومرحلة وضع القواعد ، ومرحلة الأداء .

ولتأكيد أهمية الإبداع على مستوى الجماعة ، فقد أبرزنا العلاقة بين حلقات الجودة وحلقات الإبداع حيث تبين لنا أنه على الرغم من وجود بعض الاختلافات البسيطة بين هذين المفهومين إلا أنهما يتفقان في كثير من الجوانب وبالتالي ، فإننا لن نجد صعوبة في استخدام مصطلح «حلقات الإبداع» بدلاً من «حلقات الجودة» وخصوصاً أن كل ما يتعلق ببناء هذه الحلقات وطريقة عملها والأساليب المتبعة في جلساتها تتماثل فيما بين بعضها وبين البعض إلى حد كبير . على أن نجاح الجماعة في القيام بدورها في حل المشكلات بطريقة إبداعية ليس عملاً عشوائياً ، وإنما هو عمل تحكمه عدة عوامل ، ومن بين هذه العوامل بناء الجماعة وقواعد العمل الجماعي ، وقيادة الجماعة ووضوح الأهداف والغايات ، وسهولة الاتصال بين أعضاء الجماعة . . . إلخ .

وكما هو الحال بالنسبة لموضوع الإبداع على مستوى الفرد، فقد ناقشنا في هذا الفصل نماذج الإبداع الجماعي في حل المشكلات حيث أوضحنا أن هناك العديد من النماذج موجودة في أدبيات الإدارة والتي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات. بعض هذه النماذج يسري على العملية الإبداعية الفردية كما يسري على العملية الإبداعية الجماعية. من بين هذه النماذج الجماعية المتعددة عرضنا لنموذجين أساسيين هما: نموذج ميلر (١٩٨٦م) ونموذج ويست (١٩٩٠م). هذه العلاقة التكاملية بين الإبداع على مستوى الفرد والإبداع على مستوى الجماعة قادتنا إلى نقاش الفرق بين الإبداع الفردي والإبداع الجماعي حيث اتضح لنا أن هناك بعض جوانب الاتفاق والاختلاف بين الأسلوبين وأن الاختيار بينهما ينطلق من طبيعة الموقف المشكل الذي تحدده عدة عوامل أبرزها مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة ومدى ضمان قبول المرؤوسين للحل أو الحلول التي سوف يتم التوصل إليها والرغبة في التوصل إلى حلول تتسم بالجدّة والتفرد.

الفصل الخامس

الإبداع على مستوى المنظمة

- ٥ . ١ الإبداع التنظيمي : معضلة التعريف .
- ٥ . ٢ أنواع المنظمات .
- ٥ . ٣ الخصائص الرئيسة للمنظمات الإبداعية .
- ٥ . ٤ الأساليب التنظيمية في حل المشكلات .
- ٥ . ٥ العملية الإبداعية على مستوى المنظمة .

مقدمة

لقد كان موضوع الإبداع على مستوى المنظمة - ولا يزال - محور اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الإبداع والسلوك التنظيمي . وقد حاولت الأبحاث في مجال الإبداع على مستوى المنظمة تقصي ماهية الإبداع التنظيمي وبخاصة فيما يتعلق بالربط بينه وبين التغيير . كما حاولت إبراز الخصائص الرئيسة للمنظمات الإبداعية من أجل التوصل إلى صورة نموذجية للمنظمة الإبداعية . على أن الأبحاث في هذا المجال لم تقف عند هذا الحد ، وإنما انصرفت للبحث في كنه عملية الإبداع في المنظمات ، كما هو الحال بالنسبة للفرد والجماعة ، من أجل إيجاد نموذج يمكن الاسترشاد به في العمل الإبداعي على مستوى المنظمة . انطلاقاً من هذه الجهود المتعلقة بدراسة الإبداع على مستوى المنظمة ، فإننا في هذا الفصل سوف نناقش خمسة موضوعات رئيسة هي : الإبداع التنظيمي : معضلة التعريف ، وأنواع المنظمات ، والخصائص الرئيسة للمنظمات الإبداعية والأساليب التنظيمية في حل المشكلات ، والعملية الإبداعية على مستوى المنظمة .

على أننا ونحن نناقش هذه الموضوعات في الصفحات التالية ينبغي أن نذكر مرة أخرى بأن الفصل بين الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والإبداع التنظيمي إنما هو فصل نظري . لهذا فإنه من غير المستبعد أن يلحظ القارئ أثناء قراءة هذا الفصل بعض التداخل بين موضوعاته وموضوعات الفصلين السابقين وهذا في اعتقادنا أمر طبعي ، حيث إن الواقع الفعلي يوجب تداخل وتكامل هذه المحاور الثلاثة من أجل نجاح العملية الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

٥ . ١ الإبداع التنظيمي : معضلة التعريف

إذا كان تعريف «الإبداع» يتسم بصفة عامة، بنوع من الغموض والتشعب، فإن الأمر يزداد صعوبة وتعقيداً عندما يحاول الباحث مناقشة مفهوم الإبداع على مستوى المنظمة، والخروج بتعريف مقبول للإبداع التنظيمي. ذلك أننا عندما نتحدث عن الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة، فإننا نتحدث في الغالب عن أفكار أو عمليات عقلية مصدرها الفرد أو الجماعة. وهذا الوصف ربما لا ينطبق كثيراً على المنظمة باعتبارها ليست عقلانية كالفرد أو مجموعة من العقول المفكرة كالجماعة، وإن كانت في واقع الأمر تضم الفرد والجماعة. المعضلة الأخرى المرتبطة بتعريف الإبداع على مستوى المنظمة وتتمثل في أن الأدبيات التي تتحدث في مجال الإبداع، غالباً ما تستخدم مصطلح الإبداع Creativity ومصطلح Innovation الذي يعني أيضاً الإبداع أو التجديد أو الاختراع، بمعنى واحد، وإن كان أكثر هذه الأدبيات يستخدم المصطلح الثاني، مما يزيد الأمر صعوبة وتعقيداً في مجال تعريف الإبداع التنظيمي (March & Siman, 1993, pp.193-195). وفي هذا الصدد يشير ماجور (1988) Major في فصل له بعنوان: المنظمة المبدعة The Creative Organization بقوله: «إن الإدارة العليا في الكثير من المنظمات تدرك أن الحديث عن الإبداع - Creativity أو الإبداع والتجديد والاختراع Innovation على أنه نوع من الاتجاه الحديث أو لغة العصر اللافتة للانتباه. ولهذا فإن هاتين الكلمتين غالباً ما تظهران في الكثير من تقاريرها والمواد التي تنتجها حيث إنها تستخدم المصطلحين بمعنى واحد» (Major, 1988, pp.21-23). المعضلة الثالثة والأخيرة في تعريف الإبداع على مستوى المنظمة هي أن الأدبيات التي تتحدث عن الإبداع

التنظيمي كثيراً ما تغفل التعريف الإجرائي لهذا المفهوم، حيث تتحدث عن «الإبداع» كمفهوم عام، أما على مستوى المنظمة، فإنها تتحدث عن معوقات الإبداع التنظيمي أو عملية الإبداع التنظيمي في أغلب الأحوال (Anderson & King, 1993, pp.7-20) لهذا، وخروجاً من هذه المعضلة التعريفية لمفهوم الإبداع التنظيمي فإننا سوف نعرض هنا لتعريفات الباحثين في هذا المجال دون تمييز بين أولئك الذين يستخدمون مصطلح الإبداع Creativity ومصطلح التجديد Innovation لنخرج بعد ذلك بالتعريف الذي نراه ملائماً لعرضنا لمفهوم الإبداع على مستوى المنظمة في هذا الكتاب. فما المقصود بالإبداع التنظيمي؟

عرّف نايستروم (Nystrom, 1990) الإبداع التنظيمي Organizational Innovation على أنه «المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة (الاستراتيجية) والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارهما عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية» (Nystrom, 1990, pp.143-161) ذلك أن البناء التنظيمي من وجهة نظر نايستروم يؤدي إلى استقرار المنظمة ومواصلة العمل، في حين تعتبر الخطة ضرورية لتحديد اتجاه الإبداع والتغيير الجذري الذي تنشده المنظمة. أما فيما يتعلق بالثقافة والمناخ التنظيمي، فإنهما من المحتمل أن يعملتا على تعزيز استقرار المنظمة كما أنهما ضروريان في نفس الوقت لتسهيل وتيسير عملية الإبداع. لهذا فإن المنظمات التي تؤكد على أهمية الاستقرار والبقاء على الوضع الراهن يمكن أن يطلق عليها المنظمات الثابتة أو الجامدة Positional Organizations، أما المنظمات التي تؤكد على ضرورة الحاجة إلى الخطط أو الاستراتيجيات الإبداعية، فإنه يمكن أن يطلق عليها المنظمات الإبداعية (Pugh & Hickson, 1989, pp.194-198)

أما دامنبور (1990) Damanpour . فقد بنى تعريفه للإبداع التنظيمي على أساس تعريفه للإبداع الذي استقاه من تعريف أيكن وهيج (1971) Aiken and Hage ودافت (1982) Daft الذين عرفوا الإبداع بأنه «تبنى فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة المتبنية» (Aiken & Hage, 1971, pp.63-82) . وهذا التعريف للإبداع من الممكن أن يكون نظاماً أو جهازاً أو سياسة Policy أو عملية أو برنامجاً أو خدمة جديدة . وبهذا يكون تعريف الإبداع التنظيمي متطابقاً مع معنى التبنى التنظيمي . وتبعاً لهذا التعريف فقد ميّز دامنبور بين ثلاثة أنواع من الإبداع التنظيمي هي : الإبداع التكنولوجي أو التقني Technological Innovation (وهو الإبداع الذي يؤدي إلى حدوث تغيير في المنظمة من خلال ادخال تغييرات في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة) ، والإبداع الإداري Administrative Innovation (وهو الإبداع الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في بناء المنظمة أو عملياتها الإدارية بناءً على تطبيق فكرة جديدة) ، والإبداع التكميلي Ancillary Innovation (وهو الإبداع الناجم عن تفاعل المنظمة مع البيئة من حولها والذي يؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج خارج أنشطة المنظمة الرئيسية . من ذلك مثلاً حملات التوعية التي تشارك فيها بعض المنظمات أو برامج خدمة المجتمع) (Damanpour, 1990, pp.125-141) . هذه الأنواع الثلاثة من الإبداع التنظيمي على الرغم من أهميتها بالنسبة لأداء المنظمة ، إلا أن الإبداع التقني يُعتبر أكثر هذه الأنواع التي تمت مناقشتها في جميع حقول العلوم الاجتماعية تقريباً ، وذلك على افتراض أن الإبداع التقني يُدرك بأنه أكثر أهمية بالنسبة لفعالية المنظمة . لهذا فقد استخدم نيلكن (1973) Nelkin مصطلح العلاج التقني «Technological Fix» في حديثه عن الإبداع التقني باعتبار هذا النوع من الإبداع التنظيمي أساساً لحل المشكلات التنظيمية (Rogers, 1983, p.92) ونقطة أخرى جديرة بالذكر هنا ، هي أن الإبداع التقني أكثر

ملاحظة وأقوى من حيث المكانة والسمعة بالنسبة للمنظمة ، مما يجعله أكثر جاذبية وتأكيداً من النوعين الآخرين من أنواع الإبداع التنظيمي ، وإن كان هذا لا يعني بالضرورة أنه أكثر إسهاماً في الأداء التنظيمي منهما (Damanpour, 1990, p.127).

أما كيمبرلي (1986) Kimberly فلم يعط تعريفاً محدداً للإبداع التنظيمي ، وإنما ميّز بين خمسة أنواع من المدخل التي تربط بين المنظمة والإبداع : المدخل الأول : هو الذي ينظر إلى المنظمة باعتبارها مستخدماً للإبداع ، حيث يتحدد دورها في تبني الأفكار الإبداعية أو نشرها بين المنظمات الأخرى . (Kimberly et.al., 1990, pp.164-166) . والمدخل الثاني : وهو الذي ينظر إلى المنظمة باعتبارها منتجة للإبداع . وهنا يتركز الاهتمام حول الظروف التي تميّز كل منظمة عن غيرها فيما يتعلق بتشجيع العملية الإبداعية وتطبيق الأفكار الإبداعية . والمدخل الثالث : هو الذي يجمع بين المدخلين السابقين حيث ينظر إلى الإبداع على مستوى المنظمة ، في الغالب ، على أنه نوع من اختراع الحلول من أجل مواجهة مشكلات محددة ، ذلك أنه لا توجد لدى كل منظمة القدرة أو المصادر التي تمكنها من حل المشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية باستثناء المنظمات الإبداعية . والمدخل الرابع : هو الذي ينظر إلى المنظمة باعتبارها وسيلة للإبداع ، حيث يتمثل دور المنظمة في تسهيل وتيسير الإبداع بدلاً من كونها مستخدمة للإبداع أو منتجة له ، وهذا بدوره يتطلب بناء منظمات من نوع مختلف بحيث يساعد هذا البناء على تسهيل العملية الإبداعية . والمدخل الخامس : هو الذي ينظر إلى المنظمة ذاتها باعتبارها إبداعاً . بمعنى أنه من الممكن إيجاد أو «اختراع» بناء تنظيمي جديد أو إنشاء منظمة جديدة من أجل حل مشكلة محددة أو مجموعة من المشكلات (Kimberly. et.al., 1990, p.167).

من العرض السابق لهذه المداخل الخمسة التي تحاول الربط بين المنظمة والإبداع يتضح أن هذه المداخل لا تحاول التركيز على تعريف لمفهوم الإبداع التنظيمي بقدر ما تركز على دور المنظمة وعلاقتها بالإبداع، حيث برز في هذه العلاقة عنصر حل المشكلات باعتباره أحد الأدوار المهمة للمنظمة الإبداعية.

أما كوبر Cooper وروبرتسون Robertson (1993) فإنهما لم يتطرقا في عرضهما للإبداع في المنظمات اطلاقاً إلى تعريف «مفهوم الإبداع التنظيمي» وبدلاً من ذلك فقد أوردتا عدة تعريفات للإبداع من بينها تعريف كل من زالتمان Zaltman ودونكان Dancan وهولبك Holbek (1973) الذين عرفوا الإبداع بأنه «أية فكرة أو ممارسة أو مادة ملموسة يمكن إدراكها من قبل الوحدات التي سوف تتبناها سواء أكانت هذه الوحدات فرداً أم جماعة أم منظمة بأنها أشياء جديدة» (Anderson & King, 1993, p.2). كذلك تحدث كوبر وروبرتسون عن الإبداع على ثلاثة مستويات هي: المنظمة والجماعة والفرد، حيث ذكرا في عرضهما للمنظمة باعتبارها وحدة إبداعية أنه «على الرغم من أن معظم الأبحاث على المستوى التنظيمي تعالج عدداً كبيراً من القضايا إلا أنه يمكن حصر هذه القضايا في ثلاثة مجالات رئيسية هي (Anderson & King, 1993, p.2):

١- العوامل التي تسهل أو تعيق إنتاج أو تبني أو تطبيق الإبداع من قبل المنظمات.

٢- طبيعة العملية الإبداعية على مستوى المنظمة وكيف يمكن إدارتها.

٣- طبيعة الاختلافات الموجودة بين المنظمات».

وأخيراً، فإن هناك اتجاهًا آخر متميزاً في مجال أبحاث الإبداع التنظيمي حيث يربط هذا الاتجاه بين الإبداع التنظيمي والتغيير، بل إنه يستخدم كل منهما كمرادف للآخر. هذا الاتجاه يمكن أن نتلمسه في الجهود التي قام بها كل من ويست West وفار Farr (1990) عندما أكدوا أن الإبداع التنظيمي يعني التغيير، ولكن ليس كل تغيير هو إبداع. فالتغيير غير المخطط أو الطارئ مثل تقليص ساعات العمل في المنظمة بسبب ظرف طارئ لا يعتبر إبداعاً. كذلك فإن التغيير الذي لا يتضمن ذلك الشيء الجديد اللافت للانتباه لا يمكن أن نعدّه إبداعاً، ومثال ذلك: قيام إحدى شركات الطيران بزيادة عدد رحلاتها في أحد المواسم كالمعتاد في كل سنة بسبب كثرة المسافرين لا يمكن اعتباره إبداعاً. كذلك فإن التغييرات البسيطة التي تقوم بإجرائها المنظمة دون أن يترتب عليها جدوى أو فائدة ملموسة أو لا تمثل حلاً لمشكلة حقيقية لا يمكن اعتبارها إبداعاً (West & Farr, 1990, p.11). أما دامانبور الذي ينظر إلى الإبداع التنظيمي على أنه نوع من التبنّي للأفكار أو السلوكيات الجديدة فيعتقد أن أية منظمة تمارس مثل هذا التبنّي من أجل تحسين أدائها إنما هي تمارس في الواقع نوعاً من أنواع التغيير (Damanpour, 1990, p.128). وهنا يمكن النظر إلى التغيير على أنه نتيجة للإبداع وليس إبداعاً في حد ذاته. ذلك أن النتائج التي تحدث في واقع المنظمة نتيجة للإبداع من الممكن تلمسها من خلال التغييرات المترتبة على هذا الإبداع (Rogers, 1983, pp.315-317).

ويستخدم نيكلسون (Nicholson 1990) مصطلح الإبداع التنظيمي بمعنى الإصلاح الداخلي للمنظمة. وبمعنى آخر فإنه ينظر إلى الإبداع على اعتبار أنه نوع من التغيير الذاتي أو المقصود في المنظمة ويستشهد في ذلك العديد من الأدبيات المرتبطة بهذا الجانب وبخاصة تلك التي تناقش موضوع

تكيّف المنظمات مع مطالب البيئة المتغيرة: الداخلية منها والخارجية (Nicholson, 1990, p.192). هذه الأدبيات في مجملها تنظر إلى موضوعات البناء التنظيمي وبيئة المنظمة وعمليات المنظمة على أنها موضوعات أو مجالات للإبداع. لهذا نجد نايستروم يعرّف الإبداع بصفة عامة على أنه نوع من التغيير الجذري الذي يؤدي إلى تطوير المنظمة (Nystrom, 1979, pp.41-43).

من الجانب الآخر فإننا عندما نتفحص الأدبيات المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي نجد أن هذه الأدبيات تؤكد على العلاقة بين الإبداع والتغيير. فلقد وصف جست (1962) Guest في دراسته المستغرقة للقيادة والتغيير مراحل عملية التغيير بما يُشبه المراحل التي تمرُّ بها عملية الإبداع والتي تحدث عنها والاس (1926م) وبخاصة مرحلة التوتر الشديد داخل التنظيم الذي يسبق التغيير والذي يشبه في مظهره العوامل النفسية التي تسبق مرحلة البزوغ أو الإشراف في العملية الإبداعية (سيزلافي وولاس، 1412هـ، ص 549). أما ليببت (1982) Lippitt الذي يعتبر أحد رواد التطوير التنظيمي، فقد ذكر بأن المنظمات تمرُّ من خلال تطورها بثلاث مراحل هي: مرحلة الميلاد، ومرحلة الشباب، ومرحلة النضج، حيث تحاول في مرحلة النضج أن تحقق التمييز والتكيف مع البيئة التي تعمل بها وذلك من خلال عملية التغيير الخلاقة. لذا فإنه إذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذا المطلب، فإنها تفقد روح الإبداع وبخاصة عندما يتسرب منها الموظفون المبدعون. وبناءً على ذلك يرى ليببت بأن التغيير قد يؤدي إلى الإبداع (سيزلافي ووالاس، 1412هـ، ص ص 545-546).

من الاستعراض السابق للأدبيات المتعلقة بمفهوم الإبداع التنظيمي يمكننا القول إنه لا يوجد تعريف محدد وواضح في هذه الأدبيات لهذا المفهوم،

بل إنه يستخدم ليشير إلى معانٍ مختلفة أبرزها التنبؤ والتغيير. لذا، وخروجاً من هذه المعضلة التعريفية لمفهوم الإبداع التنظيمي يمكننا أن نتبنى التعريف الذي قال به كل من زالتمان ودانكان وهولبك مع بعض الإضافات، حيث يمكن أن نعرف الإبداع التنظيمي على أن العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قِبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قِبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها أحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات ومخرجات المنظمة (Anderson & King, 1993, p.2)

وهذا التعريف يتضمن في ثناياه النقاط التالية:

- ١- أنه يمكن النظر إلى الإبداع التنظيمي باعتباره عملية تتم من قبل المنظمة سواء أكانت هذه العملية على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة ذاتها.
- ٢- إن هذه العملية تقود إلى منتج وهذا المنتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو إنتاجاً أو خدمة بشرط أن يتصف هذا المنتج بالجدة.
- ٣- إن هذا المنتج الناجم عن العملية الإبداعية يمكن تبنيه من قبل المنظمة أو فرضه على العاملين بها من قبل أصحاب القرار.
- ٤- وأخيراً، فإن المنتج الإبداعي يجب أن يترتب عليه نوع من التغيير في بيئة أو عمليات ومخرجات المنظمة، وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا نفع بالنسبة للمنظمة أو البيئة التي تعمل بها.

وهكذا يتضح من التعريف السابق لمفهوم الإبداع التنظيمي أنه يتسم بالشمول بحيث يمكن أن يتضمن الإبداع الفردي والإبداع الجماعي باعتبارهما الأساس في العملية الإبداعية التنظيمية.

٥ . ٢ أنواع المنظمات

تتعدد المداخل والطرق التي على أساسها يتم تصنيف المنظمات وذلك تبعاً للمناهج الباحثين والأهداف التي يتوخونها من هذا التصنيف ، فمنهم يتخذ الحجم كأساس لتصنيف المنظمات ، ومنهم يتخذ البناء التنظيمي كأساس آخر ، في حين يرى البعض أن العمر والمهام والموارد تعتبر متغيرات أساسية لتصنيف المنظمات (جاكسون وآخرون ، ١٤٠٨ هـ ، ص ٣٣٨ -٣٧٩). وبغض النظر عن اختلاف الباحثين في المناهج المتبعة في تصنيف هذه المنظمات ، فإنه يمكن القول بأن هناك بعض المحاولات المتميزة لتقسيم هذه المنظمات وبخاصة تلك التي حاولت ربط نوع المنظمة بالإبداع . منها على سبيل المثال جهود مورجان (1986) Morgan الذي صنف المنظمات على أساس تصورنا لها إلى سبعة أنواع رئيسة هي :

- أ - المنظمات باعتبارها كائنات حية .
- ب - المنظمات كعقول مفكرة .
- ج - المنظمات كبيئات ثقافية .
- د - المنظمات كأنظمة سياسية .
- هـ - المنظمات كسجون أو مصحات نفسية .
- و - المنظمات كبيئات متغيرة .
- ز - والمنظمات كوسائل للهيمنة أو السيطرة .

وأبرز مورجان في هذا التصنيف نوع المنظمات الذي يساعد على عملية التعلم والاستفادة من الخبرة وتشجيع عملية الإبداع مثل المنظمات التي تتصف بأنها عقول مفكرة أو متغيرة (Morgan, 1986, pp.11-17).

أما كيمبرلي Kimberly وإيفانيسكون (1981) Evanskon وهول Hall وهاس Hass وجونسون (1967) Johnson وأستون (1986) Aston وبلاو و Blau وشوينهير Schoenherr (1971) فقد اتخذوا من الحجم أساساً لتصنيف المنظمات حيث ربطوا علاقة حجم المنظمة بالإبداع وإن تباينت نتائج الدراسات التي قاموا بها فيما يتعلق بعلاقة حجم المنظمة بالإبداع (جاكون وآخرون، ١٤٠٨هـ، ص ص ٣٤١-٣٤٧). أما عصفور (١٤٠٤هـ) فقد أشار في معرض حديثه عن تكوين المنظمات بأن هناك مشكلة تواجه المنظم وهي تحديد أنسب أو أفضل الوسائل لبناء المنظمات وتصنيفها وذلك لوجود العديد من الطرق والاعتبارات التي يمكن بها تقسيم المنظمات. ومنها النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات. وتبعاً لذلك فقد صنف المنظمات على أساس واحد من الاعتبارات الستة التالية:

- أ - التنظيم على أساس الوظيفة .
- ب - التنظيم على أساس المهنة .
- ج - التنظيم على أساس جمهور المستفيدين .
- د - التنظيم على أساس الموقع الجغرافي .
- هـ - التنظيم المختلط .
- و - التنظيم الشبكي (تنظيم المصفوفة) .

هذا بالإضافة إلى التنظيم على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج، والتنظيم على أساس نوع السلع والخدمات الذي يستخدمه القطاع الخاص. وإلى جانب التصنيفات السابقة، فقد تبني باحثون آخرون من امثال بيرس Pierce وديلبيك (1977) Delbecq ، وماير (1982) Meyer وفيشر Fisher وفار (1985) Farr وزالتمان وزملائه (١٩٧٣ م) مناهج مختلفة

لتصنيف المنظمات وربطها بالإبداع ، من هذه التصنيفات تلك التي تربط عمر المنظمة (كونها حديثة أم معمرّة) ودرجة توفر المصادر للمنظمة (كونها فقيرة أم غنية) وثقافة المنظمة (وذلك على أساس القيم والافتراضات السائدة في المنظمة وبيئتها المادية) بالإبداع ، حيث كانت نتائج الدراسات المتعلقة بأنواع المنظمات القائمة على هذه الأسس من التصنيف وعلاقتها بالإبداع متباينة فيما بينها (Robey & Sales, 1994, pp.178-207).

على أن المتبع لأنواع المنظمات والأسس التي تم على أساسها تصنيف هذه المنظمات يمكن أن يلحظ بأنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين فيما يتعلق بنوع المنظمات . فضلاً عن ذلك فإن الأسس التي تقوم عليها هذه التصنيفات وما يترتب عليها من الأنواع ، من الممكن أن يطبق داخل المنظمة كما يطبق بين المنظمات بعضها البعض . على أن هذه المعضلة التنظيمية المتعلقة بتصنيف المنظمات لا تلغي حقيقة وجود أنواع مختلفة من المنظمات وأن هناك علاقة بين نوع المنظمة والنشاط الإبداعي الذي يمارس فيها . لهذا فإننا في هذا الجزء المتعلق بأنواع المنظمات نميل إلى أن نورد التصنيف الذي قال به كل من فرانسيس Francis وودكوك Woodcock (١٤١٦هـ) . اللذين صنفا المنظمات على أساس المهام التي تقوم بها ، وهذه المهام إما أن تكون بسيطة وإما صعبة وأما روتينية وإما إبداعية . وبالتالي فإن هناك أربعة أنواع محتملة للمنظمات وهي : المنظمات التي تؤدي مهاماً سهلة وروتينية ، والمنظمات التي تؤدي مهاماً صعبة وروتينية ، والمنظمات التي تؤدي مهاماً سهلة وإبداعية ، والمنظمات التي تؤدي مهاماً صعبة وإبداعية . وفيما يلي شرح لهذه الأنواع الأربعة من المنظمات وذلك على النحو التالي (فرانسيس وودكوك، ١٤١٦هـ، ص ص ١٦٢ - ١٦٥):

أ - المنظمات التي تؤدي مهاماً سهلة وروتينية

إن المهام السهلة والروتينية تعدُّ ممثلة في منظمات الإنتاج أو المنظمات الكتابية ، والعمل في هذه المنظمات يجب أن يتم إنجازه بسرعة وكفاية . فالناس تبعاً لذلك يخدمون النظام ، لذا فإن الانضباط القوي شيء أساسي في هذه المنظمات .

وتتضمن الأمثلة على هذا النوع من المنظمات : خدمات إيصال البريد ، ومصانع التجميع اليدوي ، ومصانع صناعة الأظعمة ، والمستودعات ، ذلك أنه بإمكان الإدارة هنا أن تتنبأ تقريباً بما سيحدث بالضبط ، وبالتالي تقوم بإيجاد القوانين التفصيلية للسلوك للمحاولة والتأكد من أن الأشياء تسير حسب ماخطط لها تماماً .

ب - المنظمات التي تؤدي مهاماً صعبة وروتينية

إن المهام الصعبة ، الروتينية تعدُّ ممثلة في المنظمات ذات المهام اليدوية أو المتخصصة ، فالعمل في هذه المنظمات يتطلب معلومات ومهارة متخصصة مع وجود عمال أو موظفين محترفين ومتخصصين يقومون باتخاذ القرارات المهمة . وبطريقة أو بأخرى ينبغي للمنظمة أن تكون في خدمة المتخصصين بها . أمثلة هذا النوع من المنظمات تشمل المستشفيات والجامعات . فالمديرون هنا لا يمكنهم أن يستنوا القوانين التي تحكم سلوك المتخصصين بها بالكامل ، وذلك لأن هناك الكثير من الظروف المعقدة التي تحدث . لهذا السبب فإن حرية التصرف تُعطى للشخص المحترف والموظف المتخصص . في هذه المنظمات المتخصصة يقوم المديرون بوضع الخطوط العريضة الخاصة باختيار الموظفين ، كما يقومون بتحديد أدنى المعايير المقبولة للأداء ، وإلى جانب ذلك فهم يصرُّون على توافر التطوير الاحترافي ، والتدريب المنتظم ، والتنسيق .

ج - المنظمات التي تؤدي مهاماً سهلة وإبداعية

إن المهام السهلة ذات الطابع الإبداعي تعدُّ المهام الطبيعية في المنظمات اللامركزية والتي تحتاج إلى أن تتكيف على الدوام مع المواقف الجديدة في أسواقها أو أعمالها المتقلبة . مثل أعمال السياحة والشحن بالسفن والتأمين . وفي هذه الحالة لا تستطيع الإدارة العليا أن تفهم كل سوق وبالتالي يجب أن تكون أو تشكل فرقاً إدارية لتسيير كل نوع من العمل ، لذا فإن المبادرة والتكيف على مستوى فرق العمل يُعدّان شيئاً أساسياً .

إن المبدأ هنا هو أن يقوم كل قسم بوضع خطته الاستراتيجية ، وبما أن مديري الإدارات العليا لا يمكنهم التنبؤ بالمطالب المحددة لكل موقف ، فإنه يجب عليهم بالتالي أن يطوروا حساسية أولئك الذين يتواجدون في الخط الأمامي . لذلك فإن فرق العمل يجب أن تشكل بحيث يمكن أن تصبح ماهرة في التكيف مع ظروف السوق المتخصصة ، وإلى جانب ذلك فإن مديري المكتب الرئيس الذين ينبغي أن يكونوا واضحين فيما يتعلق بالأهداف والمعايير ، يجب عليهم أن يدركوا أنهم لن يستطيعوا أن يتحكموا في كل الاحتمالات . إنهم يحتاجون إلى أن يمارسوا السيطرة من خلال وضع معايير وكذلك من خلال استخدام التدريب والتغذية المرتدة الخاصة بالأداء ، والتي تعتبر الوسائل الملائمة لتنظيم السلوك . إن التحدي الذي يواجه صانعي القرار التنظيمي في هذا النوع من المنظمات ، هو إيجاد معايير ، يمكن من خلالها الحكم على الأداء وكذلك تعزيز هذه المعايير في نفس الوقت الذي يتم الاعتراف فيه بأن الأداء العالي يعتمد على العمال أو الموظفين الفرديين الذي يتخذون المبادرات .

د - المنظمات التي تؤدي مهاماً صعبة وإبداعية

إن المهام الصعبة والإبداعية تعدُّ ممثلة في منظمات البحوث والتطوير والوظائف عالية الإبداع. في هذه المنظمات يجب أن يتم توفير الحلول الجديدة للمشكلات البالغة التعقيد. إضافة إلى ذلك فإن التفكير الإبداعي غالباً ما يكون مطلوباً من أجل التقدم في المعرفة أو التقنية. إن العمل في هذه المنظمات يتسم بالمرونة وغالباً ما تتم تأديته من خلال الفرق، ولكن في بعض الأحيان يُؤدى بصورة فردية. من أمثلة هذا النوع من المنظمات تلك المؤسسات التي تحترف صناعة الإعلانات ومختبرات البحوث، وبعض وحدات الإنتاج ذات التكنولوجيا المتطورة. إن الإدارة هنا تقوم بتحديد المشكلات من حلها، لكنها تكتشف أنها لا تستطيع أن تضع الأهداف التفصيلية، لأن المعلومات محدودة بخصوص ما يمكن عمله، وإلى جانب ذلك فإن الاختيارات صعبة، لأنها غالباً ما تقوم على أساس المناظرة الفردية، كما أن على المديرين أن يقوموا باتخاذ أدوار الوسيط أو المحكمين وتوزيع المصادر. إن السلوك غير المألوف - في هذه المنظمات - ربما يكون مقبولاً من الأفراد المنجزين. لقد اكتشفت الشركات الناجحة جداً والإبداعية أنها يجب أن تقاوم الاتجاهات البيروقراطية، وذلك لأن هذه المجموعات تعوق الإبداع. إن المديرين في المنظمات الحيوية يصرُّون على التقارير المنظمة مع الاحتفاظ بعامل السرعة. وعلى كل حال فإن المديرين في مثل هذه المنظمات يتجنبون الأنظمة الصارمة. إن التحدي الذي يواجهه صانعي القانون التنظيمي في هذا النوع من المنظمات هو التنظيم في مواقف معقدة جداً ومتغيرة على الدوام، وذلك من أجل تعريف المصادر تصريفاً جيداً وإلا فسيضيع الوقت من خلال البحث عن المكسب الذاتي أو الحيرة والتردد.

هذا، ويمثل كل نوع من هذه الأنواع الأربعة من المنظمات تحديات إدارية خاصة بالنسبة لعملية الإبداع، وعلى كل حال فإن كل شكل أو نوع من هذه المنظمات له جوانب قوة فريدة كما أنه يعتبر الاختيار المفضل بالنسبة لتحفيز عملية الإبداع. لذا فإنه ينبغي على المديرين في هذه المنظمات أن يحددوا نوع المنظمة التي يعملون بها، ومن ثم يختارون الأساليب الإدارية الملائمة التي تمكنهم من استثمار الطاقات الإبداعية الكامنة الموجودة لدى الأفراد العاملين في هذه المنظمات.

٥ . ٣ الخصائص الرئيسة للمنظمات الإبداعية

لعله من الممكن القول بدون تحفظ إن كل منظمة تتمنى من خلال قيادتها والعاملين بها أن تصبح منظمة إبداعية. هذا الأمل أصبح مدركاً من قِبَل الكثير من قادة المنظمات والعاملين بها، ولا سيما أولئك الذين يدركون أهمية ودور الإبداع في نجاح وتقدم المنظمة. على أن الأمل وحده ليس كافياً لإطلاق صفة «الإبداعية» على أية منظمة إذ لم تتوفر بها بعض الخصائص أو الشروط أو الأسباب التي يمكن أن تحقق هذه السمة. والخصائص التي تجعلنا نصف بعض المنظمات بأنها منظمات إبداعية والأخرى غير إبداعية محل خلاف بين الباحثين في مجال الإبداع التنظيمي، وإن كان هذا النقاش يتسم في مجمله بالتكامل. فلقد أشار كنج (١٩٩٠م) King إلى عدد من الخصائص التنظيمية الداخلية التي اعتبرها أسباباً محتملة للإبداع في المنظمات وإن لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين حول مدى تأثير هذه الخصائص. من هذه الخصائص على سبيل المثال لا الحصر، حجم المنظمة، وبنائها التنظيمي (المركزية، اتباع الصيغ الرسمية، ودرجة التعقيد ودرجة توفر المصادر لديها والمعرفة التنظيمية للإبداع، وعمر المنظمة، والثقافة التنظيمية.

ففيما يتعلق بحجم المنظمة على سبيل المثال ، وجد كل من كيمبرلي وإيفانسون بأن هذه الخاصية من الممكن أن تكون أفضل مؤشر على الإبداع التقني والإداري . فلقد أجريا دراستها على بعض المستشفيات الأمريكية حيث وجد أنه كلما كان حجم المستشفى كبيراً كلما كان أكثر تبنياً لمفهوم وروح الإبداع . وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كاليزني Kaluzny وجيتري Gentry (1974) ودراسة موهر Mohr (1969) ودراسة ماتينجر Mytinger (1968) بأن المنظمات الكبيرة أكثر إبداعاً من المنظمات الصغيرة (King, 1990, pp.31-40). وبالمقابل فقد توصل روجرز (1983م) Rogers

إلى نتائج مغايرة للنتائج السابقة كشفت أن حجم المنظمة لا يبدو أن له تأثيراً على سرعة تبني الإبداع في المنظمات أو غزارة هذا الإبداع (Rogers, 1983, pp.358-359).

إلى جانب عامل الحجم فقد اتخذت بعض الدراسات متغير البناء التنظيمي كأساس لتحديد وتمييز المنظمات الإبداعية حيث ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسة من أبعاد البناء التنظيمي وهي المركزية Centralization . فلقد ذكر زالتمان ودنكان وهولبك أن لهذه المتغيرات التنظيمية الثلاثة تأثيرات متباينة فيما يتعلق باقتراح وتنفيذ الإبداع في المنظمات . فالمركزية ، على سبيل المثال تعمل في الغالب على الحد من الإبداع في المنظمات وذلك لأنها تضيق قنوات الاتصال بين منسوبيها كما أنها تقلل من حجم المعلومات المتاحة للأفراد . ومن ناحية أخرى فإن المنظمات التي تتبنى أسلوب اللامركزية في عملياتها الإدارية تتيح مجالاً أكبر فيما يتعلق بتشجيع العملية الإبداعية في المنظمة وذلك بسبب ما تتيحه من مشاركة وتبادل وجهات النظر بين الأفراد العاملين في المنظمة . غير أن هذه النتائج فيما يتعلق بتأثير المركزية على

الإبداع ليست قطعية ، فقد وجد كل من كيمبرلي وإيفانسون أن العلاقة بين متغير اللامركزية والإبداع علاقة سلبية . ذلك أن اللامركزية ليس بالضرورة أن تقود إلى الإبداع في كل الحالات ، بل إن المركزية قد تؤدي أحياناً إلى الإبداع وذلك لأنها تساعد أعضاء المنظمة على معرفة وتحديد الأشياء المتوقعة منهم وهذا بدوره يقلل من درجة الغموض وصراع الدور الذي يحدث من الإبداع والتغيير والذي ينشأ بسبب تبني اللامركزية في الإدارة . (King, 1990, p.32)

أما فيما يتعلق بتغيير اتباع الصيغ الرسمية Formalization وأثره على الإبداع ، فلقد كانت نتائج الدراسات متعارضة أيضاً في هذا الشأن . ففي الوقت الذي يؤكد فيه زالتمان وزملاؤه (١٩٧٣ م) بأن اتباع الصيغ الرسمية يعد معيقاً للعملية الإبداعية في المنظمة ، لأن التمسك بالقواعد والاجراءات الصارمة ربما يعيق متخذي القرار من البحث عن مصادر جديدة للمعلومات ، نجد كلاً من روجرز وبيرس وديلبك يوافقون جزئياً على هذه النتيجة حيث يشيرون إلى احتمال أن التوجيه الرسمي للعاملين أو الموظفين بضرورة اتباع الصيغ الرسمية ، ربما يستثير بالفعل العملية الإبداعية في المنظمة (King, 1990, p.33) .

وأخيراً ، فيما يتعلق بتغيير درجة التعقيد Complexity والتي تشير هنا إلى نوع ودرجة التخصص الوظيفي وتباين المهام في المنظمات ، فقد وجد زالتمان وزملاؤه (١٩٧٣ م) بأن هناك علاقة إيجابية بين درجة التخصص وتنوع المهام والإبداع . فالمنظمات التي تتسم وظائفها بدرجة عالية من التخصص إلى جانب تنوع مهامها تعد أكثر ابداعاً من تلك المنظمات التي تتسم بالعموميات في وظائفها ومحدودية المهام . ذلك أن دقة درجة

التخصص وتنوع المهام يعينان تنوع مصادر المعرفة وتركيزها مما يساعد بدوره على إثراء العملية الإبداعية في المنظمات (King, 1990, p.33).

وإلى جانب المتغيرات التنظيمية السابقة، فقد تمت دراسة عدد آخر من المتغيرات ودرجة تأثيرها على الإبداع، ومنها مدى توافر الموارد أو ندرتها، والمعرفة التنظيمية للإبداع، وعمر المنظمة، ثم المتغيرات التنظيمية المتعلقة بثقافة المنظمة. وكما هو الحال في عدم اتساق نتائج الدراسات المتعلقة بأثر المركزية واتباع الصيغ الرسمية ودرجة التعقيد على الإبداع، فإن الأمر كذلك بالنسبة لهذه المتغيرات. ففي الوقت الذي تشير فيه نتائج دراسة روجرز (1983م) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين وفرة الموارد في المنظمة ودرجة الإبداع، نجد أن دراسة ماير (1982) Meyer وباتي (1974) Patti تشير إلى العكس حيث يذكر ترس ماير إلى أن شح الموارد قد يدفع المنظمة إلى الإبداع من أجل الخروج من هذا المأزق. كما كشف باتي عن وجود علاقة سلبية بين درجة توفر الموارد والإبداع، لأن المنظمات ذات الموارد العالية تحاول الإبقاء على الوضع الراهن بدلاً من التغيير الذي قد يقود إلى مخاطر لا يمكن التنبؤ بتأثيرها. كذلك الحال أيضاً بالنسبة لتغيير المعرفة التنظيمية للإبداع والذي يشير هنا إلى مقدرة المنظمة على تحديد مواطن الإبداع في بيئة المنظمة والذي يتحدد جزئياً بخصائص الأفراد العاملين في المنظمة وخاصة درجة الاحتراف Professionalism لديهم في تخصصاتهم ودرجة تشجيع المنظمة لأفرادها في ممارسة السلوك الإبداعي، فإن نتائج الدراسات في هذا الجانب أيضاً غير متسقة. ففي دراسة للمقارنة بين درجة تكرار ومقدار الإبداع من داخل المنظمة والحلول التي يمكن تبنيها من خارجها لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية والأداء في المستشفيات، وجد كينج King (1989م) أنه من بين (17) نوعاً من الإبداع تم التوصل إليها على

مدى سبعة أشهر كان (١٢) نوعاً من هذه الإبداعات تم التوصل إليها من قبل الأفراد العاملين في أجنحة المستشفيات وأن نوعين فقط من هذه الإبداعات قد تم تبنيها من خارج هذه المستشفيات .

هذه النتيجة التي توصل إليها كينج ربما تكون متأثرة بطبيعة البحوث التي تجرى في مجال الإبداع حيث يكون التوجه في مثل هذه الدراسات متركزاً على البيئات الداخلية للمنظمة، وهي تعكس بصفة عامة إمكانية المنظمة على استغلال الفرص والتوصل إلى الحلول الإبداعية لمشكلاتها من داخل المنظمة بدلاً من تبنيها، وإن كان هذا المجال بالطبع يحتاج إلى المزيد من الدراسات (King, 1990, pp.34-35).

أما فيما يتعلق بعمر المنظمة وعلاقته بالإبداع، فقد أوضح بيرس وديليبك أن العلاقة بين عمر المنظمة والإبداع هي علاقة سلبية، مستندين في رأيهما هذا على ما توصل إليه كل من أيكن والفورد من أنه «كلما ازداد عمر المنظمة كانت أكثر تمسكاً في نظامها الداخلي بالإجراءات البيروقراطية وبالتالي أقل تقبلاً لسياسات الإبداع وذلك على عكس المنظمات الحديثة. بينما وجد كل من كيمبرلي وإيفانيسكو أن هناك علاقة بين العمر والإبداع التقني والإداري في المنظمة وإن كانت العلاقة بين العمر والإبداع التقني أكثر منها وضوحاً مقارنة بالإبداع الإداري .

وأخيراً، فيما يتصل بعلاقة مناخ وثقافة المنظمة بالإبداع فلقد كانت هذه المتغيرات محور اهتمام الباحثين من أمثال ويست وفار (١٩٨٩م) وكانتر (1983) وHandy (1985) وهاندي حيث اعتبر هؤلاء الباحثون المتغير الثقافي عاملاً مهماً في وفرة أو ندرة الإبداع في المنظمة وبخاصة ما يتعلق بتأثير القيم السائدة في المنظمة على كمية ونوع هذا الإبداع (King, 1990, p.37). على أن هناك بعض المحاذير المتعلقة بالأخذ بنتائج هذه

الدراسات : أولها أن هذه الدراسات تخلط بين المتغيرات التنظيمية والثقافة التنظيمية مما أدى بدوره إلى تضارب النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسات . ذلك أن متغير الثقافة التنظيمية متغير شامل وواسع جداً وربما ضمَّ جميع الخصائص أو المتغيرات التنظيمية التي سبقت الإشارة إليها، وإن كانت القيم التنظيمية محور هذه الثقافة التنظيمية ، مما يعني صعوبة القطع بالحكم على تأثير متغير «الثقافة التنظيمية» كمتغير مستقل في حد ذاته على الإبداع التنظيمي حيث يتوجب علينا أن نجزي هذا المتغير إلى متغيرات فرعية وندرس العلاقة بين كل متغير فرعي وبين الإبداع التنظيمي (King, 1990, pp.39-40) . وهكذا يمكن القول بأن هناك حاجة إلى دراسات مستقبلية لفحص مكونات الثقافة التنظيمية وبخاصة القيم التنظيمية والافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها إلى جانب الأشياء المادية أو الملموسة في المنظمة .

وللتأكيد على عدم الاتساق في نتائج الدراسات المتعلقة بخصائص المنظمات وأثرها على الإبداع ، فقد قام كلٌّ من كوبر Cooper وروبرتسون Robertson (1993) بتلخيص شامل لأهم خصائص المنظمات الإبداعية وصنفاها تحت ست فئات أو متغيرات رئيسة هي : طبيعة الأفراد العاملين في المنظمة ، والبناء التنظيمي ، وحجم المنظمة ومواردها ، وطبيعة استراتيجية أو خطة المنظمة ، ثم المناخ والثقافة التنظيمية ، وأخيراً البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة . وذكرنا أن هناك اختلافاً كبيراً بين نتائج الدراسات فيما يتعلق بتأثير هذه العوامل على إبداعية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات . غير أنهما أشارا إلى أنه مع وجود هذه الاختلافات في نتائج هذه الدراسات إلا أن المنظمات الإبداعية تتسم بوجود عدد من الأفراد المبدعين فيها إلى جانب القيادات المتميزة التي تشجع العملية الإبداعية

وتؤمن بضرورة توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع وإيجاد علاقة قوية بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها (Anderson & King, 1993, pp.7-20).

إلى جانب هذه الخصائص التنظيمية التي أشار إليها كنج وكوبر وروبرتسون فقد تطرق الطيب (١٤٠٩ هـ) إلى الخصائص التنظيمية وعلاقتها بالإبداع عندما تحدث عمّا أسماه «بالمقومات التنظيمية للمؤسسات الإبداعية». قائلاً إن دراستنا لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية تدخل في إطار نظرية بناء المؤسسات أو بناء الجزر المتميزة كمنهج فكري وعملي للإصلاح والتطوير الإداري. هذه النظرية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤهل الإبداع كهدف مؤسسي متجدد ومطلوب، كما تجعل للعملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل قاسماً مشتركاً أعظم بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية. ووفقاً لهذه النظرية فقد طرح الطيب سؤالاً مؤداه: هل بالإمكان التوصل إلى مجموعة من القيم والمبادئ التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمؤسسات التي تتطلع للتميز والإبداع؟ (الطيب، ١٤٠٩ هـ، ص ص ١٦-١٨) وللإجابة عن هذا السؤال فقد استشهد بنتائج الدراسات التي توصل إليها كل من بيترز Peters وواترمان (1982) Waterman. اللذان خلصا إلى أن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع وهذه الخصائص هي: الرغبة والتحفيز للإنجاز، وتنمية العلاقات مع المستفيدين، وإعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام، وتأصيل مفهوم الإنتاجية، وتبسيط المستويات الإدارية للحد من التوسع في الوظائف القيادية، والانتماء للمنظمة والإيمان بقيمتها، واتصال القيادات التنفيذية واطلاعهم على النشاطات الرئيسة للمنظمة (Peters & Waterman, 1982, pp.13-18).

أما كليفورد وكافيني (١٩٨٥م) فقد ذكرا أن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسة هي: غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، وتركيز الاهتمام على المكونات الجوهرية للعمل، والنظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيس للإنجاز، وحفز جميع العاملين للتجريب، وتنمية صلة وثيقة مع المستفيدين، وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه (Cliffard & Caranagh, 1985, pp.89-121).

أما ستينر (Steiner, 1965) فيرى أن المنظمات الإبداعية تتسم بوجود عدد من الأفراد المبدعين، كما أن عملية الاتصال والمركزية في هذه المنظمات تتصف بدرجة عالية من الانفتاح والمرونة، وأنها كثيراً ما تسند مهام حل المشكلات إلى فرق عمل تضم عدداً من غير المتخصصين أو من ذوي تخصصات مختلفة كما تسمح لهم في نفس الوقت باختيار الأسلوب الملائم لمناقشة المشكلة أو المشاكل المطروحة عليهم وحلها (Cox & Beck, 1984, p.143). وهذه الخصائص تتماثل في كثير من جوانبها مع تلك التي أشار إليها ماجور، عندما ذكر أن هناك عدداً من العناصر التي اعتبرها متطلبات رئيسة للمحافظة على روح الإبداع في المنظمة، وهذه العناصر هي: تهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي، ووجود الاجراءات الملائمة لإدارة الإبداع، ووجود نظام مفتوح للاتصال مما يسهل عملية نقل الأفكار الإبداعية في إطار بيئة المنظمة (Major, 1988, pp.24-29).

هذا الاستعراض لأراء الباحثين فيما يتعلق بخصائص المنظمات الإبداعية يبيّن لنا بأنه لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين فيما يتعلق بعدد ونوع هذه الخصائص وإن كانت توجد بينهم قواسم مشتركة يمكن تلخيصها وفقاً للمحاور التالية:

١- الأفراد: تتسم المنظمات الإبداعية بوجود عدد من الأفراد المبدعين لديها، الذين يوجد لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة الداخلية وعلاقتها بالبيئة التي تعمل بها.

٢- القيادة: ضرورة توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه وذلك من خلال استخدام أسلوب المشاركة وحفز العاملين وتكوين فرق العمل كأسلوب لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

٣- الاتصال: ضرورة توافر قنوات الاتصال المفتوحة التي تساعد على نقل الأفكار الإبداعية وتنميتها، إلى جانب توافر المعلومات وسهولة الحصول عليها لتوظيفها في حل مشكلات المنظمة.

٤- الثقافة التنظيمية: تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة واستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات والمرونة ونبذ المنهج البيروقراطي كأسلوب للعمل في المنظمة.

٥- بيئة المنظمة الخارجية: حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وبخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها هذه المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

وهكذا يمكننا أن نخلص إلى القول بأن الإبداع مطلب رئيس لكل منظمة، غير أن هذا المطلب لا يمكن تحقيقه إذا لم تتوفر لهذه المنظمة

الخصائص التي تمكنها من ذلك . غير أن وجود كل أو بعض هذه الخصائص قد لا يضمن أيضاً بالضرورة «إبداعية» المنظمة، وذلك نظراً لطبيعة وتشابك المتغيرات الداخلية في العمل التنظيمي، فضلاً عن تباين الثقافات سواء أكانت ثقافة المنظمة ذاتها أم ثقافة المجتمعات التي تعمل في إطارها هذه المنظمات مما يجعل تحقيق العمل الإبداعي صعب المنال، ولكن ليس مستحيلاً .

٥ . ٤ الأساليب التنظيمية في حل المشكلات

إن الأساس الذي ننطلق منه في مناقشتنا للعملية الإبداعية على مستوى المنظمة وعلاقتها بحل المشكلات، يعتمد في جوهره على الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في جمع وتقييم المعلومات والذي يؤدي بدوره إلى أساليب مختلفة في حل المشكلات . فالمنظمات تبعاً لوجهة نظر نايستروم غالباً ما تتبنى واحداً من أربعة أساليب لحل المشكلات هي :

- ١- أسلوب التقييم البدهي : Intuitive Assessment ويستخدم عندما تكون قاعدة البيانات والعلاقات السببية بين المتغيرات مفهومة ضمناً وبديهية .
- ٢- أسلوب الفحص التجريبي للبيانات : ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون قاعدة البيانات واضحة ومنظمة في حين أن العلاقة السببية بين البيانات مفهومة ضمناً وبديهية .
- ٣- أسلوب التحليل النظري : ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون قاعدة البيانات مفهومة ضمناً وبديهية لكن العلاقة بين المتغيرات واضحة ومنظمة وأخيراً .
- ٤- أسلوب التخطيط الرسمي : Formal Planning ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون كل من قاعدة البيانات والعلاقات السببية بين المتغيرات

واضحة ومنظمة (جدول رقم ١ / ٥). وسوف يتم عرض خصائص هذه الأساليب الأربعة على النحو التالي (Nystrom, 1979, pp.46-48): (جدول رقم ٢ / ٥).

الجدول رقم (١ / ٥)
الأساليب التنظيمية في حل المشكلات

البيانات الأساسية		العلاقات السببية
مفهومة ضمناً وبدئية	واضحة ومنظمة	بين البيانات
أسلوب التحليل النظري	أسلوب التخطيط الرسمي	واضحة ومنظمة
أسلوب التقييم البدهي	أسلوب الفحص التجريبي	مفهومة ضمناً وبدئية

المصدر : Harry Nystrom (1979) Creativity and Innovation: Chichester :John Wiley and Sons. P. (46)

الجدول رقم (٥ / ٢)
خصائص الأساليب التنظيمية في حل المشكلات

الخصائص	أساليب حل المشكلات
<ul style="list-style-type: none"> - وجود قاعدة للبيانات واضحة ومفهومة بدهياً بحيث تسهل عملية ادراك العلاقة السببية بين المتغيرات . - يساعد على توسيع المجال الكلي للمشكلة . - يتسم بالسرعة والمرونة في الوصول إلى الحلول المطلوبة . 	<p>أسلوب التقييم البدهي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - البيانات الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في حل المشكلة واضحة ومنظمة . - العلاقة السببية بين البيانات والمشكلة مفهومة ضمناً وبدهية . - يساعد على تضيق المجال التجريبي للمشكلة . - المرونة في ترتيب واعادة ترتيب البيانات . 	<p>أسلوب الفحص التجريبي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العلاقة السببية بين البيانات والمشكلة مفهومة ضمناً وبدهية . - وجود قاعدة للبيانات واضحة ومفهومة . - يساعد على تضيق المجال النظري للمشكلة . - المرونة والعمومية في الوصول إلى النتائج أو الحلول . 	<p>أسلوب التحليل النظري</p>
<ul style="list-style-type: none"> - البيانات الأساسية التي يعتمد عليها في حل المشكلة واضحة ومنظمة . - العلاقة السببية بين البيانات والمشكلة منظمة . - يؤدي هذا الأسلوب الى اعطاء نظرة شاملة عن المشكلة - وضوح وعملية الأهداف . - يؤدي إلى تنسيق الجهود من أجل حل المشكلة . 	<p>أسلوب التخطيط الرسمي</p>

المصدر : Harry Nystrom (1979) op. cit.,: p.47.

٥ . ٤ . ١ أسلوب التقييم البدهي

هو الأسلوب القائم على توظيف الحدس أو البديهية في حل المشكلات . يُعتبر هذا الأسلوب ملائماً في حل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك عندما تكون المنظمة مفتوحة ومرنة سواء فيما يتعلق بطبيعة البيانات المتوافرة لديها أو الكيفية التي تُستخدم بها هذه البيانات في الوصول إلى القرارات أو الحلول النهائية للمشكلات المطروحة . هذا الأسلوب في حل المشكلات من الممكن مقارنته بالمرحلة الأولى من عملية الإبداع الفردية التي حددها والاس (١٩٢٦م) والتي أطلق عليها مرحلة الإعداد حيث يقوم فيها الذهن البشري بفحص المشكلة من جميع جوانبها من أجل تحديد الجوانب الأخرى المرتبطة بالمشكلة (سالم، ١٩٨٥م، ص ١٩).

إن أسلوب التقييم البدهي ليس هدفاً نهائياً بحد ذاته بالنسبة لعملية حل المشكلات ، إذ إنه خطوة للمزيد من التحليل وبالتالي فإنه يعد أسلوباً ملائماً بالنسب للمشكلات التنظيمية غير الواضحة أو المحددة تحديداً دقيقاً . لذا فإن هذا الأسلوب يتطلب توفير البيانات والمعلومات الفنية والمتعددة ، على أن التعقيد والغموض في المعلومات ربما يكون ميزة في بعض الأحيان وخصوصاً إذا أدى ذلك إلى استثارة الإبداع لدى الأفراد العاملين في المنظمة وذلك بسبب تعدد التفسيرات التي يقدمها هؤلاء الأفراد لنفس البيانات والمعلومات . كذلك فإن هذا الأسلوب في حل المشكلات واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة يتطلب وجود بناء تنظيمي غير رسمي نسبياً وتباين محدود في الاتجاهات والمعرفة لدى الأفراد حيث إن مثل هذا التباين ، يوسع دائرة نطاق المعلومات التي تعتبر أساساً للإبداع حيث ينعكس ذلك على إثراء البدائل ومن ثم الاختيار من بينها بصورة دقيقة .

وإجمالاً ، يمكن القول بأنه إذا ما تبنت المنظمة أسلوب التقييم البدهي كأحد الأساليب التي تستخدمها في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، فإن هذا يعني أن لدى المنظمة فرصة كبيرة لتطوير وتوجيه الإبداع بشكل واضح لدى منسوبيها لتصبح منظمة إبداعية (Nystrom, 1979, pp.50-51).

٥ . ٤ . ٢ أسلوب الفحص التجريبي للبيانات

يُعتبر هذا الأسلوب مكملاً لأسلوب التقييم البدهي ، وذلك لأنه إذا لم يؤد استخدام أسلوب التقييم البدهي إلى قرار نهائي في حل المشكلة ، فإن توظيف أسلوب الفحص التجريبي للبيانات سوف يكون ملائماً في هذه المرحلة . هذا الأسلوب يتطلب أن تكون البيانات الأساسية التي يعتمد عليها في حل المشكلة واضحة ومنظمة وإن كانت العلاقات السببية التي تربط بين هذه البيانات لا تزال مفهومة ضمناً وبديهية . لهذا ومن أجل استكمال البيانات عن المشكلة وتوضيحها ، فإن هذه البيانات تجمع بطريقة منظمة من أجل تكوين صورة دقيقة عن المشكلة وذلك على عكس الأسلوب البدهي الذي يسعى إلى تكوين صورة عامة عن المشكلة بدلاً من الاهتمام بتفاصيل هذه المشكلة .

إننا إذا قارنا هذا الأسلوب التنظيمي في حل المشكلات بمراحل العملية الإبداعية على مستوى الفرد ، فإنه يمكن الاستنتاج بأن أسلوب الفحص التجريبي للبيانات يشبه إلى حد كبير مرحلة الإعداد التي يحاول فيها الفرد فحص المشكلة من كافة جوانبها (فرج ، ١٩٨٣ م ، ص ٩٣) . ذلك أن توسيع نطاق المشكلة لم يعد هو المهم ، وبدلاً من ذلك فإننا نحاول تركيز اهتمامنا نحو حصر المشكلة والحصول على البيانات غير المتوافرة عن هذه المشكلة . إن تغيير الاتجاه من النظر إلى المشكلة بشكل عام إلى النظر إليها بشكل محدد

ومحصور يعتبر ضرورياً جداً في نجاح العملية الإبداعية، كما أن القدرة على عمل ذلك بصورة بناءة وفي الوقت المحدد يُعتبر مطلباً أساسياً بالنسبة للإبداع التنظيمي كما هو الحال بالنسبة للإبداع الفردي .

إن هناك رابطة بين الأسلوب البدهي وأسلوب الفحص التجريبي للبيانات مصدرها، تكامل الأسلوبين . ذلك أن تقرير النقطة التي سوف يتم التوقف عندها عن النظر إلى المشكلة بشكل أوسع، وهو الغرض من الأسلوب البدهي، ومحاولة حصر وتضييق المشكلة والدخول في تحليل البيانات التي تم جمعها، وهو هدف أسلوب الفحص التجريبي للبيانات، تمثل المرحلة المشتركة بين الأسلوبين، وفضلاً عن ذلك فإن كليهما يتطلب توظيف الحكم البدهي فيما يتعلق بالبيانات التي تم جمعها . لذا يمكن القول بأن استخدام الحدس أو البديهية ربما يمكن النظر إليه باعتباره المبدأ الأساسي بالنسبة لكلا الأسلوبين في حل المشكلات حيث إن الظروف التي تتطلب البدء في فحص البيانات بصورة تجريبية هي التي تحدد أيضاً الطريقة التي يمكن بها تحديد المشكلة وحصرها .

إن ما ينبغي التأكيد عليه بالنسبة لاستخدام أسلوب الفحص التجريبي هو أنه من الضروري أن تكون هناك طريقة مرنة لجمع البيانات كما يجب أن يكون لدى متخذ القرار (أو متخذي القرار) الحرية والمرونة بالنسبة لعملية التفكير من أجل تشكيل هذه البيانات والخروج منها ببدائل متعددة للمساعدة على الوصول إلى الحل أو الحلول الملائمة للمشكلة . هذا المطلب الأخير يمكن مقارنته بمرحلة الاختمار أو الكمون بالنسبة للعملية الإبداعية الفردية والتي تساعد الفرد على التفكير بشكل لا شعوري في المشكلة وذلك من أجل تكوين رؤية واضحة عنها أو التوصل إلى الحلول الملائمة لها . (Nystrom, 1979, pp.50-51)

٥ . ٤ . ٣ أسلوب التحليل النظري

يلجأ العاملون في المنظمات إلى استخدام أسلوب التحليل النظري وذلك عندما تكون المشكلة واضحة ومحددة، أو إذا كان من الصعب عليهم جمع البيانات بطريقة منظمة . كذلك فإنه من الممكن استخدام هذا الأسلوب في حل المشكلات واتخاذ القرارات عندما يشعر متخذو القرار في المنظمة بأنه لا يتوفر لديهم الوقت أو المصادر المالية الكافية لإجراء الفحص التجريبي للبيانات، وتبعاً لذلك فإنه من الممكن الانتقال مباشرة من أسلوب التقييم البدهي إلى أسلوب التحليل النظري . وفي هذا الأسلوب تكون العلاقات التحليلية أو السببية بين البيانات واضحة في حين أن البيانات الأساسية مفهومة ضمناً وبدهية كما هو الحال بالنسبة للأسلوب البدهي .

إن المنظمة التي تلجأ إلى استخدام أسلوب التحليل النظري في حل مشكلاتها، غالباً ماتتوخى من وراء ذلك تحقيق السرعة وذلك من خلال تطبيق حلول عامة على مشكلات محددة دون إجراء الاختبار التجريبي المباشر لهذه البيانات . لهذا فإنه لكي يتم استخدام هذا الأسلوب بكفاءة وفعالية في حل المشكلات، فإنه لا بد من تحديد المشكلة أو المشكلات المعنية تحديداً دقيقاً من البداية، وإلى جانب ذلك فإنه ينبغي توضيح الأهداف والغايات المرتبطة بحل هذه المشكلات والافتراضات التي على أساسها تتحدد العلاقة بين المشكلة والحلول الممكنة لها . هذه المطالب غالباً ما يتم تجاهلها من قبل العاملين في المنظمات في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك على أساس أن هذه المشكلات واضحة ومفهومة للجميع .

إن أسلوب التحليل النظري سوف يكون ملائماً للاستخدام بالنسبة للمنظمات التي تتسم بيئاتها بدرجة عالية من الثبات والاستقرار حيث يمكن

استخدام رصيد الخبرات في حل المشكلات السابقة مع المشكلات الراهنة . لهذا فإنه اذا كانت الظروف تميل إلى التغيير فإن استخدام أسلوب التحليل النظري من أجل الإسراع بعملية حل المشكلات سوف يكون أسلوباً غير ملائم ، هذا إذا لم يترتب عليه العديد من المخاطر . وبالإضافة إلى عامل الثبات والاستقرار في المنظمات الذي يحدد ملائمة استخدام هذا الأسلوب في حل المشكلات فإن توقيت استخدامه يُعد أيضاً عاملاً آخر . ذلك أن أسلوب التحليل النظري عادة ما يكون ملائماً في المرحلة الأخيرة من العملية الإبداعية وذلك عندما يكون قد تم التحقق فعلاً من صدق البيانات بحيث يتطلب الموقف فقط اختبار صدق الأفكار الجديدة التي تأخذ شكلها النهائي .

إن هناك العديد من المشكلات المرتبطة باستخدام أسلوب التحليل النظري في حل المشكلات ، أولى هذه المشكلات هي أن هذا الأسلوب كغيره من الأساليب الشاملة في حل المشكلات غالباً ما يكون قاصراً دون الوصول إلى نتائج أو حلول نهائية يمكن تعميمها في مواقف مختلفة . هذه المشكلة لم تنل الكثير من اهتمام الباحثين أو المنظرين الإداريين على الرغم من أن نماذج أو أساليب المضاهاة أو المحاكاة قد تم اقتراحها كحل ممكن لهذه المشكلة حيث إنها تتضمن تفصيلاً نظرية عن بناء الموقف المشكل . المشكلة الثانية المرتبطة باستخدام أسلوب التحليل النظري هي أن هذا الأسلوب يفترض أن تكون لدى متخذي القرار القدرة على الجمع بين مهارات الحدس (البديهية) والمهارات التحليلية . وبمعنى آخر التحول من أسلوب إلى آخر - أي من الأسلوب البدهي إلى أسلوب التحليل النظري والعكس صحيح ، وهذه القدرة لا تتوفر في الغالب إلا لدى الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع (Nystrom, 1979, pp.51-54).

هذه الملاحظات لا تقلل من أهمية أسلوب التحليل النظري كأسلوب لحل المشكلات واتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت المنظمات التي تستخدم هذا الأسلوب تتسم ، كما أشرنا سابقاً ، بدرجة عالية من الثبات والاستقرار ولديها رصيد من الخبرات السابقة في التعامل مع مشكلات مشابهة للمشكلات التي يستخدم فيها أسلوب التحليل النظري .

٥ . ٣ . ٤ أسلوب التخطيط الرسمي

يمثل أسلوب التخطيط الرسمي الأسلوب الأخير بالنسبة للأساليب التنظيمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات التي أشرنا إليها سلفاً . في هذا الأسلوب تكون البيانات الأساسية والعلاقات السببية بين هذه البيانات واضحة ومنظمة كما أن جهود حل المشكلات تتضمن تنسيق جهود المنظمة من أجل التحقق من فاعلية الحلول المقترحة للمشكلة ، وذلك فيما يتعلق بتطابقها مع الأهداف الكلية للمنظمة ، وإمكانية تنفيذ هذه الحلول (McCall & kaplan, 1990, p.13) .

هذا الأسلوب يتماثل في بعض جوانبه مع الأسلوب البدهي في حل المشكلات وذلك من حيث تأكيده على المنظور الكلي للمشكلة . وبالمقابل فإننا عندما نقارن هذا الأسلوب بأسلوب الفحص التجريبي للبيانات وأسلوب التحليل النظري فإننا سوف نجد أن أسلوب التخطيط الرسمي يحاول أن يسعى من أجل بناء صورة متكاملة عن المشكلة بدلاً من تجزئتها وذلك من أجل تحديد البيانات التي ينبغي جمعها أو تحديد الأسلوب الذي سوف يتم من خلاله تحديد العلاقات الهامة بين جوانب المشكلة .

إن أسلوب التخطيط الرسمي هو في مجمله أسلوب تحليلي يسعى إلى تأكيد ضرورة التعبير بوضوح عن الأهداف الكلية للمنظمة بطريقة محددة

و عملية تجعل بالإمكان توظيف إجراءات التخطيط والميزانية بطريقة عملية في حل المشكلات واتخاذ القرارات . هذا الأسلوب عندما نقارنه بإسلوب التقييم البدهي نجد أنه يؤكد على ضرورة الوضوح منذ المراحل الأولى لحل المشكلة وبخاصة فيما يتعلق بضرورة وجود عبارة واضحة محددة تشير إلى الأهداف الكلية للمنظمة بما يساعد على استخدام إجراء التخطيط والميزانية . ومن ناحية أخرى فإن هذا الأسلوب يختلف عن الأسلوب البدهي في أنه يتطلب ضرورة توفر الوضوح في المشكلة منذ المراحل الأولى بحيث يقود ذلك إلى حل مؤقت أو مبدئي لهذه المشكلة . هذا المطلوب بالنسبة لهذا الأسلوب يجعله يتشابه مع مرحلة التحقق في عملية الإبداع الفردي وهي المرحلة التي يتم فيها اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تأخذ فيه شكلها الدقيق الذي تمثل فيه حلاً للمشكلة أو المشكلات موضوع البحث (Campbell, 1985, p.93) . كذلك فإن أسلوب التخطيط الرسمي يختلف عن أسلوب التقييم البدهي في أنه لا يتطلب ضرورة توسيع النظرة المبدئية للمشكلة وإنما البقاء على نطاق المشكلة كما هي ، وإن كان ذلك لا يعني إطلاقاً تضيق مجال البحث في المشكلة . لهذا ومن أجل الحيلولة دون تضيق النظر إلى مجال المشكلة بشكل غير مرغوب فيه ، فإن المنظمة يمكنها أن تستخدم عدة إجراءات من بينها لامركزية عملية التخطيط والمرونة وذلك من أجل إتاحة المجال لأكثر عدد من الأفراد العاملين في المنظمة للمشاركة في حل المشكلة وتوفير الظروف الملائمة لاستخدام هذا الأسلوب .

لقد ناقشنا فيما سبق الأساليب التنظيمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات حيث حاولنا من خلال هذه المناقشة إبراز خصائص كل أسلوب والمواقف التي يمكن أن يطبق فيها إلى جانب ربطها ومقارنتها بمراحل الإبداع الفردي . غير أن أهم النقاط التي ينبغي إبرازها في خاتمة هذه الأساليب هو

أن أنشطة المنظمة والمشكلات الناجمة عنها لا توجد بصورة مستقلة بعضها مع البعض وإنما هي أنشطة ومشكلات متداخلة بعضها مع البعض مما قد يحتم استخدام أكثر من أسلوب في التعامل مع نفس المشكلة . كذلك فإن الربط بين أساليب حل المشكلات الإبداعية على مستوى المنظمة ومراحل العملية الإبداعية على مستوى الفرد ينبغي أن ينظر إليها كنوع من التوضيح والتقريب بين العمليتين وليس بالضرورة أن يكون التشابه بينهما متطابقاً .

إن الاختلاف بين المنظمات سواء فيما يتعلق بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والأنشطة التي تقوم بها أو البيئة التي تعمل في إطارها يملئ على كل منظمة اختيار الأسلوب أو الأساليب التي تراها ملائمة للتعامل مع مشكلاتها . وعلى أية حال فإنه إذا كانت المنظمة تواجه دائماً مشكلات جديدة وحادة فإن هذا يقتضي منها توظيف أسلوب التقييم البدهي وأسلوب الفحص التجريبي للبيانات للتعامل مع هذه المشكلات . وبالمقابل فإنه عندما تكون المنظمات مستقرة كما أن أنشطتها تكون من النوع المعتاد أو الروتيني الذي يتولد عنه مشكلات مألوفة ، فإن كلاً من أسلوب التحليل النظري وأسلوب التخطيط الرسمي يعدان ملائمين لهذه المنظمات والمشكلات التي تعاشها . لهذا يمكن القول بأن المنظمات الإبداعية غالباً ما تميل إلى استخدام أسلوب التقييم البدهي وأسلوب الفحص التجريبي للبيانات في علاجها للمشكلات التي تواجهها ؛ في حين تميل المنظمات المستقرة أو التي تفضل البقاء على الوضع الراهن وعدم التغيير إلى استخدام أسلوب التحليل النظري وأسلوب التحليل الرسمي . على أن الإشارة إلى تفضيل أسلوب دون آخر في حل المشكلات لا يلغي ضرورة أن يكون لدى المنظمة نوع من التوازن في استخدام هذه الأساليب وذلك بما يلبي حاجة المنظمة إلى التغيير

والإبداع من جانب وحاجاتها الى الاستقرار والثبات في عملياتها من جانب آخر (Nystrom, 1979, pp.54-55).

٥ . ٥ العملية الإبداعية على مستوى المنظمة

يعد موضوع العملية الإبداعية على مستوى المنظمة من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الإبداع والتنظيم ربما بشكل يفوق ذلك الاهتمام بالنسبة لعملية الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة (King, 1990, p.90). فلقد توصل الباحثون في مجال الإبداع التنظيمي إلى نتيجة مؤداها أن الإبداع التنظيمي ينبغي أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المنظمة، لهذا فقد تركزت الأبحاث في السنوات الأخيرة على موضوع العملية الإبداعية في المنظمة بدلاً من التركيز فقط على بحث العملية الإبداعية على مستوى الفرد والجماعة. ونتيجة لهذا الاهتمام فقد برز في أدبيات الإبداع التنظيمي العديد من النماذج التي تقترح عدداً من المراحل أو الخطوات التي تصف العملية الإبداعية في المنظمة. من هذه النماذج على سبيل المثال نموذج ويلسون (Wilson (1966 ونموذج هارفي Harvey وميلز (Mills (1970 ونموذج هيج Hage وآيكن (Aiken (1970 ونموذج زالتمان ودانكان وهولبك (1973م) ونموذج كيمبرلي (Kimberly (1981 ونموذج روجرز (Rogers (1983 ونموذج ستاو (Staw (1990 ونموذج اندرسون وكنج (1993م). والجدول رقم (٣ / ٥) (Anderson, 1993, pp.16-17). ويوضح أهم الخطوات والمراحل التي يتضمنها كل نموذج منها.

الجدول رقم (٣ / ٥) نماذج العملية الإبداعية على مستوى المنظمة

نموذج أندرسون وكينج العام (١٩٩١م)	نموذج ستناو (١٩٧٠م)	نموذج روجرز (١٩٨٣م)	نموذج كيمبرلي «دورة حياة الإبداع» (١٩٦٦)	نموذج زالتمان ودكان وهوليك (١٩٧٣م)	نموذج هيچ وآيكن (١٩٧٠م)	نموذج هارفي ويميلز (١٩٧٠م)	نموذج ويلسون (١٩٦٦م)
التعرف على المشكلة تحديد الأفكار أو الحلول المناسبة	تحديد حجم المشكلة (الانحراف عن الوضع المثالي) ١- عرض المشكلة ٢- توليد الأفكار	١- المرحلة الأولية (المبادرة) ٢- تحديد المشكلة التنظيمية.	١- تبني الإبداع ٢- تطبيقه	١- المرحلة الأولية (الأساسية) أ- المرحلة الثانوية المتعلقة بالعلم بالمشكلة والوعي بها. ب- المرحلة الثانوية المتعلقة بتكوين الاتجاهات نحو المشكلة. ج- المرحلة الثانوية المتعلقة باتخاذ القرار.	١- تقسيم المرقف المشكل ٢- العمل المبدئي لحل ٣- تنفيذ الحل الذي يتم التوصل إليه ٤- تكرار الحل مع المشكلات	١- إدراك القضية أو المشكلة ٢- صياغة الأهداف ٣- البحث عن حلول ٤- اختيار الحل ٥- إعادة صياغة المشكلة	١- إدراك التغيير ٢- التغيير ٣- التنبؤ والتطبيق
«المرحلة الأولية للحل»	١- التطبيق (التنفيذ) ٢- تعديل الشيء المبدع والبناء التنظيمي	١- الموافقة بين مطالب الإبداع والمشكلة. ٢- توليد الأفكار	١- الاستدلال الحارصي (التعايش مع الوضع الجديد)	أ- المرحلة الثانوية المتعلقة بالتطبيق المبدئي لحل المشكلة. ب- المرحلة الثانوية المتعلقة بالاستمرار في تطبيق الحل والنبات على هذا الحل.	١- المرحلة الثانوية المتعلقة بالمشكلات		
تكرار الحل مع المشكلات المشابهة	١- دمج وبناء الحلول المناسبة ٢- تطبيق الحل	١- التوضيح ٢- الألفة والاعتياد (تكرار الحل)					

Neil Anderson and Nigel King (1993). Innovation in Organizations. In C. L.

Cooper and I.T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology . V(8). Chichester: John

Wiley and Sons. p. (17)

المصدر :

هذه النماذج التي تصف العملية الإبداعية على مستوى المنظمة تنظر إلى العملية الإبداعية باعتبارها خطوات أو مراحل متسلسلة منفصلة بعضها عن البعض ، كما أنها في نفس الوقت تفرق بصورة ضمنية أو واضحة بين ما يحدث في المنظمة منذ المرحلة الأولى التي تبدأ فيها العملية الإبداعية وتتبنى فيها الإبداع ، وبين ما يحدث لهذا الإبداع بعد أن يتم تبنيه . هذه النماذج تختلف فيما بينها بشكل عام في استخدام المصطلحات المتعلقة بمراحل العملية الإبداعية ، وإن كانت تشابه في كثير من مراحلها . من ذلك على سبيل المثال : يستخدم نموذج هارفي وميلز مصطلح «إدراك المشكلة» لوصف المرحلة الأولى من مراحل العملية الإبداعية في الوقت الذي يستخدم فيه زالتمان ودنكان وهولبك مصطلح «مرحلة الوعي المعرفي» أو مرحلة العلم بالمشكلة والوعي بها كمرحلة ثانوية من المرحلة الأولية أو الأساسية لحل المشكلة لوصف نفس المرحلة ، كما يستخدم ستاو ومصطلح «عرض المشكلة» كمرحلة ثانوية من مرحلة تحديد حجم المشكلة . على أن الاختلاف الرئيس بين هذه النماذج يظهر في الدرجة التي يؤكد فيها كل نموذج على مراحل ما قبل أو ما بعد تبني الأفكار أو التغيير في العملية الإبداعية . لهذا نجد أن النماذج المبكرة مثل نموذج ويلسون ونموذج هارفي وميلز تركز بالدرجة الأولى على الأحداث التي تقود إلى تبني الأفكار الإبداعية أو التغييرات ، في حين يركز نموذج كيمبرلي وروجرز ونموذج ستاو على مراحل ما بعد التبني بالنسبة لعملية الإبداع . وإجمالاً يمكن المقارنة بين هذه النماذج وفقاً لثلاثة مجالات أو أبعاد هي على النحو التالي : التأكيد النسبي على مراحل ما قبل أو ما بعد تبني الأفكار الإبداعية أو التغيير ، وبدء العملية الإبداعية ، ونهاية العملية الإبداعية (King, 1990, pp.43-45) ، وسوف نفصل في هذه الأبعاد على النحو التالي :

٥ . ٥ . ١ التأكيد النسبي على مراحل ما قبل أو بعد تبني الأفكار الإبداعية أو التغيير

تباين نماذج العملية الإبداعية على مستوى المنظمة إلى حدّ ما فيما بينها من حيث درجة تركيزها على العملية التي تسبق تبني الفكرة الإبداعية والعملية اللاحقة لها وهو ما يطلق عليه «التوازن بين البدء والتنفيذ». فلقد ركز كل من ويلسون وهارفي وميلز على العمليات التي تقود إلى تبني الفكرة الإبداعية، كذلك نفس الشيء بالنسبة، إلى زالتمان وزملائه وستاو حيث ميّزوا بين مراحل البدء في العملية الإبداعية والتنفيذ. أما بالنسبة لهيج وآيكن وروجرز فإنهما أكثر توازناً فيما يتعلق باهتمامهما بالمراحل التي تسبق والتي تلي ظهور الفكرة الإبداعية. غير أن الأمر مختلف تماماً بالنسبة لكيمبرلي الذي افترض أن كل ما يحدث قبل الوصول إلى الفكرة الإبداعية يمكن أن نضعه تحت مسمى «التبني». أما أندرسون وكنج فقد حاولوا أن يقيما نوعاً من التوازن بين المراحل التي تسبق تبني الأفكار الإبداعية والمراحل التي بعدها المتمثلة في تحديد الحلول المناسبة والاختيار من بينها وتطبيق الحل المناسب.

إن الأدبيات المتعلقة بنماذج العملية الإبداعية على مستوى المنظمة تركز في مجملها على الأحداث أو العمليات التي تقود إلى تبني الإبداع. هذا الاهتمام يمكن تبريره، في جانب منه، على أساس أن تنفيذ أو تطبيق الإبداع يعد أكثر جاذبية بالنسبة للمهتمين بموضوع التغيير المخطط الذين لديهم توجه مختلف نحو هذا الموضوع، أي موضوع الإبداع، مقارنة بالباحثين في مجال الإبداع التنظيمي (Duncan & Holbek, 1973, pp.66-70). وفضلاً عن ذلك فإن عدم الاهتمام بمرحلة التنفيذ كجزء من العملية الإبداعية التنظيمية

سوف يقود فقط إلى رسم صورة غير متكاملة عن الإبداع، إذ إنه سوف يشجع إلى الميل نحو النظر إلى العملية الإبداعية باعتبارها ماثلة تماماً لعملية حل المشكلات واتخاذ القرارات حيث يكون الاهتمام أو التركيز بشكل مفرط على تصرفات متخذي القرار فقط دون الاهتمام بدور جميع العاملين في المنظمة . لهذا فإنه عندما يتم التأكيد على «التنفيذ» باعتباره جزءاً أساسياً من عملية الإبداع، فإن هذا يؤكد على أن الإبداع هو عملية اجتماعية من الممكن ملاحظة تأثيرها على جميع أعضاء المنظمة كما أن جميع أعضاء المنظمة من الممكن أن يسهموا في العملية الإبداعية .

٥ . ٥ . ٢ بدء العملية الإبداعية

إن الكيفية التي تبدأ بها العملية الإبداعية في المنظمة والدوافع التي تدفع إلى ذلك هي دائماً محل تساؤل جميع الباحثين الذين حاولوا وصف الإبداع . وبصفة عامة فإن الكثير من الباحثين يعتقدون أن بدء العملية الإبداعية على مستوى المنظمة هو نتيجة لشعور العاملين بها وبخاصة القياديون منهم بالحاجة إلى ذلك ، حيث يشعرون بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ماهو موجود فعلاً وماهو متوقع بالنسبة للأداء مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية لمعالجة هذه المشكلة (King, 1990, p.44) .

إن التأكيد على «فجوة الاداء» كعامل محفز للعملية الإبداعية في المنظمة ربما يكون مقبولاً كما أنه من الممكن استنتاجه كسبب يقف وراء الكثير من الحالات الإبداعية في المنظمة ، غير أن هناك حالات أو مواقف أخرى كثيرة لا يمكن أن نعزو فيها الإبداع التنظيمي إلى تدني الإنتاج إلا إذا أخذنا هذا المفهوم على نطاق واسع ليشمل جميع الفرص التي يمكن استغلالها من أجل تحسين أداء المنظمة . فلقد أشار روجرز ، على سبيل المثال ، بأن البحث

عن الفرص واستغلالها يعد مسؤولاً عن كثير من العمليات الإبداعية التي أدت في نهاية الأمر إلى تحسين الأداء وبقاء المنظمة . وكذلك فإن التغيير، سواء أكان مخططاً له أم مفاجئاً، قد يدفع المنظمة إلى الإبداع حتى لو لم يكن هناك أي قصور في أداء المنظمة (Rgers, 1983, pp.321-323).

على أنه مما يلاحظ على النماذج التي تشرح أو تعرض لمراحل الإبداع على مستوى المنظمة هو أنها تركز في الغالب على الإبداع الذي يكون مصدره أو الدوافع إليه من خارج المنظمة أكثر من تركيزها على دوافع الإبداع من الداخل، وبهذا فإن مراحل الإبداع التي تعرضها هذه النماذج غالباً ما ترتبط بالإبداع الذي يأتي من خارج المنظمة، وإن كان هذا لا يعني بالضرورة أن عدم وجود الدوافع للإبداع قد لا يكون من داخل المنظمة (King, 1990, p.45).

٥ . ٥ . ٣ نهاية العملية الإبداعية

تمثل معظم نهاية مراحل نماذج الإبداع على مستوى المنظمة صيغة من الصيغ الروتينية وذلك عندما يتم التوصل إلى المرحلة النهائية من العملية الإبداعية وتكرارها في المستقبل على مشكلات مشابهة أو مختلفة أحياناً. ذلك أنه بعد عدة استخدامات لهذه النماذج ولفترة زمنية معينة يصبح الإبداع جزءاً من العمل الروتيني المعتاد في حياة المنظمة، كما يتم التوقف عن النظر إليه أو إدراكه من قبل العاملين في المنظمة على أنه إبداع (Duncan & Holbek, 1973, p.89). أما كيمبرلي فقد ذهب خطوة أبعد من ذلك حيث اقترح مرحلة نهائية في دورة العملية الإبداعية التنظيمية أطلق عليها مسمى مرحلة «الاستبدال الخارجي» Exnovation في هذه المرحلة تتخلى المنظمة عن وضعها الراهن بناءً على تطبيق الفكرة الإبداعية الجديدة وتعايش مع

الوضع الجديد المترتب عليها . لهذا فإن فشل المنظمة في التعايش مع الوضع الجديد سوف يعيق العمل الإبداعي فيها في المستقبل ، ولذا يعتقد كلٌّ من ويست وفار (١٩٩٠م) بأن هذا الموضوع جدير بالبحث في إطار العملية الإبداعية على مستوى المنظمة (King, 1990, pp.44-45) .

ولما كانت هذه النماذج السابقة تتشابه إلى حدٍ كبير في طرحها لقضية عملية الإبداع على مستوى المنظمة حيث إنها تنظر إلى العملية الإبداعية على أنها مجموعة من المراحل ، لهذا فإننا سوف نعرض هنا لأحد هذه النماذج وهو نموذج روجرز باعتباره من أكثر هذه النماذج شهرة وشمولاً كما أنه يبيّن في نفس الوقت الاتجاه العام لهذه النماذج .

٥ . ٥ . ٤ نموذج روجرز (١٩٨٣م) لعملية الإبداع التنظيمية

يقسم نموذج روجرز (١٩٨٣م) عملية الإبداع على مستوى المنظمة إلى مرحلتين هما : المرحلة الأولية ، (المبادرة Initiation) والتطبيق Implementation ، كما يقسم هاتين المرحلتين إلى خمس مراحل فرعية وذلك على النحو التالي (Rogers, 1983, pp.361-370) :

أ - تحديد المشكلات التنظيمية Agenda Setting . وتتضمن هذه المرحلة تعريف المشكلة أو المشكلات التنظيمية العامة التي من الممكن أن تكون سبباً للإبداع أو لإجراء البحوث المتعلقة بالإبداع والتي من الممكن أن تعود بفائدة على المنظمة . هذه المرحلة في رأي روجرز ليست جزءاً أساسياً من العملية الإبداعية حيث إن تحديد المشكلات التنظيمية يُعد في الواقع جزءاً من نشاط المنظمة ، غير أن ذكرها في هذا النموذج يشير إلى أهميتها في فهم العملية الإبداعية وخصوصاً فيما يتعلق بدورها في إيجاد الدافع الأول نحو الاستمرار في تطبيق المراحل التالية من

العملية الإبداعية التنظيمية . ذلك أن تحديد المشكلات التنظيمية من الممكن أن يثير الإبداع من خلال طريقتين : الطريقة الأولى تتعلق بملاحظة الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي والذي قد يؤدي إلى البحث عن الفرص الإبداعية من أجل سد هذه الفجوة ، والطريقة الثانية تتمثل في فحص البيئة التي تعمل بها المنظمة حيث قد يؤدي مثل هذا الفحص إلى اكتشاف بعض الفرص الإبداعية التي من الممكن أن تعمل كحلول للمشكلة أو المشكلات الراهنة التي تعاني منها المنظمة .

ب- الموازنة بين مطالب الإبداع والمشكلة Matching : وفي هذه المرحلة من نموذج روجرز لعملية الإبداع التنظيمية تحاول المنظمة أن تتنبأ بالكيفية التي سيعمل بها الإبداع فيما يتعلق بمواجهة المشكلة الحالية ، حيث يحاول متخذو القرار في المنظمة التنبؤ بالصعوبات التي من الممكن أن تترتب على هذا الإبداع في المستقبل ومقارنتها بالفوائد المحتملة منه . وهنا يتخذ القرار بناءً على هذه المقارنة ، وذلك إما بصرف النظر عن هذا الشيء المبدع أو تبنّيه . هذا القرار يمثل نهاية المرحلة الأولى من هذا النموذج والمتعلق بالمبادرة Initiation .

ج- تعديل الشيء المبدع والبناء التنظيمي Retaining/Restructuring ، في هذه المرحلة التي تمثل الخطوة الأولى من مرحلة التطبيق Implementation تبدأ المنظمة في استخدام أو توظيف الشيء المبدع أو الإبداع . هذا الشيء المبدع من الممكن أن يكون تعديلاً لشيء قائم بالفعل (أو اختراع شيء جديد) وذلك من أجل أن يتواءم مع متطلبات المنظمة ، كما ان بناء المنظمة ، في نفس الوقت من الممكن أن يتم تعديله ليتواءم مع الشيء المبدع .

د - إزالة سوء الفهم (التوضيح) Clarifying : وفي هذه المرحلة يتم استخدام الشيء المبدع بالتدرج ولكن على نطاق واسع بالنسبة للمنظمة وبهذا تصبح أهميته ومكانته واضحة لأعضاء المنظمة . وبالطبع فإنه من الممكن أن تكون هناك بعض الآثار الجانبية السلبية لهذا الإبداع مما يستلزم إجراء بعض التعديلات والتصحيحات إذا ما أريد استخدامه أو استثماره بنجاح .

هـ - الألفة والاعتiad (تكرار الحل) Routinizing : وفي هذه المرحلة يصبح الإبداع أو الشيء المبدع جزءاً من حياة المنظمة حيث يمكن الاستفادة منه في معالجة المشكلات المشابهة في المستقبل . غير أن ذلك لا يعني عدم إمكانية فشل هذا الإبداع أو عدم الاستمرار في الاستفادة منه وخصوصاً إذا تغير اتجاه الأفراد نحوه أو تغيرت ثقافة المنظمة بصورة سلبية .

لقد كان روجرز ينظر إلى نموذج هذا في الإبداع على أنه من النوع المرن الذي لايلزم الأفراد في المنظمة باتباع خطواته أو مراحل بصورة صارمة إذ من الممكن الانتقال من مرحلة إلى أخرى والعودة إليها أو تجاوز مرحلة أو مرحلتين إذا اقتضى الأمر ذلك . غير أنه يؤكد أن ذلك لا يعني أنه يمكن الوصول إلى المرحلة الأخيرة من النموذج إذا لم تكن المراحل الأولى كلها أو بعضها قد تم بالفعل استجلاؤها سواء أكان ذلك بصورة واضحة أو ضمنية . وأخيراً ، فإن هناك بعض المشكلات المرتبطة باستخدام هذا النموذج في العملية الإبداعية التنظيمية أبرزها هو أن المرحلة المتعلقة بالتنفيذ والتي تضم مرحلة تعديل الشيء المبدع والبناء التنظيمي ، ومرحلة الألفة والاعتiad (تكرار الحل) لا تزال في حاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات للتحقق مما إذا كان هناك في الواقع حدود أو فصل حقيقي بين هذه المراحل .

لقد كانت نماذج الإبداع التنظيمي المشار إليها سلفاً موضعاً للعديد من التقييمات والمراجعات أبرزها تلك الجهود التي قام بها شرويدر Schroeder وزملاؤه (١٩٨٦م، ١٩٨٩م) وويست وفار (١٩٩٠م) وكوبروروبرتسون (١٩٩٣م) حيث انتقدوا الافتراض الذي تقوم عليه هذه النماذج والقائم على أساس أن مراحل العملية الإبداعية هي مراحل مستقلة بعضها عن البعض. هذا الانتقاد في اعتقادهم ينبع من أن هذه النماذج لم تبين على أساس من الملاحظات أو الدراسات الواقعية للعملية الإبداعية في المنظمة. وتلافياً لهذا القصور في هذه النماذج فقد قام شرويدر وزملاؤه (١٩٨٦م، ١٩٨٩م) بإجراء دراسة طولية على سبعة مخترعات رئيسة تم جمع بياناتها من برنامج مينسوتا لبحوث الإبداع (Anderson & King, 1993, pp.18-20). وبناءً على النتائج التي توصلوا إليها اقترحوا نموذجاً للإبداع التنظيمي. هذا النموذج يصف عملية الإبداع التنظيمية على أساس أنها أكثر مرونة مقارنة بالنماذج السابقة حيث يتركز على ستة عناصر رئيسة ينبغي توفرها في العملية الإبداعية التنظيمية أكثر من تركزه على مراحل الإبداع وهذه العناصر هي على النحو التالي:

- ١- يتم استثارة الإبداع من خلال الوقائع أو الأحداث التي هي خارج أو داخل المنظمة.
- ٢- تميل الفكرة الإبداعية المبدئية إلى أن تتفرع أو يتولد منها عدد من الأفكار الجانبية خلال عملية الإبداع.
- ٣- حتمية العوائق والمفاجآت التي تحدث أثناء جهود الإبداع، ولهذا فإن التعلم يحدث عندما تستمر وتتطور العملية الإبداعية.
- ٤- إن تطور الإبداع في المنظمة يؤدي إلى تلاحم وانسجام الأفكار القديمة مع الأفكار الإبداعية الجديدة.

٥- إمكانية إعادة بناء المنظمة خلال عملية الإبداع .

٦- ضرورة مشاركة الإدارة العليا خلال فترة عملية الإبداع .

على أن هذا النموذج المقترح من قبل شرويدر وزملائه لم يسلم ذاته من الانتقادات ، وأبرزها عدم وضوح المحاور التي يقوم عليها هذا النموذج أو صعوبة تعميمه في كل المواقف (king, 1990, p.47). غير أن هذه الانتقادات كما يقول كينج لا تلغي حقيقة كون هذا النموذج أكثر مرونة من غيره من نماذج الإبداع التنظيمية ذات المراحل المتعددة (جدول رقم ٣ / ٥) كما أن هناك فرصة كبيرة لتطويره واستخدامه على نطاق واسع (Anderson & King, 1993, pp.19-20).

وإجمالاً يمكن القول بأن نماذج الإبداع التنظيمي التي تمت الإشارة إليها سلفاً تحتاج إلى مزيد من التقييم والدراسة ، وأن أية دراسة تقييمية تطويرية لهذه النماذج يجب أن تأخذ في اعتبارها مايلي :

- ربط أو دمج أسباب أو دوافع الإبداع بمراحل العملية الإبداعية وخاصة فيما يتعلق بإمكانية توظيف النموذج في حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- اختبار مدى فاعلية تسلسل ومنطقية خطوات أو مراحل الإبداع للخروج بنموذج أكثر مرونة ، بدلاً من التركيز على الخطوات كهدف في حد ذاتها .
- مراعاة العامل الثقافي في العملية الإبداعية سواء أكان ذلك متعلقاً بثقافة المجتمع أم بثقافة المنظمة موضع الدراسة والتطبيق .
- شمولية النموذج بحيث يتضمن جميع مستويات الإبداع الثلاثة : الفرد والجماعة والمنظمة ، وذلك لعلاقة الإبداع التنظيمي بهذه المحاور الثلاثة .
- وأخيراً ، مراعاة سهولة تعلم وتطبيق النموذج من قبل أكبر عدد من الأفراد العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية أو الإدارية .

إن مراعاة مثل هذه الاعتبارات من الممكن أن تقود الباحثين في مجال الإبداع التنظيمي إلى الخروج بنموذج شامل ومرن يساعد على الاستفادة من إمكانية الأفراد العاملين في المنظمة كما يمكنها في نفس الوقت من مواجهة مشكلاتها بما يساعدها على البقاء والاستمرار في أداء وظائفها .

خاتمة

تعد المنظمات اليوم المكان الطبيعي للإبداع سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة ذاتها أو على مستوى الأفراد أو الجماعات العاملين فيها . ذلك أن معظم المنظمات الناجحة تضم العديد من الأفراد والجماعات الذين يقومون بتعزيز عملية الإبداع واثرائها وذلك من خلال الأدوار التي يقومون بها والإبداعات التي يسهمون بها سواء أكان ذلك في مجال حل المشكلات الإدارية أو التكنولوجية . لهذا فإن الإبداعات التي تتم على مستوى المنظمات تكتسب أهمية كبرى وذلك لما لها من تأثير على واقع ومستقبل هذه المنظمات أولاً ، ثم على الحياة البشرية بصفة عامة . لهذا ، وانطلاقاً من هذه الأهمية التي يكتسبها موضوع الإبداع على مستوى المنظمة ، فقد عالجناه في هذا الفصل وذلك من خلال مناقشة معضلة تعريف الإبداع التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم التنظيمية الأخرى وبخاصة التغيير حيث تبين لنا أن كلا منهما يستخدم في كثير من الأحيان كمرادف للمفهوم الآخر .

وإلى جانب موضوع تعريف الإبداع التنظيمي ، فقد ناقشنا أنواع المنظمات والتقسيمات المختلفة التي يقول بها الباحثون في هذا الصدد ، حيث بيّنا أننا نميل إلى التصنيف الذي قال به فرانسيس وودكوك (١٤١٦هـ) اللذان قسّما المنظمات على أساس المهام التي تقوم بها حيث أشارا إلى أن هناك منظمات تؤدي مهاماً سهلة وإبداعية وأخرى تؤدي مهاماً صعبة

وإبداعية . هذا التصنيف لأنواع الإبداع جعلنا نناقش الخصائص الرئيسة للمنظمات الإبداعية حيث تبين لنا أن هناك عدة قواسم مشتركة بين هذه المنظمات تتمثل في وجود الأفراد المبدعين والقيادة الواعية لأهمية العمل الإبداعي إلى جانب الثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية للمنظمة التي تساعد على تحفيز وتشجيع العملية الإبداعية .

على أن البحث في موضوع الإبداع التنظيمي في هذا الفصل لم يتوقف عند مجرد استعراض التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم وأنواع وخصائص المنظمات الإبداعية ، بل امتد ليشمل البحث في الأساليب التنظيمية لحل المشكلات والعملية الإبداعية على مستوى المنظمة حيث تبين لنا أن هذين الموضوعين قد نالا اهتمام الباحثين في مجال الإبداع والتنظيم بشكل ربما يفوق ذلك الاهتمام بالنسبة لعملية الإبداع على مستوى الفرد والجماعة . هذا الاهتمام كان ماثلاً من خلال الأساليب المتعددة التي عرضنا لها في هذا الفصل وكذلك نماذج العملية الإبداعية حيث عرضنا لواحد من هذه النماذج وهو نموذج روجرز (١٩٨٣م) المتعلق بالعملية الإبداعية على مستوى المنظمة .

وبشكل عام يمكن القول بأن موضوع الإبداع على مستوى المنظمة يُعد في حقيقة الأمر من الموضوعات الجديرة بالاهتمام ومواصلة البحث وبخاصة في الثقافة العربية التي تفتقر إلى الدراسات في هذا الجانب سواء النظرية منها أو التطبيقية ، حيث ينبغي أن يكون الإبداع أحد الموضوعات الرئيسة في حقل الدراسات التنظيمية والإنسانية .

الجزء الثالث

إدارة الإبداع

الفصل السادس : تنمية الإبداع .

الفصل السابع : تعزيز الإبداع .

تمهيد

تحدثنا في الأجزاء السابقة من هذا الكتاب عن مفهوم الإبداع وحل المشكلات والمحاوَر التي تنطلق منها العملية الإبداعية ممثلة في الفرد والجماعة والمنظمة، غير أن الإلمام بهذه الجوانب من العمل الإبداعي قد لا يضمن بالضرورة ممارسة واستثمار الإبداع على الوجه المطلوب. إن نجاح العمل الإبداعي في أية منظمة، أو خارجها، يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي. هذه الإدارة الجيدة للإبداع من الممكن أن تتوفر من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلاشك الجزء الأساسي من مهمة القادة الإداريين، حيث أن المواقع القيادية لمثل هؤلاء الأشخاص توفر لهم الفرصة الملائمة لايجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات، ومع إدراكنا أن إدارة الإبداع لا تقع بالكامل تحت سيطرة المدير أو القائد الإداري في المنظمة، وذلك نظراً لتعدد وتشابك العوامل التي تحكم ظروف الفرد والجماعة والمنظمة، إلا أنه من الممكن أن تكون قرارات هذا المدير أو القائد الإداري ذات تأثير كبير في عملية إدارة الإبداع وبالتالي توفير المناخ الملائم لهذا الإبداع.

ولما كانت الأبعاد المتعلقة بإدارة الإبداع متعددة ومتداخلة فضلاً عن أنها موضع خلاف بين الباحثين في مجال الإبداع، فإننا في هذا الجزء من الكتاب سوف نركز على بعدين أساسيين من أبعاد إدارة الإبداع وهما:

تنمية الإبداع وذلك من خلال الحديث عن التدريب على الإبداع ، ثم تعزيز الإبداع ، وذلك من خلال مناقشة معوقات الإبداع وكيفية التعامل معها .

الفصل السادس

تنمية الإبداع

- ٦ . ١ أهمية التدريب على الإبداع.
- ٦ . ٢ مداخل الإبداع.
- ٦ . ٣ تقييم فعالية التدريب على الإبداع.

مقدمة:

من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من النظريين والتطبيقيين في مجال الإبداع، أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدرب عليه بحسب استعداد الشخص (Babanoff & Rossiter, 1994, p.297). فلقد أشار هوك (1994) Houck في مقالة له: بعنوان «الإبداع» بأن «الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلّمها، بل إن التفكير الإبداعي من الممكن تلقينه والتدرب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدرب عليها، كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات، ومهارات التفاوض والإقناع، على أنه من المؤكد أن بعض الأفراد لديهم قدرة طَبعية أكثر من غيرهم فيما يتعلق بتعلّم المهارات الإبداعية والتدرب عليها وهذا ليس خاصاً بمهارة الإبداع وحدها، وإنما هو متعلق بجميع المهارات التي يتباين أو يختلف فيها الأفراد» (Houck, 1994, p.19).

كذلك فقد ذكر كل من كواتس Coates وجارات (1994) Jarrat بأنه من الممكن تعلم الإبداع والتدرب عليه، وإن كان ذلك لا يعني بالضرورة أن يؤدي التدريب إلى نتيجة متساوية بالنسبة للقدرة الإبداعية لدى جميع الأفراد المتدربين. ولتوضيح ذلك فقد ضربوا لنا مثلاً من عالم الرياضة حيث -كروا أنه من الممكن أن يتعلم كل فرد لعبة التنس ولكن قليلاً من هؤلاء الأفراد سوف يكون بمقدورهم أن يكونوا أبطالاً في هذه اللعبة (Coates & Jarratt, 1994, p. 11). هذه الحقيقة يؤكدها هيجنز (1994) Higgins بقوله: «إن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على الإبداع وخصوصاً

في مجال حل المشكلات . ذلك أنه لا يوجد شيء غامض أو خفي فيما يتعلق باكتساب مهارات الإبداع ، وأن ما يعتقدده الكثير من الأفراد بأن مهارة التفكير على الإبداع قاصرة على الموهوبين دون غيرهم أو أن الأشخاص غير الموهوبين لا يمكن أن يكونوا مبدعين ليست صحيحة . إن بإمكاننا أن نزيد من مستوى الإبداع داخل المنظمة من خلال تطوير مهارات الأفراد على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم» (Hihhins, 1994, p.11).

إنطلاقاً من الحقائق السابقة ، المتعلقة بإمكانية التدريب على الإبداع فإننا في هذا الفصل سوف نناقش موضوعين أساسيين هما : أهمية التدريب على الإبداع ومدخله ، وتقييم فاعلية التدريب على الإبداع .

٦ . ١ أهمية التدريب على الإبداع

تنبع أهمية التدريب على الإبداع من أهمية التدريب بصفة عامة باعتباره استراتيجية سلوكية لتطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والجماعات . فهو يقدم للفرد والجماعة معرفة جديدة ومعلومات متنوعة ، كما يصقل مهاراتهم وقدراتهم ويؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم ، وذلك بما يساعد على استغلال قدراتهم وإمكاناتهم أفضل استغلال . والتدريب عموماً هو صيغة مباشرة من التربية يتم به تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة للفرد والمنظمة التي يعمل بها ، معتمداً في ذلك على طرق وأساليب عملية تطبيقية (عبدالوهاب ، ١٤٠١هـ ، ص ص ١٥-١٦) . .

إن التدريب مفهوماً وطبيعةً ، يوازي في أهميته التعليم ، ومع ذلك فهو أشمل منه وأكثر تطبيقاً عملياً لمادته المقررة . فبينما نرى التعليم يكتفي أحياناً

بتحصيل الفرد للمعارف أو السلوكيات المطلوبة بالتطبيق أو بدونه، فإن التدريب لا يقف عند التحصيل المبدئي لهذه السلوكيات والمعارف كحال التعليم، بل يوفر فرصاً حقيقية أو شبه حقيقية لممارسة ما جرى التدرّب عليه ليكون التطبيق بهذا صفة ملازمة للتدريب لا يكتمل سلوك تربوي بدونه. وعلى الرغم من وجود هذه الفوارق بين التعليم والتدريب، إلا أنه يمكن القول بأن العلاقة بينهما قوية ومتكاملة، حيث إن التدريب لا يحدث إلا بالتعليم، أو أن التعليم هو عملية سابقة للتدريب، أي يجب أولاً أن يتم تعليم الفرد شيئاً ما حتى يمكنه التدرّب عليه (حمدان، ١٤١١هـ، ص ١٢).

انطلاقاً من هذه الأهمية للتدريب وعلاقته بالتعليم، يمكن القول بأن التدريب على الإبداع يُعتبر محور اهتمام الكثير من المنظمات ومراكز ومؤسسات التدريب اليوم. فهناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الحلقات والدورات التدريبية التي تتضمن المواد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات أو الحلقات. فعلى سبيل المثال، إن ما يقرب من ربع الشركات الأمريكية التي يبلغ عدد موظفيها مائة شخص أو أكثر، لديها بعض التدريب على الإبداع، كذلك فإن معظم الشركات الناجحة في أمريكا تعطي اهتماماً ملحوظاً لموضوع التدرّب على الإبداع. فلقد دربت شركة فريتولاي Fritolay ما يقرب من (٢٥,٠٠٠) موظف على مهارة الإبداع في الثمانينات الميلادية، حيث قدمت ثلاث دورات في الإبداع، أحداها تتعلق بأساليب الإبداع والأخرى في حل المشكلات. لقد ضمت الثلاثة الأيام الأولى من التدريب في هذه الدورات ما يقرب من (٧٠٠٠) موظف في جميع المستويات من موظفي الشركة، كما قدرت الشركة أن التدرّب على الإبداع وقرّ عليها أكثر من (٥٠٠) مليون دولار في السنوات الست الأولى التي

أعقبت بدءها في مشروع التدريب على الإبداع . أما شركة كورنينج Corning فقد دربت حوالي (٢٦٠٠) موظف ، كما دربت شركة إيكسون Exxon حوالي (٧٠٠٠) موظف كلهم في مجال الإبداع (Coates & Jarratt, 1994, p. 11).

إن الاهتمام بموضوع الإبداع قد فتح مجالاً مربحاً للعديد من مراكز التدريب والاستشارات في العالم التي أصبحت ترى في هذا الموضوع مادة جذابة لكثير من المهتمين بالتدريب ، من هذه المراكز على سبيل المثال لا الحصر The Niagara Institute, Europe Management, Coverdale و Center of Creativity and, leadership ومركز الشرق الأوسط للإدارة ، والبحوث والمنظمة العربية للتنمية الإدارية . لقد اشتهرت هذه المراكز بفاعلية الحلقات والدورات التدريبية التي تقدمها في مجال تنمية التفكير الإبداعي . كذلك فإننا في المملكة العربية السعودية نجد اهتماماً متنامياً بالحرص على تقديم الحلقات والدورات في مجال الإبداع الإداري . من ذلك على سبيل يقدم معهد الإدارة العامة حلقة بعنوان «القيادة والإبداع الإداري» يشارك فيها موظفو المراتب العليا في الحكومة ومن في حكمهم في القطاع الأهلي . كذلك يقدم المعهد برنامجاً بعنوان (تنمية المهارات القيادية موجه لموظفي الإدارة الوسطى مثل مدير عام أو مدير فرع أو مدير إدارة) ، في هذا البرنامج توجد مادة تدريبية بعنوان «إدارة الإبداع» يتم التركيز فيها على تدريب المتحقين بالدورة على المهارات الضرورية لتنمية الإبداع الإداري لديهم (معهد الإدارة العامة ، ١٤١٥ هـ ، ص ٩٢).

إننا ندرك كمنظرين وتطبيقيين بأن منظمات اليوم العامة والخاصة تعيش في عالم متغير يحتم عليها ضرورة التجديد والتطوير ، هذا التغيير فرضته عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية ، لهذا فقد أوجب هذا التغيير

المتلاحق والسريع ضرورة وجود أفكار إبداعية تساعد المنظمة على إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكّنها من تحقيق هذه الأهداف . هذه الأفكار الإبداعية لا يمكن جنيها إلا من خلال تنمية قدرة ومهارات الأفراد على التفكير الإبداعي سواء كان ذلك عن طريق التدريب خارج المنظمة أو داخلها (Miller, 1990, pp.18–21).

إن الفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري بصفة خاصة، هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع . كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين بالمنظمة، وخصوصاً المتدربين منهم، الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه، أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونماء المنظمة (Coates & Jarratt, 1994, p.11).

٦ . ٢ مداخل الإبداع

عندما نتحدث عن أهمية التدريب على الإبداع يجب أن نشير هنا إلى أن من أهم المعضلات التي تواجه المهتمين بهذا الموضوع يتمثل في تحديد المدخل أو النموذج التدريبي الملائم الذي يمكن من خلاله نقل مهارات الإبداع إلى المتدربين والحكم على فعالية هذا التدريب . فلقد أشار بالدوين Baldoin وفورد Ford (1988) بناءً على استعراضهما للأدبيات المتعلقة بالتدريب على الإبداع بأنه لا يوجد مدخل أو إطار محدد يمكن على أساسه

تدريب الأفراد على الإبداع وتقييم فعالية أو نجاح هذا التدريب (Baldoïn & Ford, 1988, pp.63-105). أما مانسفيلد وبس Mansfield وكريبيلكا Kerpelka (1978) فقد توصلوا إلى نتيجة مؤداها أنه من الصعب الحكم على فاعلية برامج التدريب على الإبداع الحالية بغض النظر عن المدخل المستخدم في التدريب (Kabaraoff & Rossiter, pp. 298-299). كذلك فقد قام كل من باسادور Basadur وجراين Graen وسكانديورا Scandura (1986) بدراسة أثر التدريب على الإبداع باستخدام مدخل الاتجاهات وتوصلوا إلى أنه من الممكن تدريب الأفراد على الإبداع وإن كانت النتائج التي يحصل عليها المدربون وبخاصة ما يتعلق بتغيير اتجاهاتهم نحو الإبداع سرعان ما تضمحل (Kabaraoff & Rossiter, 1994, p.301). على أن هذه النظرة غير الإيجابية تجاه تحديد مداخل التدريب الملائمة بالنسبة لمجال الإبداع أو فعالية هذا التدريب لم تثن الكثير من المهتمين بموضوع الإبداع عن اقتراح عدد من المداخل التي يمكن توظيفها في مجال التدريب على الإبداع. فلقد ذكر كلٌّ من كواتس Coates وجارات (1994) Jarratt بأن هناك عدة مداخل يمكن استخدامها للتدريب على الإبداع. وإن كانت هذه المداخل ليست متساوية في فاعلية التدريب في كل المواقف والبيئات. ومن هذه المداخل: المدخل التعليمي، ومدخل استخدام الوسائل الإبداعية، ومدخل الوحدات المستقلة في المنظمة، والمدخل الشامل. ويركز المدخلان الأخيران على التعامل مع معوقات الإبداع وهو ما سنتحدث عنه في الفصل القادم. أما كولب Kolb (1976) فقد ربط بين الإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات، واعتبر التدريب عليها جزءاً من نموذج التعليم وذلك انطلاقاً من العلاقة التي تربط بين التدريب والتعليم وعملية حل المشكلات واتخاذ القرارات (Colb, 1976, p.59).

مما سبق يتضح لنا أنه لا يوجد مدخل واحد للتدريب على الإبداع، وإنما توجد عدة مداخل يمكن اعتبارها مكملة بعضها للبعض . لهذا فإننا في هذا الفصل سوف لن نناقش جميع هذه المداخل ، وذلك نظراً لاختلاف الباحثين حول عددها ودرجة أهميتها في التدريب على الإبداع ولكننا بدلاً من ذلك سوف نعالج هنا بشيء من التفصيل مدخلين من هذه المداخل باعتبارهما من أكثر المداخل انتشاراً وتطبيقاً في مجال التدريب على الإبداع . وهذان المدخلان هما : مدخل العملية التعليمية وحل المشكلات ، ومدخل استخدام الوسائل الإبداعية .

٦ . ٢ . ١ مدخل العملية التعليمية وحل المشكلات

إن أية جهود متعلقة بتنمية الإبداع يجب أن تأخذ في اعتبارها طبيعة العملية التعليمية التي تنطلق منها هذه الجهود . ذلك أن فهم هذه العملية سوف يوضح لنا الأسلوب الذي يفضله كل شخص في تعلمه ، ومن ثم في تعامله مع المشكلات التي يواجهها ، والذي ينعكس بدوره سلباً أو إيجاباً على تنمية وتطوير المهارات الإبداعية لديه . فما هو المقصود بالعملية التعليمية وما هي علاقتها بالإبداع وحل المشكلات؟

لقد ارتبطت كلمة «التعليم» بالنسبة لمعظمنا بالمدرس والفصل والكتاب المقرر . هذا الارتباط له مضامينه وافتراضاته التي من أبرزها أن مسؤولية التعليم تقع بالدرجة الأولى على المعلم ، والمدرّب . حيث نفترض أن تدريب وخبرة هؤلاء الأفراد تجعلهم خبراء وبالتالي فإن دورنا ومشاركتنا في العملية التعليمية والتدريبية غالباً ما تكون سلبية . وبمعنى آخر فلقد استندت العملية التعليمية في نظرنا للمعلم إلى الدور الأساسي الذي يقوم به في هذا المجال باعتباره هو الذي يحدد لنا أهداف التعليم والتدريب ثم يوجهنا طبقاً لهذه الأهداف .

أما فيما يتعلق بالكتاب المقرر في هذه العملية التعليمية فإنه يجسد الافتراض الذي فحواه أن مسؤولية التعليم بالدرجة الأولى هي تقديم الأفكار والمفاهيم واستظهارها بغض النظر عن علاقتها بالواقع الفعلي أو العملي بالنسبة للشخص المتعلم . هذا الافتراض بالنسبة للكتاب المقرر يدعمه نظرة العملية التعليمية التقليدية نحو الفصل أو قاعة التعلم حيث ينظر إليها باعتبارها المكان الملائم لممارسة العملية التعليمية والتي قد لا تمت بصله لواقع الشخص الحقيقي وبخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات . إن نظرة العملية التعليمية إلى قاعة التعلم تجسد في واقع الأمر الفصل بين التعلم والممارسة ، لهذا فإن المتخرجين من الدراسة غالباً ما يرددون عبارات من قبيل : «لقد انتهيت من الدراسة ، وسوف أبدأ الحياة الآن» . هذه العبارة تعني أن التعلم لا يحدث إلا في قاعات التعليم في حين أن ممارسة الحياة الفعلية تقع خارج هذه القاعات .

نتيجة لهذه الافتراضات المتعلقة بدور المعلم والكتاب المقرر وقاعة التعلم في العملية التعليمية ، فإن مفهوم التعلم من النادر أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بواقع الحياة وبالتالي بالعملية الإبداعية . ومن ناحية أخرى فإن هذه الافتراضات لا تراعي الفروق الفردية بين الأفراد في عملية التعلم حيث إن المتعلمين غالباً ما يعاملون بأسلوب واحد ، أو أسلوبين من أساليب التعلم وهما المحاضرة والأسئلة مما يحول دون تحفيزهم على التفكير بطريقة إبداعية فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجههم في حياتهم اليومية (Kolb, et.al., 1991, p.58).

إن التأمل في هذه الافتراضات التي تنطلق منها العملية التعليمية التقليدية سوف يبين لنا أن هذه الافتراضات لن تكون مقبولة كأساس للتعلم في عالم اليوم الذي يتسم بسرعة التغيير والتطوير . هذا التغيير أملى على

الكثير منا عدم البقاء في تخصص واحد ووظيفة واحدة، إذ نحن بحاجة إلى تغيير تخصصاتنا لتتواءم ومتطلبات سوق العمل، وهذا بدوره يفرض علينا تحمل مسؤولية تعليم وتدريب أنفسنا بأنفسنا. ولكي ننجح في هذا الدور فإننا لا بد أن نكون على دراية بطبيعة العملية التعليمية ومن ثم الأسلوب التعليمي الذي يناسب كل شخص والذي يمكنه من خلاله التعامل مع المشكلات التي تواجهه بطريقة إبداعية. ذلك أنه من خلال فحص هذه العملية والأساليب التعليمية التي تتضمنها، يمكننا أن نفهم كيف يمكن للأفراد أن يستخلصوا من خبرتهم المفاهيم والقواعد والمبادئ التي توجه سلوكهم في المواقف الجديدة وكيف يمكنهم أن يعدلوا ويطوروا هذه المفاهيم من أجل تحسين فعاليتهم.

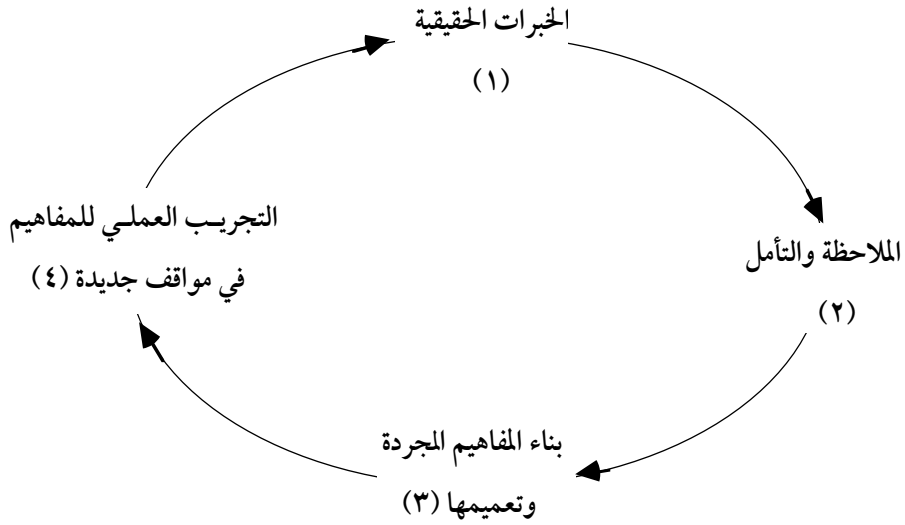
لقد حاول الكثير من منظري التعليم اقتراح العديد من النظريات والنماذج التي يمكن من خلالها تفسير وتوجيه العملية التعليمية (Myers, 1989, pp. 228-253)، ونظراً لتعدد هذه النماذج فإننا سوف نعرض هنا لنموذج العملية التعليمية الذي قال به كلٌّ من كولب Kolb وراين Rubin وأوسلاند Osland (1991)، وذلك لارتباط هذا النموذج بموضوع العملية الإبداعية وحل المشكلات. فما هو الافتراض الذي يقوم عليه هذا النموذج؟ وما الذي يقدمه لنا بالنسبة للعملية الإبداعية وحل المشكلات؟

٦ . ٢ . ١ . ١ نموذج العملية التعليمية

بني هذا النموذج على افتراض مؤداه أن عملية التعليم من الممكن أن تكون إيجابية وسلبية حقيقية ومجردة، وتبعاً لذلك يمكن القول بأن عملية التعليم وعلاقتها بحل المشكلات واتخاذ القرارات تمرُّ بأربع مراحل متسلسلة هي: الخبرة الحقيقية، والملاحظة والتأمل، وبناء المفاهيم المجردة

وتعميمها، والتي تقود في نهاية المطاف إلى ، والتجريب العملي للمفاهيم
في مواقف جديدة (Kolb, et.al., 1991, pp. 59-60).

الشكل رقم (٦ - ١)
مراحل العملية التعليمية



هذه المراحل الأربع للعملية التعليمية تمثل الصيغ أو الأشكال Modes التي يعتمد عليها الأفراد في عملية التعليم والتعلم وسوف نشرح هذه الصيغ التعليمية بشيء من الإيجاز وذلك على النحو التالي (Kolb, et.al., 1991, p.59):

المصدر : David A. Kolb, Irwin M. Rubin and Joyce M. Osland (1991) Organizational Behavior : An Experiential Approach. Englewood Cliffs, NJ : p. (59).

أ - الخبرة الحقيقية (CE) Concrete Experience

تشير هذه المرحلة من مراحل التعليم إلى أن الفرد الذي يميل إلى هذه الصيغة في التعلم يفضل الاندماج والتعامل مع الخبرات الجديدة بدون تحيز. لذا فهو يفضل أن يتعامل مع المواقف الحالية أو الطارئة بطريقته الشخصية. هذا الشكل من أشكال التعلم يميل أصحابه إلى المحسوسات أكثر من الرموز التي تستدعي التفكير المجرد أو النظريات والتعليمات. إلى جانب ذلك فإن علاقتهم بالآخرين جيدة ويستمتعون بهذه العلاقات باعتبارها نوعاً من الخبرة الحقيقية. أما فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات، فإنهم يميلون إلى الحدس أو البديهة في اتخاذهم لقراراتهم، لذا فهم يجيدون التعامل مع المواقف الصعبة أو غير الواضحة.

ب - الملاحظة والتأمل (Ro) Reflective Observation

تشير هذه المرحلة إلى أن الفرد الذي يميل إلى هذه الصيغة في التعلم لديه القدرة على تأمل وملاحظة الخبرات التي يعيشها من زوايا مختلفة. لذا فهو يفضل التركيز على فهم معاني الأفكار والمواقف التي يتعرض لها بعمق، وهذا يعني أن الفرد من خلال الملاحظة التأملية يركز على الفهم وليس على التطبيق حيث يستطيع أن يتلمس مضامين هذه الأفكار والمواقف عند تطبيقها. لذا فإن الفرد الذي يميل إلى الملاحظة التأملية يعتمد على أفكاره وأحاسيسه في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنه لا يستعجل في إصدار أحكامه على الأمور من حوله.

ج - بناء المفاهيم المجردة (AC) Abstract Conceptualization

تشير هذه الصيغة في التعلم إلى قدرة الفرد على تكوين المفاهيم ودمج هذه المفاهيم مع ملاحظاته الخاصة وتشكيل نظريات جديدة ذات معنى.

لذا فإن الفرد من خلال هذه الصيغة في التعلم يركز على استخدام المنطق والأفكار والمفاهيم كما أنه يؤكد على عملية التفكير، بدلاً من التأكيد على الأحاسيس أو الانفعالات. وإلى جانب ذلك فهو يفضل بناء النظريات العامة بدلاً من الاعتماد على الحدس أو البديهة، وكذا الاعتماد على الأسلوب العملي بدلاً من الأسلوب الفني في التعامل مع القضايا التي يعايشها. إن الفرد الذي يميل إلى بناء المفاهيم المجردة يتصف بقدرته التنظيمية فيما يتعلق بالتخطيط واستخدام التحليل الكمي وبالتالي فإن الدقة في النتائج عنده أمر مؤكد عليه دائماً.

د - التجريب العملي (AE) Active Experimentation

تشير هذه الصيغة في التعلم إلى أن الفرد قادر على استخدام المفاهيم النظرية التي تم التوصل إليها وذلك من خلال تجريبها في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات. أي أن الفرد في هذه المرحلة من مراحل التعليم يركز على الأشخاص ذوي التأثير والمواقف المتغيرة. لذا فإن الفرد في هذه المرحلة من التعلم يؤكد على التطبيق أكثر من التفكير التأملي، وما يجب عمله في مقابل ما يمكن ملاحظته. إن الفرد في مرحلة التجريب العملي يتصف بقدرته على إنجاز الأشياء والمخاطرة في سبيل تحقيق الأهداف. وإلى جانب ذلك فهو يستمتع بالتأثير على بيئته المحيطة ورغبته الملحة في أن يلمس نتائج هذا التأثير.

من خلال النظر إلى هذه المراحل يمكن القول بأن هناك العديد من الملاحظات التي يمكن إبرازها بالنسبة لنموذج العملية التعليمية وهذه الملاحظات هي على النحو التالي (Kolb, et.al., 1991, pp.59-60):

الملاحظة الأولى: إن دائرة التعلم هذه أو المراحل التي تمر بها العملية التعليمية والتي يبيئها (الشكل ١ / ٦) تحدث بصورة مستمرة في حياتنا. فنحن على الدوام نختبر المفاهيم التي نكوّنها ثم نعدل هذه المفاهيم نتيجة لملاحظاتنا وخبراتنا وهذا يعني أن عملية التعلم في واقع الأمر نوع من العملية المستمرة والمتكررة.

الملاحظة الثانية: إن توجه الشخص في التعلم محكوم بحاجته وأهدافه من هذا التعلم. ذلك أننا في الغالب نبحث عن الخبرات ذات العلاقة بأهدافنا كما نفسر هذه الخبرة ونشكل المفاهيم ونختبرها على ضوء هذه الأهداف.

الملاحظة الثالثة: بما أن عملية التعلم موجهة بحاجات وأهداف الفرد فإن أساليب التعلم تعتبر عملية شخصية بالدرجة الأولى سواء أكان ذلك فيما يتعلق بتوجيه هذه العملية أو ممارستها. فعلى سبيل المثال ربما يركز الشخص ذو الميول الحسائية على المفاهيم المجردة في حين يعطي الشاعر أهمية قصوى للخبرة الحقيقية. كذلك فإن المدير ربما يهتم بتطبيق المفاهيم بدرجة كبيرة في الوقت الذي يطور فيه الشخص المهتم بالطبيعة مهارات عالية في الملاحظة.

مما سبق يمكننا أن نستنتج أن لكل شخص طريقته الخاصة في استخدام وتطوير صيغة التعلم الملائمة له. إننا من الممكن أن نكتسب الخبرات الكبيرة، لكننا ربما نخفق في ملاحظة الدروس التي من الممكن تعلّمها من هذه الخبرة. كذلك فإنه ربما تكون لدينا القدرة على تكوين المفاهيم المجردة، لكننا في نفس الوقت قد نخفق في التحقق من مصداقية هذه المفاهيم. وأخيراً فإنه يمكن القول إنه في بعض مجالات التعلم من الممكن أن تكون حاجتنا وأهدافنا مرشداً قوياً نحو التعلم والإبداع في حين إنه ربما تكون هذه الحاجات والأهداف غير واضحة في مجالات أخرى مما يؤدي إلى عدم تحقق العملية التعليمية بالشكل المطلوب.

ولتحديد الصيغة التي ينتهجها كل فرد منا في تعلمه ، فقد حاول كولب Kolb (1976) بناء استبانة اطلق عليها اسم «استبانة أسلوب التعلم» Learning Style Inventory وذلك على ضوء مراحل العملية التعليمية الأربعة المشار إليها سلفاً [تمرين رقم (١ / ٦) استبانة أسلوب التعلم وحل المشكلات]. لقد تم بناء هذه الاستبانة على افتراض مؤداه أن المتعلم الجيد هو الذي يوظف هذه الصيغ الأربعة في التعلم دون تحيز. إذ يجب أن تكون لديه القدرة على الاندماج في الخبرة الحقيقية (CE)، ثم ملاحظة وتأمل هذه الخبرة (RO)، من زوايا مختلفة. على ضوء هذه الخبرة والملاحظة من الممكن للشخص أن يكون المفاهيم المجردة (AC)، بحيث يمكنه في نهاية المطاف استخدام هذه المفاهيم والنظريات التي تم التوصل إليها وذلك من خلال تجريبها في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات (AC).

ولكي يحدد الشخص الصيغة التعليمية التي يفضلها دون غيرها ، فإن بإمكانه أن يقوم بالإجابة عن استبانة أسلوب التعلم وحل المشكلات [تمرين رقم (١ / ٦)]. ولفهم النتيجة التي تم الحصول عليها من هذه الاستبانة ، فإن بإمكانه استخدام [الشكل (٢ / ٦)] «صيغ التعلم» وذلك من أجل مقارنة درجته في الاعتماد على أي من صيغ التعلم الأربعة مع درجات الآخرين (Kolb, et.al., 1991, p.60).

تمرين رقم (١ / ٦)

استبانة أسلوب التعلم وحل المشكلات

هذه الاستبانة تصف أسلوبك في التعلم . وبالطبع ليس هناك أسلوب تعليمي واحد ينطبق على كل المواقف ، وإنما أساليب متعددة ، غير أن الفرد قد يميل إلى أسلوب دون غيره . ومن أجل تحديد أسلوبك التعليمي ، فإن

الاستبانة تقدم لك تسع مجموعات من الأوصاف في كل مجموعة أربعة أوصاف . فضلاً ضع أمام كل وصف من الأربعة الأوصاف الموجودة في كل مجموعة من المجموعات التسع ، الدرجة المناسبة من بين الدرجات التالية . على أن تضع درجة (٤) للوصف الذي ينطبق عليك أكثر من غيره ، ثم بدرجة (٣) للذي يليه ، إلى أن تصل درجة واحدة للوصف الأقل انطباقاً عليك .

الدرجات:

٤ = ينطبق عليك أكثر من غيره ٢ = ينطبق عليك إلى حدّ ما
 ٣ = ينطبق عليك إلى حدّ كبير ١ = ينطبق عليك بدرجة أقل من غيره

مثال:

٢ ٣ ١ ٤
 سعيد ————— سريع ————— دائم الغضب ————— حذر

والآن أبدأ الإجابة:

المجموعات التسع	الأوصاف الأربعة
١ .	قادر على التمييز ————— متردد ————— مندمج ————— عملي
٢ .	متفتح ————— مهتم بالأمر ————— بارع في التحليل ————— أتعامل مع المجرد
٣ .	عاطفي ————— يقظ ————— مفكر ————— عملي
٤ .	مصدق (موافق) ————— مخاطر ————— مُقيّم للأمر ————— واع بالأمر

المصدر: David A. Kolb et al (1991). Organizational Behavior : An Experiential Approach. Englewood Cliffs, NJ prentice Hall. pp. (56-57).

- ٥ . ميال إلى البديهة ——— منتج ——— منطقي ——— دائم السؤال
- ٦ . أتعامل مع المجرد ——— قوي الملاحظة ——— واقعي ——— عملي
- ٧ . أتعامل مع الحاضر ——— ميال إلى التأمل ——— مهتم بالمستقبل ——— عملي
- ٨ . اعتمد على الخبرة ——— قوي الملاحظة ——— ميال إلى التصور ——— تجريبي
- ٩ . عاطفي ——— متحفظ ——— منطقي ——— موثوق به

تعليمات التصحيح

يمثل كل صف من صفوف الأوصاف الأربعة في الاستبانة السابقة أسلوباً من أساليب التعلم . ومن أجل معرفة أسلوبك في التعلم فقد وضعت في الأسفل أربعة مستطيلات مقسمة إلى مربعات صغيرة حيث وضع على كل مربع أرقام الأوصاف المتعلقة بكل أسلوب من أساليب التعلم الأربعة .

والآن، ضع الدرجات التي حددتها سلفاً في كل مربع من المربعات الموجودة داخل كل مستطيل من المستطيلات الأربعة التالية وذلك حسب إجابتك عن الأوصاف السابقة في الاستبانة .

درجات الأوصاف

٩	٨	٧	٦	٣	١

المستطيل الثاني
RO = (خ ح)

درجات الأوصاف

٨	٧	٥	٤	٣	٢

المستطيل الأول
CE = (م ت)

درجات الأوصاف

٩	٨	٧	٦	٣	١

المستطيل الرابع
AE = (ت ع)

درجات الأوصاف

٨	٧	٥	٤	٣	٢

المستطيل الثالث
AC = (م م)

والآن أطرح درجاتك في المستطيل الأول من درجاتك في المستطيل الثالث. ثم اطرح بعد ذلك درجاتك في المستطيل الثاني من درجاتك في المستطيل الرابع وذلك على النحو التالي:

(لاحظ قد تكون النتيجة بالموجب أو بالسالب)

$$= RO(خ) - AE(ع) = CE(م) - AC(م)$$

$$= \begin{array}{c} RO \\ \square \end{array} - \begin{array}{c} AE \\ \square \end{array} = \begin{array}{c} CE \\ \square \end{array} - \begin{array}{c} AC \\ \square \end{array}$$

تفسير الدرجات

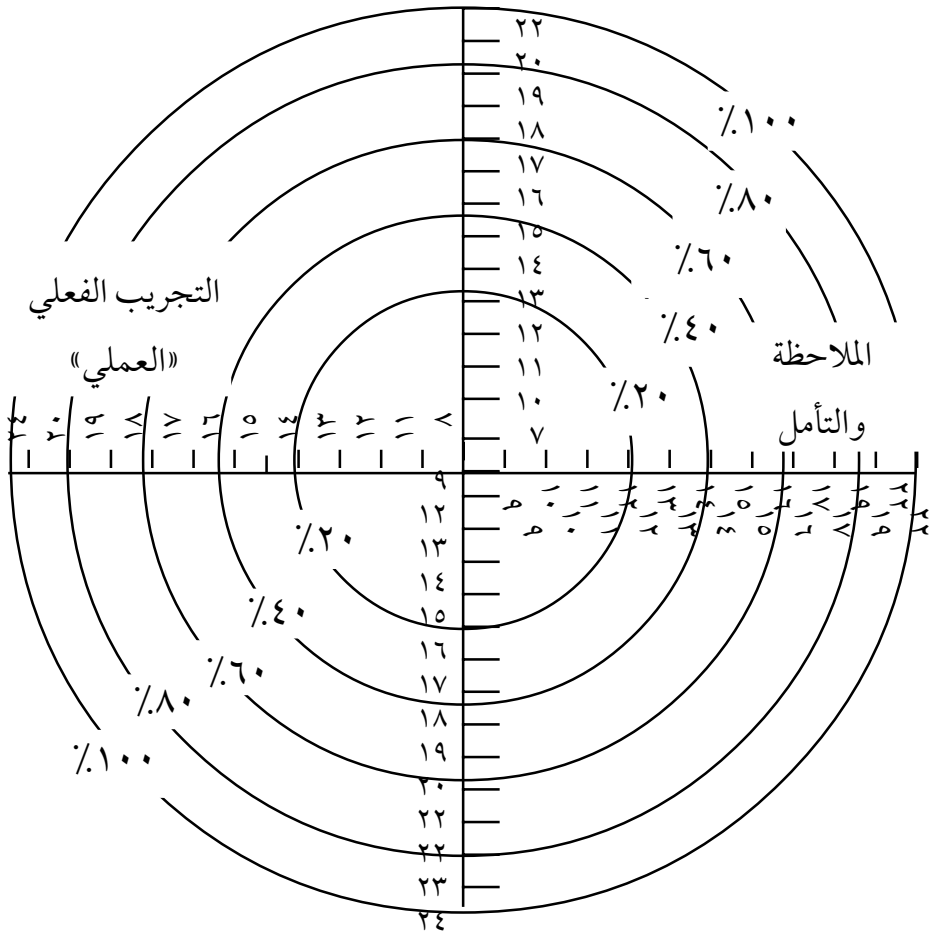
لفهم الدرجات التي تم الحصول عليها من «استبانة أسلوب التعلم وحل المشكلات» يجدر بنا أولاً أن نحدد درجة الفرد على هذه الاستبانة مقارنة بالأفراد الآخرين الذين تم تطبيق الاستبانة عليهم سلفاً حيث يقدم لنا الشكل (٢/٦) «صيغ التعلم» أربع درجات أساسية موزعة على أساس مراحل التعلم الأربع (الخبرة الحقيقية، والملاحظة والتأمل، وبناء المفاهيم المجردة، والتجريب العملي). لقد تم جمع الدرجات التي تم على أساسها بناء الشكل (٢/٦) من مجموعة تتكون من (١٩٣٣) شخصاً راشداً تتراوح أعمارهم بين (١٨-١٦) سنة ثلاثهم من الرجال. هذه المجموعة تعتبر في مجملها متعلمة حيث إنها تضم فئات مختلفة من المدرسين والمرشدين والمهندسين ورجال المبيعات والمديرين والأطباء والمحامين. ولتفسير درجتك على الشكل (٢/٦) يمكننا أن نقدم لك المثال التالي:

إذا كانت درجتك في «الخبرة الحقيقية» تساوي (١٥) درجة فإن هذا يعني أن درجتك في التأكيد على هذه الصيغة من التعلم هي أعلى من درجة (٥٥٪) من الأفراد الذين أجابوا عن هذه الاستبانة بالنسبة لهذه الصيغة من صيغ التعلم. أما إذا كانت درجتك في «الخبرة الحقيقية» ذاتها تساوي (٢٢) درجة أو أكثر فإن هذا يعني أن اعتمادك على هذه الصيغة في التعلم تفوق درجة (٩٩٪) من أفراد العينة أو المجموعة الذين أجابوا عن هذه الاستبانة. وباستخراج درجاتك على كل صيغة من هذه الصيغ الأربع ثم وضع كل درجة على الدرجة المقابلة لها على الخطوط الأربعة في الشكل (٢/٦) ثم الربط بين هذه الدرجات بخطوط مستقيمة يمكنك تبيين صيغة التعلم التي تركز عليها أكثر من غيرها مقارنة بدرجات أفراد المجموعة، (Kolb, et.al., 1991, pp.61-62).

الشكل رقم (٦ - ٢)

صيغ التعلم

الخبرة الحقيقية «المحدودة»



٦ . ٢ . ١ . ٢ . تحديد أسلوب الفرد في التعلم

ذكرنا فيما سبق أن بإمكان الفرد الحصول على أربع درجات من خلال حساب الدرجات التي تم الحصول عليها من «استبانة أسلوب التعلم وحل المشكلات» وأن هذه الدرجات يمكن تفسيرها من خلال الشكل (٢/٦) «صيغ التعلم» والتي تبين الصيغة أو الصيغ التي يميل إليها الفرد أكثر من غيرها في عملية التعلم. غير أن هذه الدرجات التي تبين صيغ التعلم التي نميل إليها لا تبين بدرجة كبيرة أي أسلوب من أساليب التعلم الأربعة يفضله الفرد دون غيره. لذا، ومن أجل معرفة الفرد لأسلوبه في التعلم فإن بإمكانه استخدام الدرجتين اللتين تم الحصول عليهما من خلال عملية طرح درجة صيغة الخبرة الحقيقية (CE) من درجة صيغة بناء المفاهيم المجردة (AC) وطرح درجة صيغة الملاحظة والتأمل (RO) من درجة صيغة التجريب العملي (AE) وذلك كما هو مبين في نهاية استبانة أسلوب التعلم وحل المشكلات.

إن الدرجات التي يتم الحصول عليها من هذه العملية الحسائية من الممكن أن توضح للفرد مرة أخرى مقدار تأكيده على أية صيغة من الصيغ الأربع في تعلمه وذلك فيما إذا كان يفضل التعامل مع المفاهيم المجردة مقابل الخبرة الحقيقية أو التجريب العملي مقابل الملاحظة والتأمل وذلك كما يوضحها الشكل رقم (٢/٣ أساليب التعلم) [خطان متعامدان أحدهما رأسي ويتضمن درجة (AC - CE) (المفاهيم المجردة - الخبرة الحقيقية) والآخر أفقي ويتضمن درجة (AC - RO) (التجريبي العملي - الملاحظة والتأمل) كما يتضمن هذا الشكل في نفس الوقت أربع خانات تشير إلى أربعة أنواع من أساليب التعلم حيث يمكن للفرد من خلال استخدام هذا الشكل معرفة الأسلوب أو الأساليب التي يفضلها في عملية التعلم وحل المشكلات وهذه الأساليب

هي على النحو التالي : الأسلوب التقاربي Convergent ، والأسلوب الافتراقي (التفكير الافتراقي) Divergent ، والأسلوب الاستيعابي Assimilator ، والأسلوب التوفيفي Accommodator ، وفيما يلي وصف لهذه الأساليب الأربعة من التعلم (kolb, et.al., 1991, pp.62-64) :

أ - الأسلوب التقاربي

يتميز هذا الأسلوب باعتماد صاحبه على المفاهيم المجردة والتجريب العملي ، لذا فإن قوة هذا الأسلوب في حل المشكلات واتخاذ القرارات تظهر في قدرة أصحابه على تطبيق الأفكار والمفاهيم المجردة . إن الأشخاص الذي يعتمدون على هذا الأسلوب في التعلم يبرزون جيداً في المواقف التي تتطلب حلاً محدداً سواءً أكان ذلك لأسئلة معينة أو مشكلة محددة . ولهذا فإن الأشخاص الذين يفضلون هذا الأسلوب في التعلم غالباً ما يميلون إلى التعامل مع المهام والمشكلات الفنية أكثر من التعامل مع القضايا الشخصية والاجتماعية ، لذا فإن هذا الأسلوب كثيراً ما يستخدم من قِبَل المهندسين والأخصائيين الفنيين .

ب - الأسلوب الافتراقي (التفكير الافتراقي)

وهذا الأسلوب هو على عكس الأسلوب التقاربي ، حيث يؤكد على الخبرة الحقيقية والتأمل ، لذا فإن قوة هذا الأسلوب تكمن في قدرة أصحابه على التصور وإدراك المعاني الحقيقية للمفاهيم أو القيم التي يتعاملون معها . إن أصحاب هذا الأسلوب يميلون إلى النظرة الكلية ، وتوليد الأفكار والبدائل من خلال ما يسمى بعملية العصف الذهني ، لذا فإنهم يركزون على الجوانب الثقافية وتأكيد المهارات الفنية . وهذا الأسلوب يستخدم من قِبَل المستشارين وأخصائيي التنظيم ومديري شؤون الموظفين .

ج - الأسلوب الاستيعابي

وتكمن قدرات أصحاب هذا الأسلوب في اعتمادهم على المفاهيم المجردة والملاحظات التأملية . لذا فإن قوة هذا الأسلوب تأتي من قدرة أصحابه على الاستقراء السببي وإيجاد النماذج النظرية للوصول إلى شرح الظواهر من حولهم . هذا الأسلوب في التعلم لا يهتم أصحابه كثيراً بالعلاقات الشخصية وإنما يهتمون بالأفكار والمفاهيم المجردة، لذا فهو ينتشر بين أخصائيي العلوم والرياضيات الأساسية أكثر من أصحاب العلوم الاجتماعية . أما في المنظمات فإن الأفراد الذين يتبنون هذا الأسلوب، فإنهم غالباً ما يتواجدون في أقسام البحوث والتخطيط .

د - الأسلوب التوفيقي

هذا الأسلوب على عكس الأسلوب الثالث (الأسلوب الاستيعابي) حيث يؤكد على الخبرة الحقيقية والتجريب العملي . وتكمن قوة هذا الأسلوب في التعلم، في توجه أصحابه إلى عمل الأشياء وتنفيذ الخطط والمهام، والاندماج في خبرات جديدة . كما أن أصحاب هذا الأسلوب يميلون إلى البحث عن الفرص الجديدة والمخاطرة والتنفيذ والتكيف مع التغيير . لذا فإن الخطط والنظريات التي لا تنجح في إدارتهم تستبعد . إن تبني هذا الأسلوب في التعلم يعني الاعتماد على الحدس والبديهة والمحاولة والخطأ في حل المشكلات، وبالتالي فهم يعتمدون على غيرهم في توفير المعلومات بدلاً من الاعتماد على قدراتهم التحليلية . وأصحاب هذا الأسلوب يتصفون بالسرعة في الوصول إلى قراراتهم، لذا فهم يتمثلون في رجال الأعمال والمبيعات والتسويق .

الشكل رقم (٦ - ٣)
إساليب التعليم

ملموس «الخبرة»

الأسلوب الافتراضي

الأسلوب الافتراضي

الأسلوب التقاربي

الأسلوب الاستيعابي

المجرد

العملي

التأملي

٦ . ٢ . ١ . ٣ استخدام نموذج التعلم في حل المشكلات

يمثل الشكل رقم (٤ / ٦) [نموذج عملية التعلم وحل المشكلات] نموذجاً يمكن الاسترشاد به في عملية تحديد المشكلة وحلها، وذلك على ضوء نموذج أساليب التعلم السابق [الشكل رقم (٣ / ٦)]. في هذا النموذج [شكل رقم (٤ / ٦)] من الممكن أن نلاحظ أن مراحل حل المشكلات تتطابق بشكل عام مع أساليب التعلم وبخاصة الجوانب الإيجابية في كل أسلوب من أساليب التعلم وذلك على النحو التالي:

أ - الأسلوب الافتراضي

وتكمن قوة هذا الأسلوب في التعرف على المشكلات وذلك بناءً على الواقع الذي تتواجد فيه هذه المشكلات ومحاولة التعرف على الاختلافات الموجودة بينها.

ب - الأسلوب الاستيعابي

وتكمن قوة هذا الأسلوب في اختيار المشكلة الحقيقية موضوع البحث والتفكير في الحلول أو البدائل الممكنة لحلها حيث يأتي دور الإبداع في هذه المرحلة من مراحل حل المشكلات وذلك من خلال طرح الحلول الممكنة للمشكلة.

ج - الأسلوب التقاربي

تتمثل قوة هذا الأسلوب في تقييم نتائج الحلول أو البدائل المطروحة للمشكلة والاختيار من بينها وذلك وفقاً لمعايير محددة لهذا الغرض.

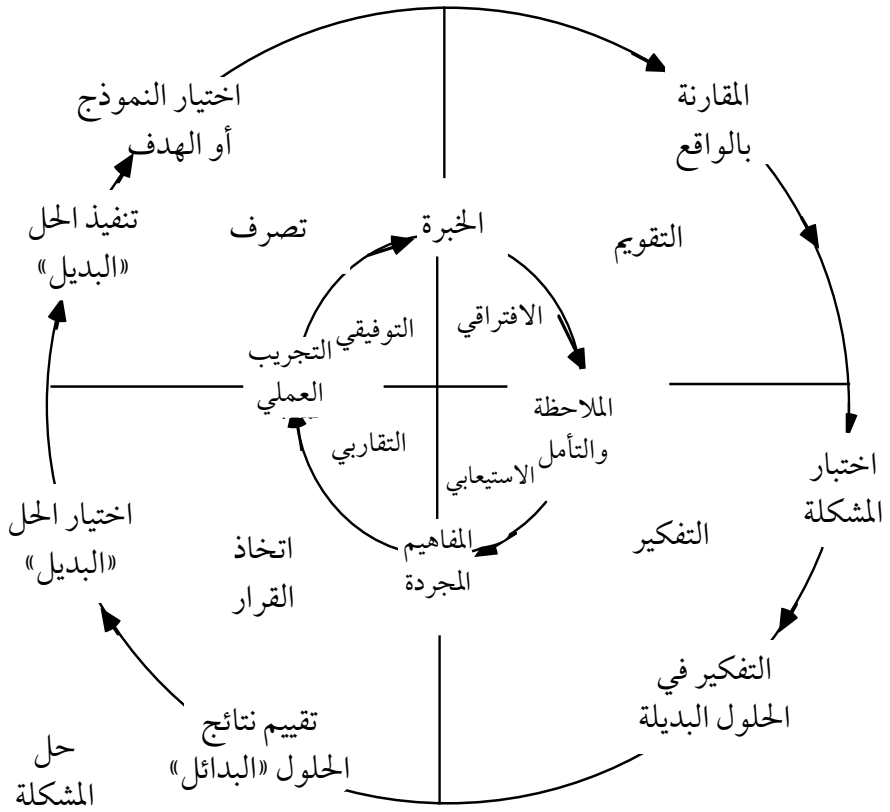
د - الأسلوب التوفيقي

وتكمن قوة هذا الأسلوب في تنفيذ الحل أو الحلول التي تم التوصل إليها وذلك بناءً على بعض الأهداف أو النماذج التي تحدد ما ينبغي أن يكون بالنسبة للمشكلة موضع البحث .

من العرض السابق لمدخل العملية التعليمية وحل المشكلات يتضح لنا أن هذا المدخل في التدريب على الإبداع يحاول الربط بين الأسلوب التعليمي المفضل لدى الفرد ونوع التفكير الموجود لديه ، وهو بهذا يؤكد ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد في عملية التدريب . إن توظيف هذا المدخل في عملية التدريب على الإبداع سوف يمكّننا من الأخذ في الاعتبار جميع التخصصات الموجودة في منظمات الأعمال والفروق الموجودة بينها في عملية التعلم وحل المشكلات ، إلى جانب المراحل التي ينبغي التركيز عليها أثناء التدريب على عملية حل المشكلات .

ومع الاعتراف بأهمية هذا المدخل باعتباره من المداخل الأساسية في عملية التدريب على الإبداع ، إلا أنه يؤخذ عليه إغفاله لبعض الجوانب الهامة في التدريب والتي من أبرزها الوسائل التي ينبغي استخدامها في عملية التدريب ، والشروط التي ينبغي توافرها لنجاح التدريب وبخاصة ما يتعلق منها بمكان التدريب ، وهي الموضوعات التي سوف تكون محور نقاش وتركيز المداخل القادمة (kolb, et.al., 1991, pp.63-64) .

الشكل رقم (٦ - ٤)
العلاقة بين نموذج عملية التعلم ونموذج حل المشكلات



٦ . ٢ . ٢ مدخل استخدام الوسائل الإبداعية

يرى القائلون بهذا المدخل أنه من الممكن التدرب على الإبداع من خلال التركيز على وسائل الإبداع Creativity Techniques بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في التدريب أو المكان الذي يتم فيه هذا التدريب . ذلك أن هذه الوسائل من وجهة نظر هذا المدخل تساعد المتدربين على حل المشكلات ، كما تمكنهم من استكشاف الفرص المتاحة أمامهم للتطوير والإبداع . وتتمثل هذه الوسائل الإبداعية في مجملها في أسلوب العصف الذهني ، والمضاهاة ، وتداعي المعاني ، والتصور الذهني ، واسترجاع الأفكار ، والمعلومات ، وأساليب تكوين الأسئلة ، وقائمة الخصائص ، وغير ذلك من الأساليب التي سوف يتم الحديث عنها لاحقاً (Higgins, 1994, p.11) . كذلك فقد قام العديد من المستشارين والمدربين في مجال الإبداع الإداري بتطوير العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها خارج نطاق قاعات التدريب ، ومنها على سبيل المثال Creative Learning International's A pocket Innovator وهي عبارة عن (١٢٥) بطاقة تمكن مستخدميها من تنمية قدراتهم الإبداعية من خلال التدريب على سبع مراحل في عملية التدريب الإبداعية (Coates & jarratt, 1994, p. 14) . ويعتبر التركيز على هذه الوسائل في رأي القائلين بهذا المدخل أفضل أسلوب للتدرب على الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري بصفة خاصة ، ذلك أن هذه الوسائل لا تتطلب من المتدربين مهارات فنية أو معلومات متخصصة قبل التدرب عليها واستخدامها في حل المشكلات .

لقد وجدت فكرة استخدام الوسائل في التدرب على الإبداع قبولاً لدى الكثير من المدربين والمتدربين ، وذلك لما توفره من جاذبية للطرفين فضلاً

عن أنها تحقق نتائج سريعة وملموسة من العملية التدريبية . لهذا يمكن القول بأن كل برامج التدريب على الإبداع تتضمن من الناحية العملية كل أو معظم الموضوعات التالية (Kabanoff & Rossiter, 1994, p.303) :

١- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تنمية الإبداع (و غالباً ما يكون من بين هذه الوسائل العصف الذهني) .

٢- محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحاً وتقبلاً للمناهج الأخرى في حل المشكلات .

٣- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية .

٤- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر إلى هذه المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية بدلاً من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي .

٥- بناء صورة الذات ، المتمثلة في ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغيير ، والتأكيد على أن لدى الفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقدده حيث إن التدريب على الإبداع يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية .

مما سبق يتضح أن برامج التدريب على الإبداع من منطلق مدخل وسائل الإبداع تختلف فيما بينها من حيث الموضوعات الرئيسة التي تغطيها وذلك تبعاً للمنحى الذي يتخذه كل برنامج والفلسفة التي يقوم عليها فيما يتعلق بتحديد العوامل التي يعتقد مصممو البرنامج أنها أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع وبالتالي إمكانية التدريب عليها . لهذا ، وانطلاقاً من هذه النظرة ، فإننا هنا سوف نتحدث عن وسائل الإبداع Creativity Techniques

باعتبارها من أكثر الموضوعات شيوعاً بالنسبة لمحتوى التدريب مع إدراكنا لأهمية الموضوعات الأخرى التي سبق ذكرها والتي من الممكن أن تكون مكتملة لهذه الوسائل ومؤازرة لها فيما يتعلق بالحصول على نتائج جيدة من التدريب على الإبداع . ذلك أن التدريب على وسائل الإبداع ، مع الأخذ بعين الاعتبار بدوافع المتدربين واتجاهاتهم نحو حل المشكلات ، وإعطاء صورة واضحة للأفراد عن قدراتهم الذاتية الكامنة في الإبداع ، تؤدي في مجموعها إلى تحقيق نتائج إيجابية سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المنظمة .

٦ . ٢ . ٢ . ١ وسائل الإبداع

تزرخ أدبيات البحث والكتابة في موضوع الإبداع بالعديد من الوسائل التي يمكن التدريب عليها باعتبار أن لكل وسيلة وظيفتها الخاصة في حث وتنمية التفكير الإبداعي لدى الفرد . فعلى سبيل المثال تحدث هيجنز (1994) Higgins عن ست وسائل للإبداع يعتقد أنها من الأهمية بمكان من حيث مساعدة الفرد أو الجماعة على توليد الأفكار وطرح الحلول الملائمة للمشكلات ، وهذه الوسائل في اعتقاده ، تتسم بالجاذبية بالنسبة للأفراد وخصوصاً الذين لديهم نزعة إلى التحليل واستخدام الحدس أو البديهة في حل المشكلات . إلى جانب ذلك فإن معظم هذه الوسائل معتمد على الإجراءات المتسلسلة (أي الخطوات) التي تتلاءم مع نماذج أو خطوات حل المشكلات التي تطبق في مجال التدريب على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، وهذه الوسائل الست التي أشار إليها هيجنز هي : المضاهاة والمجاز ، و تداعي المعاني ، والمضاهاة المباشرة ، و المضاهاة الشخصي ، والتصور الذهني ، واسترجاع الأفكار والمعلومات السابقة (Higgins, 1994, p.11)

أما ميلر Miller (1995) فقد ناقش وسائل الإبداع على أساس ما توصلت إليه نتائج الأبحاث المتعلقة بوظائف المخ، حيث وصفت هذه الدراسات المخ بأنه عبارة عن نصفين كرويين وأن لكل جزء منه وظائفه الخاصة، فالجزء الأيسر من المخ يختص بالقدرات العقلية المتسلسلة Linear والمنطقية والرياضية واللغوية، في حين يختص الجزء الأيمن من المخ بالوظائف المتعلقة بالحدس والقدرات المكانية والانفعالية والموسيقية، وعلى أساس وظائف المخ هذه فقد قسم ميلر وسائل الإبداع إلى نوعين هما: الوسائل المتسلسلة والوسائل الحدسية أو البديهية وكلاهما ضروري لتوليد الأفكار الإبداعية.

ففيما يتعلق بوسائل التفكير المتسلسلة فإنها باعتقاد ميلر تزود الفرد بإطار أو نسق يتضمن عدداً من الخطوات التي يستطيع الفرد أو الجماعة من خلالها إيجاد الأفكار أو الحلول الملائمة لحل المشكلات، لذا فإن الفرد لا يفاجأ عندما يصل إلى فكرة أو حل ما، وذلك لأنه يسير وفق خطوات معيّنة تقوده إلى هذه الفكرة أو الحل. وبالمقابل فإن وسائل التفكير الحدسية أو البديهية لا تعتمد على التفكير الذي يسير وفق خطوات محددة وإنما تعتمد على الومضة أو البروغ أو الإشراق حيث تظهر الفكرة أو الحل بصورة مفاجئة، لهذا فإننا كثيراً ما نصاب بالدهشة عندما نرى مثل هذه الأفكار أو الحلول ماثلة أمام أعيننا. وباختصار يمكن القول بأن أساليب التفكير المتسلسلة تعتمد على الخطوات المنطقية للوصول إلى فكرة أو حل، ما في حين تعتمد الأساليب الحدسية على الحدث المفاجئ، ولـك فإنها تسمى أحياناً بالأسلوب الشامل Holistic.

لقد تضمن كل نوع من أنواع التفكير عدداً من الوسائل حيث تضمنت: وسائل التفكير المتسلسلة تتضمن عشر وسائل هي: تحليل المصفوفة،

والتحليل الشكلي (تحليل البنية)، وطبيعة العمل، وطرح الأسئلة، وتحليل العوامل المؤثرة، وقائمة الخصائص، و سكامبر SCAMPER، والأحداث المحتملة، وتداعي المعاني المباشر، وشجرة التصميم (Miller, 1991, pp.4-10)

في حين تضمنت وسائل التفكير الحدسية ست وسائل هي: الخيال أو التصور، والعصف الذهني، والمشابهة أو المضاهاة، والأحلام، والرسم أو التصوير، والتفكير التأملي.

وإلى جانب هيجنز وميلر أشار هوك Houck (1994) في حديثه عن الإبداع إلى ثلاث وسائل للإبداع هي: صندوق العدة الإبداعي The Creativity Toolbox ويشير إلى أنه ينبغي أن ينمي كل شخص مجموعة من الأفكار ويخترنها في ذاكرته بحيث يمكن استخدامها عندما تستدعي الحاجة إلى ذلك، وجلسات العصف الذهني، وخريطة سير الإجراءات (Houck, 1994, p.21).

كذلك فقد تحدث شتاين Stein (1991) عن وسائل الإبداع أثناء حديثه عن تدريب المديرين على الإبداع فقال: «من أجل مساعدة المديرين المهتمين بالتدريب على الإبداع، هناك عدد متنوع من الوسائل والأساليب والإجراءات التي يمكن استخدامها لإثارة وتحفيز التفكير الإبداعي لدى المديرين، هذه الوسائل تتراوح من الأساليب الفردية كالمنشطات والعلاج النفسي إلى الأساليب الجماعية كالعصف الذهني وحل المشكلات والتعاوني الذهني» (Stein, 1991, pp. 4-10) هذا الطرح الذي طرحه شتاين قريب مما قال به هيكس Hicks (1991) عندما تحدث عن وسيلتي العصف الذهني والتعاون الذهني Synectics باعتبارهما وسائل شائعة للإبداع (Hicks, 1991, pp. 87-108).

مما سبق نخلص إلى القول بأن وسائل الإبداع التي يمكن التدرّب عليها متعددة وأنه لا يمكن الاتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الوسائل، بل ليس بالضرورة أن يكون هناك حدود لهذه الوسائل سواء من حيث العدد أو الاستخدام طالما أننا نتحدث عن الإبداع الذي يقتضي طرح المزيد، والمزيد من هذه الوسائل. لذا، ونظراً لتعدد وسائل الإبداع فإنه ليس بالإمكان أن نتعرض لجميع هذه الوسائل، وعوضاً عن ذلك فإننا سوف نتعرض لأكثر هذه الوسائل استخداماً حيث إن بإمكان القارئ الراغب في الاطلاع على تفاصيل بقية هذه الوسائل الرجوع إلى المصادر الأصلية التي نتحدث عنها، وتبعاً لذلك فإننا سوف نتحدث هنا عن أكثر وسائل الإبداع شيوعاً التي يمكن التدرّب عليها لتنمية التفكير الإبداعي وهذه الوسائل هي على النحو التالي:

أولاً: العصف الذهني

تعتبر وسيلة العصف الذهني في الأصل إحدى وسائل حل المشكلات والغرض منها تمكين الأشخاص المستخدمين لها من تحديد المشكلة موضع المناقشة ومن ثم تحديد البدائل أو الحلول الممكنة لهذه المشكلة وتقييم هذه البدائل للاختيار من بينها (Kabanoff & Rossiter, 1994, p.303) وقد عرف جوهانسون وروبرتسون (١٩٨٢م) وسيلة العصف الذهني بأنها «إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة، بإشراف رئيس لها، على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات المبتكرة الخلاقة في حدود فترة من الزمن قصيرة نسبياً، وتسجل هذه الأفكار ليقوم فيما بعد رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها أو انتقادها، ويعرف العصف الذهني باسم التفكير الخلاق» (غطاس، آخرون، ١٩٨٣م، ص ١٥)، أما

راولنسون Rawlinson (1981) فقد عرّف العصف الذهني بأنه «وسيلة للحصول على أكبر قدر من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير» (Rawlinson, 1981, p.36).

تعتبر وسيلة العصف الذهني من أكثر الوسائل استخداماً في مجال التدريب على الإبداع وأكثرها نجاحاً (Kabanoff & Rossiter, 1994, p.305) وهي ليست بالوسيلة الجديدة في مجال الإبداع وحل المشكلات ولكن ربما ليس كل شخص يعرف أن هذه الوسيلة تقود إلى أفضل النتائج أو الآراء (Kabanoff & Rossiter, 1994, p.306). ولكي يتم التدريب على عملية العصف الذهني، فإن هناك مجموعة من المحددات ينبغي اتباعها وهي على النحو التالي:

١- الأفراد: اختيار الأفراد الذين يجب أن يشاركون في مهمّة العصف الذهني، من إدارات أو تخصصات مختلفة أو أعمار مختلفة وذلك حسب طبيعة المهمة الموكلة بها المجموعة.

٢- الطريقة: تحديد الطريقة التي يجب أن توظف في عملية العصف الذهني، ومن بين هذه الطرق وأكثرها استخداماً طريقة «الجماعة غير المعروفة أعضاؤها»، وهي الطريقة التي تم تطويرها من قبل فان دي فن وديليبيك (Vande Van & Delbecq, 1971, pp. 303-312).

٣- التعليمات: ينبغي أن تُوضّح لأفراد المجموعة التعليمات أو التوجيهات التي يجب مراعاتها أثناء عملية العصف الذهني، ومن هذه التعليمات طرح الأفكار من قبل المشاركين وتسجيلها دون التعليق عليها أو انتقادها حتى لا يؤدي ذلك إلى وأد الأفكار الإبداعية.

٤- المكان: من الممكن أن يتم عقد جلسات العصف الذهني في أي مكان سواء أكان ذلك داخل المنظمة أو خارجها على أن يكون المكان مجهزاً

بالأوراق والأقلام واللوحات التي يمكن الكتابة عليها، كما ينبغي أن يكون المكان واسعاً نسبياً، جيد التهوية وقريباً من أماكن الراحة «دورات المياه». كذلك فإنه يجب أن تكون هناك أماكن للاستراحة مزودة ببعض المرطبات والمشروبات الساخنة كالشاي والقهوة أو الباردة كالعصير التي تساعد الفرد على تجديد النشاط (Hicks, 1991, p.93).

٥- الوقت: ينبغي أن تكون جلسة العصف الذهني محددة الوقت بحيث لا يكون قصيراً جداً مما قد يدفع الأفراد إلى الاستعجال في طرح آرائهم، أو طويلاً بحيث يشعرهم بالملل، وبالتالي الخمول الذي يعيق طرح الأفكار والحلول القيّمة.

٦- التقييم: تحديد المعايير التي على أساسها يمكن تقييم الأفكار أو الحلول التي تتقدم بها المجموعة والاختيار من بين هذه الأفكار والحلول على أساس هذه المعايير، على أن تكون المعايير مقبولة وممكنة التحقيق، وإلا فإنها سوف تشكل عائقاً آخر أمام الإبداع الإداري.

وللتدرب على العصف الذهني كإسلوب للإبداع، فإنه من الممكن اتباع الخطوات التالية:

١- تحديد المشكلة أو الموضوع المراد مناقشته: يمثل تحديد المشكلة جزءاً مهماً من عملية التدرب على العصف الذهني، وذلك لأنه يؤدي إلى توضيح المشكلة من حيث حجمها وحدودها ونوعها وفيما إذا كانت المشكلة معقدة أو سهلة. إن تحديد المشكلة له تأثير على نوعية الحلول المطروحة، على أن يتم تحديد المشكلة من خلال جلسة تمهيدية تسبق جلسة العصف الذهني.

٢- عقد جلسة العصف الذهني: في هذه الجلسة تقوم المجموعة بقيادة الرئيس أو المنسق لها بطرح أفكارها وحلولها حول هذه المشكلة أو

الموضوع المطروح للنقاش . على أنه ينبغي أن نأخذ في الاعتبار أن طرح هذه الأفكار يجب أن يكون متمشياً مع قواعد العصف الذهني والتي من أبرزها عدم نقد الأفكار والحلول المطروحة أثناء النقاش .

٣- الاختيار من بين أفضل البدائل أو الحلول المطروحة وفق معايير محددة على أن يتم ذلك في جلسة أخرى لاحقة لجلسة العصف الذهني .

٤- توضيح وتطوير الأفكار أو الحلول المختارة في جلسة لاحقة بحيث يؤدي ذلك إلى اكتسابها طابع التنفيذ والواقعية .

وإجمالاً ، يمكن القول بأن وسيلة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل وأوسعها شهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية ، على أن هذه الوسيلة تعتبر من أكثر الوسائل التي يُساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العلمية (miller, 1990, p.87) .

ثانياً : المضاهاة «القياس»

تعرف المضاهاة بأنها وسيلة للمقارنة بين شيئين هما في الواقع غير متشابهين من النظرة الأولى ولكن من خلال المقارنة بينهما يمكن اظهار بعض التماثل أو التشابه الذي يمكن الاستفادة منه في تطوير بعض الأفكار (Higgins, 1994, pp. 11-14) .

«إن استخدام طريقة التشابه أو المضاهاة يفترض أنه إذا كان هناك شيان متشابهان في بعض الجوانب ، فإنه ينبغي أن يكونا متشابهين أيضاً في الجوانب الأخرى ، لهذا فإن المضاهاة تفيد في جعل الشيء المألوف غريباً وجعل الشيء الغريب مألوفاً . من هذه الزاوية يمكنك أن تكتشف مداخل

جديدة ورؤى جديدة فيما يتعلق بطبيعة المشكلات أو الموضوعات التي هي محل النقاش» (Miller, 1990, p87).

إن هناك العديد من أنواع المضاهاة التي يتحدث عنها الباحثون في هذا المجال نذكر منها على سبيل المثال :

١ - المضاهاة الشخصية Personal Analogy : وهي أن يتصور الشخص نفسه وكأنه الشيء الذي سوف يقوم على تطويره ، كأن يكون مكلفاً بتطوير هيكل تنظيمي للمنظمة ، أو تطوير دولاب لحفظ الملفات واسترجاعها بسهولة ، أو تطوير آلة كتابة . حيث يجب عليه هنا أن يتصور نفسه على أنه الهيكل التنظيمي أو الخزانة أو الآلة الكاتبة بحيث يمكن أن يتصور طبيعة المشكلات التي يمكن مواجهتها بعد تنفيذ الفكرة الجديدة ، فعلى سبيل المثال تم استخدام المضاهاة الشخصية في شركة جيليت Gillett في عام (١٩٨٠م) . فقد تصور المديرون العاملون في الشركة أنفسهم على أنهم شعر رأس الإنسان وتصوروا كيف أن هذا الشعر يُعبر عن نفسه من حيث حبه أو كرهه للجفاف أو الاسترسال ، وقد ترتب على هذا التصور اختراع شامبو سيلكينس Silkence الذي يلائم الأنواع المختلفة من الشعر (Higgins, 1994, p.14).

٢ - المضاهاة المباشرة (القياس المباشر) : يقوم هذا النوع من المضاهاة على أساس أن الحقائق أو المعلومات الموجودة في حقل ما من الممكن أن تطبق في حقل آخر ، ويعتبر علم الأحياء مجالاً خصباً للمضاهاة المباشرة بالنسبة لعامل التقنية حتى أن أحد الباحثين في مجال التقنية قد صرح قائلاً : «إن الحشرات تعتبر نماذج رائعة للآلات المتحركة» . وكمثال على المضاهاة المباشرة نذكر على سبيل المثال قصة عباس بن فرناس ومحاولته في الطيران حيث حاول أن يقلد الطائر ولكنه لم ينجح في تجربته ، لأنه

نسي أهمية ودور «الذيل» في عملية الطيران ، كذلك قامت إحدى الشركات المتخصصة في صناعة معدات الحفر الخاصة بالمناجم بتشكيل فريق لتطوير معدّة حفر بحيث تتمكن هذه المعدة من حفر المادة الصخرية ووضعها في حزام متحرك حولها من أجل نقله إلى خارج الحفرة . لقد كان أحد أعضاء الفريق متخصصاً في علم الحشرات ، والذي اقترح بدوره على الفريق الاستفادة من تركيب وحركة «حصان البحر» وما هو مطلوب بالنسبة للمعدة الجديدة . بناءً على هذا الاقتراح فقد استطاع الفريق تصميم الجراف Roc 302 وهو عبارة عن تراكتور ضخّم بأربع جرافات بحيث توجد واحدة في كل جانب من جوانب التراكتور وتقوم في مقام الأقدام الأربعة بالنسبة لحصان البحر ، ومن خلال هذه الجرافات الأربع يقوم التراكتور بحفر الصخور وتفتيتها ومن ثم القذف بها في الحزام الموجود حول وسط التراكتور الذي ينقلها بدوره إلى خارج الحفرة .

لقد استطاع العديد من الشركات التي تقوم بتطوير الإنسان الآلي الاستفادة من بناء وحركة العناكب ، والاستفادة كذلك من فكرة أوراق الشجر المتساقطة والمبللة ، بالنسبة لبعض شركات الأغذية ، بحيث يمكنها تصدير منتجاتها في أقل حيز ممكن ودون أن تتعرض للتلف بسبب الجفاف وذلك كما في حالة تصدير شرائح البطاطس (Higgins, 1994, p.14) . وإلى جانب هذين النوعين من المضاهاة أو القياس فإن هناك أنواعاً أخرى مثل المضاهاة الرمزية والمضاهاة الخيالية (Miller, 1990, p.14) ، على أنه يجب أن نشير هنا إلى أنه عند التدريب على المضاهاة كوسيلة للإبداع فلا بد أن تتم مراعاة النقاط التالية (Higgins, 1994, p14) :

١ - اختيار حقل المعرفة أو العلم الذي تعتقد أن البحث فيه سوف يقدم لك الشيء الذي يمكن مضاهاته أو القياس عليه بالنسبة للمشكلة التي تقوم بمعالجتها .

٢ - عندما تقرر اختيار هذا الشيء الذي سوف تحاكيه ، فعليك أن تقرر أوجه الشبه بين هذا الشيء وبين الموضوع أو المشكلة التي تريد حلها بحيث تساعدك هذه المقارنة على تطبيق الحقائق الموجودة في هذا الشيء على مشكلتك .

٣ - قرر ما الذي يمكن أن تستفيده من هذه المضاهاة من أفكار أو حلول بالنسبة لمشكلتك ، وذلك اعتماداً على ما تسفر عنه هذه المقارنة .

ثالثاً: سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) SCAMPER:

يعتبر اليكس أوسبورن Alex Osborn أحد الرواد في مجال التدريب على الإبداع ، فلقد أعد قائمة من الأسئلة أسماها (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) والتي تم تطويرها وترتيبها فيما بعد من قبل بوب ايرل Bob Eberle تحت مسمى سكامبر Scamber وذلك من أجل مساعدة القارئ أو المتدرب على تذكرها . ويمثل كل حرف من كلمة Scamber باللغة الإنجليزية مجالاً من المجالات التي تم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار ، هذه المجالات هي على النحو التالي (Miller, 1990, pp.89-90):

١ - البديل Substitute (S) في هذا المجال من الممكن أن يطرح الشخص عدة أسئلة وذلك من قبيل ما المكونات الأخرى لهذا الموضوع (الشيء أو المشكلة)؟ ما المواد التي يمكن ادخالها أو إحلالها في هذا الشيء؟ هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضاً عما هو موجود حالياً؟ هل هناك مكان من الممكن أن يوجد أو يؤدي به هذا الشيء بدلاً من المكان الحالي؟

٢- الضم أو الجمع (C) Combine : ومن الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال : ما الذي يمكن دمجه أو (مزجه) بالنسبة لهذا الشيء أو الموضوع أو الإجراء؟ هل هذا الموضوع أو الإجراء مكون من شيئين أو خطوتين أو أكثر؟ ما الأغراض أو الأهداف التي يمكن تحقيقها من دمج عناصر هذا الشيء أو من دمج خطوات هذا الإجراء؟ ما الشيء المغربي أو الجذاب من وراء دمج عناصر هذا الشيء؟

٣- التكيف "A" Adapt : في هذا المجال يمكن طرح عدد من الأسئلة مثل : هل يمكن تكيف هذا الشيء أو الإجراء ليتلاءم والوضع الجديد أو البيئة الجديدة أو الاستخدام الجديد؟ ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟

٤- التعديل "M" Modify والتعظيم "M" Magnify : يتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة في ضوءهما : المجال الأول : ويتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل Modify لون أو شكل أو حركة هذا الشيء ، أما بالنسبة للمجال الثاني : فإنه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن .

٥- الاستخدامات الأخرى "p" Put to other uses : من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال : هل يمكن استخدام هذا الشيء استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية؟ أو هل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أغراض أو أهداف أخرى؟

٦- التخلي "E" Eliminate : من الممكن تدريب المدربين هنا على طرح عدد من الأسئلة مثل : هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟ أو هل يمكن إغفال خطوة أو أكثر من خطوات الإجراء الحالية؟ أو هل يمكن التخلي عن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن؟

٧- العكس "R" Reverse وإعادة الترتيب "R" Rearrange : ويتضمن هذا العنصر من طريقة Scamber يتضمن مجالين لطرح الأسئلة : المجال الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بالأدوار والمهام المغايرة مثل : هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافاً لما يستخدم عليه في الوقت الراهن؟ هل يمكن أن تكون هناك أدوار أخرى يؤديها هذا الشيء أو يحققها هذا الإجراء مغايرة للأدوار الحالية؟ أو هل يمكن قلب وظيفة هذا الشيء رأساً على عقب؟

أما بالنسبة للمجال الثاني - إعادة الترتيب Rearrange فإن من بين الأسئلة التي يمكن طرحها : هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء أو هل يمكن إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء؟ هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟

لذا، ومن خلال تطبيق هذه الأسئلة بالنسبة للموقف الذي يواجهه الشخص (سواء أكان ذلك أثناء التدريب أو بعده) فإنه من الممكن ملاحظة ظهور العديد من الأفكار والحلول . فعلى سبيل المثال ، إذا كان المتدرب يود أن يطور طريقة جديدة لتسهيل إجراءات العمل ، فإن عليه القيام أولاً بتحديد كل الخطوات الاجرائية المتبعة في الوقت الراهن في أداء العمل ، وبعد ذلك عليه أن يعيد النظر في هذه الخطوات الاجرائية وذلك من خلال استخدام طريقة «سكامبر» ، إذ أن طرح مثل تلك الأسئلة سوف يؤدي إلى ظهور العديد من الأفكار والمقترحات التي قد تساعد على أداء العمل بطريقة أيسر وأسرع .

لقد تم استخدام هذه الطريقة بشكل موسع في مجال الصناعات من أجل تحقيق درجة عالية من الجودة ، حيث أدى ذلك إلى ظهور نماذج جديدة من المنتجات الصناعية ، كما هي الحال في السيارات أو علب الحليب أو

ألبان الأطفال . على أننا يجب أن نشير هنا إلى أنه ليس من الضروري طرح كل الأسئلة الموجودة في المجالات الستة في طريقة «سكامبر» في كل المواقف والحالات ، وإنما يعتمد ذلك على طبيعة ونوع الموقف أو الحالة موضع النقاش .

رابعاً: تحليل العوامل المؤثرة

لقد تم اقتراح هذه الوسيلة من وسائل الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفين Kurt Lewin ، أما بالنسبة لمدلول اسمها فيعود إلى قدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة حيث إنها من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاثة محاور هي :

- ١ - تحديد الهدف (أو الشيء) الذي يعمل من أجل تحقيقه .
- ٢ - تحديد جوانب القوة في هذا الموقف (أو الشيء) التي من الممكن زيادتها أو تدعيمها .
- ٣ - تحديد جوانب الضعف في هذا الهدف (أو الشيء) التي يمكن تقليصها أو إلغاؤها .

ولتطبيق هذه الوسيلة في العملية التدريبية على الإبداع الإداري يمكن للمدرب أو المدرب اختيار مشكلة أو موقف ما يود أن يحدث فيه بعض التغيير . من هذه المواقف على سبيل المثال : زيادة الانتاجية في العمل ، أو الحد من عدم الانضباط في الدوام ، أو تحسين ظروف العمل ، أو التعامل مع ضغوط العمل ، أو تنمية روح التفكير الإبداعي في المنظمة ، وغير ذلك من الموضوعات الأخرى . وبعد اختيار المشكلة التي سوف تطبق عليها وسيلة تحليل العوامل المؤثرة يمكن السير وفق الخطوات التالية للوصول إلى أفكار أو حلول إبداعية :

١- كتابة عبارة مختصرة للمشكلة التي يود الفرد حلها (كتابة المشكلة بطريقة موضوعية وموجزة وواضحة كما لو كان مراسلاً صحفياً).

٢- وصف الوضع في حالة عدم تحسن الموقف، والذي يمكن أن يؤدي إلى «أزمة».

٣- وصف الوضع الذي يرغب الفرد أن يكون عليه الموقف والذي يعتقد أنه وضع «مثالي».

٤- افتراض أن هناك مستطيلاً يمرُّ به خط من المنتصف و أن خط المنتصف هذا يمثل الموقف الراهن الذي يفصل ما بين الوضع السيئ «الأزمة» والوضع المفضل «المثالي» حيث يفترض أن يكون هناك شد وجذب بين الوضعين. بعد ذلك يقوم الفرد بتدوين العوامل أو القوى المؤثرة التي تعمل إما على تحول الوضع نحو «الأزمة» أو تحوله نحو الوضع «المثالي». (جدول رقم ١ / ٦ تحليل العوامل المؤثرة).

ولتطبيق هذه الخطوات يمكن توضيح ذلك للمتدربين من خلال اختيار مشكلة أو حالة ولتكن «إيجاد المناخ الملائم لتنمية التفكير الإبداعي في المنظمة»، وبناءً على هذه المشكلة فإن التحليل سيكون على النحو التالي (Miller, 1990, pp. 72-74):

١- المشكلة: كيف يمكن إيجاد المناخ الملائم، لتنمية التفكير الإبداعي في المنظمة؟

٢- الوضع غير المقبول (الأزمة): عدم وجود الأفكار الإبداعية التي تساعد على تحسين الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

٣- الوضع المفضل: «المثالي» وجود الأفكار الإبداعية التي تساعد على تحسين الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

٤- الوضع الراهن : يفصل بين القوى المؤثرة التي تجذب نحو الأزمة «أو نحو الوضع» «المثالي» .

الجدول رقم (١ / ٦)

تحليل العوامل المؤثرة

<p>نجاح الطريقة الجديدة في العمل راجعة إلى إيمان المنظمة بفكرة تحليل حاجات العميل التي تم اقتراحها من قبل أحد الموظفين والتي تبنتها الإدارة .</p>	<p>الشخص الذي لديه مقترحات أو أفكار إبداعية لا يعرف الجهة التي يقدمها إليها إذا لم يتقبلها المشرف عليه .</p>
<p>تهيئ المنظمة للفرد الوقت الذي يساعده على تحديد المشكلة واستيعاب جوانبها والتفكير في الحلول المناسبة لها ومن ثم عرضها على الإدارة العليا ومناقشتها .</p>	<p>عندما تعقد المنظمة جلسات «للعصف الذهني» فإنه لا يتولد عن هذه الجلسات أية أفكار بناءة أو عملية ، بل إن الأفكار الجيدة التي يتم التوصل إليها في بعض الأحيان لا يتم الاكتراث بها من قبل الإدارة العليا .</p>
<p>توجد لدى القيادة العليا في المنظمة رؤية واضحة ومحددة عن مستقبل المنظمة والمتطلبات التي سوف تساعد بدورها على تحسين مستوى الخدمات المقدمة وذلك بناءً على تقويم الأداء الحالي .</p>	<p>لا يعمل نظام تقييم الأداء ولا نظام المكافآت في المنظمة على تشجيع الأفكار الإبداعية التي لديها أثر على نمو المنظمة حيث إن التركيز في الوقت الراهن منصبٌ على حل المشكلات الطارئة .</p>

إن الوظيفة الأساسية لوسيلة أو أسلوب تحليل العوامل المؤثرة فيما يتعلق بالإبداع أو توليد الأفكار الإبداعية، هو أنه يقدم قوى مختلفة تؤثر على التفكير بالنسبة لوضع الحلول أو الخيارات المناسبة، ونظراً لأن هذا الأسلوب يمثل نوعاً من الشد والجذب بين وضعين هما: الوضع غير المقبول (الأزمة) والوضع المفضل «المثالي»، فإن لدى الفرد عدة طرق لتحريك خط الوسط، الذي يمثل الوضع الراهن في الاتجاه الذي يرغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وهذه الطرق هي:

- ١- تقوية أو تعزيز العوامل الإيجابية المؤثرة في الوضع الراهن .
- ٢- إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن .
- ٣- إضافة أية عوامل إيجابية أخرى مؤثرة ترى أنها من الممكن أن تفقد نحو الأفضل .

وهكذا يتضح من خلال عرض هذه الوسيلة بأنها تعدُّ من الوسائل المحفزة على الإبداع، إذ إنها تمكن المتدرب (أو الشخص أياً كان) من المقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف حيث يساعد ذلك على توليد الأفكار الإبداعية الملائمة وبالتالي الوصول إلى الحلول المناسبة .

خامساً: قائمة الخصائص

يعتبر هذا الأسلوب الإبداعي بسيطاً جداً، كما أنه من أكثر الوسائل إثارة للإبداع وبخاصة عند ما يكون غرض المستخدمين له هو تطوير أفكار أساسية بالنسبة لمنتج معين، حيث إن هذا الأسلوب ربما يكون أكثر ملاءمة للاستخدام بالنسبة للأشياء المادية منه بالنسبة للأشياء غير المادية . لذا فإنه، إذا كان الهدف تطوير منتج معين أو خدمة أو إجراء أو عملية فإن أفضل وسيلة لعمل ذلك هو القيام بتحديد خصائص أو مكونات هذا الشيء ثم

تدوينها . بعد ذلك يقوم الشخص أو الجماعة المعيّنة بمراجعة هذه الخصائص والعمل على تطويرها .

هذه الخصائص بالنسبة للشيء المنتج أو الخدمة المقدمة ربما تكون ماثلة في عوامل مثل الحجم والوزن والشكل واللون والسرعة والتكاليف . (Darnes, 1981, p.103) . ذلك أن كل خاصية من هذه الخصائص ينبغي أن تخضع للفحص والتعديل وربما يتم ضم خاصيتين أو أكثر بعضهما إلى البعض للخروج بمنتج أو خدمة أو فكرة جديدة حيث تخضع هذه الخصائص الجديدة للتقييم فيما بعد وذلك وفقاً لمعايير محددة (Cooke & Slack, 1991, p. 274) . و بإمكان أي شخص أن يفكر في بعض التحسينات التي من الممكن إدخالها على بعض المواد أو الأشياء التي يستخدمها في المنزل أو العمل أو الحياة العامة .

وكمثال على استخدام قائمة الخصائص ، فإن بإمكاننا أن نفكر في التحسينات التي تم إجراؤها على الكثير من الأشياء التي نستخدمها في حياتنا العامة والعملية . من ذلك ، على سبيل المثال لا الحصر ، الحاسب الآلي ، والهاتف ، ودواليب الحفظ ، ومفاتيح الإصلاح ، والساعات ، والآلات الحاسبة والسيارات والدراجات . . . ولتوضيح بعض هذه الاصلاحات ، فإننا سوف نستخدم مثال الدراجات وذلك على النحو التالي (Miller, 1990, p. 74) :

تتكون الدراجات من :

- الإطار .

- الدعاسات (الدواسات) .

- قرص القيادة المسنن drive sprocket .

- السلسلة .

- القرص الخلفي المتحكم في السلسلة .

- الكوابح (الفرامل) .

- العجلات .

- مقود الدراجة .

لقد خضعت هذه الخصائص خلال الثلاثين سنة الأخيرة للعديد من التحسينات والتعديلات ، والتي كان أبرزها على النحو التالي :

- إيجاد إطارات أقل وزناً وسمكاً وذلك اعتماداً على مواد أقل وزناً .

- تطوير دعاسات ذات مسآكات أو أربطة وذلك من أجل توفير ضمان أكثر بالنسبة للأقدام .

- توفير قرصين مسننين للقيادة وذلك من أجل توفير عشر درجات للسرعة .

- إيجاد سلاسل قوية مع توفير ملازم قوية وعملية لهذه السلاسل ، بحيث يسهل تغييرها .

- توفير كوابح يدوية لايقاف حركة الإطارات لتحل محل الفرامل الموجودة في محور العجلة الخلفية .

- تطوير مقود دراجات السباق وذلك من أجل ضمان مركز متقدم في عملية السباق .

وهكذا يتضح من المثال السابق أهمية وجدوى استخدام قائمة الخصائص في إدخال التحسينات أو التعديلات على كثير من الأشياء التي نتعامل معها في حياتنا اليومية .

إن الحكمة من وراء توظيف أسلوب قائمة الخصائص من أجل تنمية الإبداع ، هو أننا عندما نفكر في الموقف «المشكّل» فإننا نفكر فيه بصورة

عامة ثم بعد ذلك نجزئه إلى مكوناته أو خصائصه حيث يتيح لنا هذا الإجراء تجنُّب قيود النمطية Streotyped في التفكير وبالتالي إثراء أفكارنا والخروج بصورة جديدة أو إضافة أخرى للشيء موضوع الإبداع (تمرين رقم ٢/٦) (المستشار) (Cooke & Slack, 1991, p. 274).

إن أسلوب قائمة الخصائص يتشابه في كثير من جوانبه مع أسلوب تحليل العوامل المؤثرة، غير أن الفرق بينهما يكمن في أن أسلوب تحليل العوامل المؤثرة يقدم لنا جوانب محددة إيجابية أو سلبية بالنسبة للمشكلة، وبالمقابل فإن أسلوب قائمة الخصائص يقدم لنا قائمة محايدة بخصائص المشكلة دون الدخول في عرض إيجابياتها أو سلبياتها. من جهة أخرى فإن كلا الأسلوبين يتفقدان في البحث عن الفئات أو الخصائص التي يمكن أن تكون موضعاً للتحسين في الشيء الذي هو موضع البحث والتحليل (Miller, 1990, p. 74).

تمرين رقم (٢/٦) المستشار

لقد تم توظيفك كمستشار في مؤسسة وطنية متخصصة في صناعة حقائب الأطفال المدرسية وذلك من أجل تقديم مقترحات جديدة لتحسين إنتاجها في الحقائب للعام القادم. ولقد قررت بعد مناقشة وافية مع أصحاب القرار في المؤسسة والزبائن بأن هناك خمس خصائص رئيسة ينبغي تطويرها في حقائب العام القادم هي: اللون والحجم والشكل والتمن والجاذبية. وعلى ضوء هذه الخصائص حاول عمل ما يلي:

- ١- إيجاد عدد من البدائل (على الأقل خمسة بدائل) بالنسبة لكل خاصية من الخصائص الخمس السابقة.
- ٢- دوّن قائمة بالأشكال المحتملة من هذه الحقائب وذلك بناءً على دمجك لهذه البدائل والتغيير فيما بينها. (كم عدد الأشكال التي توصلت إليها؟).
- ٣- ما قرارك بالنسبة للمنتج أو المنتجات الجديدة من الحقائب المدرسية التي تعتقد أنها تستحق التنفيذ؟

سادساً: تداعي المعاني

بُني هذا الأسلوب على أساس استغلال وتوظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء أو المعاني بصورة غير متناهية . وهذه الوسيلة من وسائل الإبداع تعدُّ مفيدة عندما يكون الغرض من استخدامها هو الخروج بنتائج جديدة يضم مخرجات مادية وأفكاراً وتصميمات . . . إلخ . ولكي يتم استخدام هذه الوسيلة بصورة ملائمة ، فإنه لا بد من القيام أولاً بتجزئة أو تفتيت المشكلة في صورة مفردات مستقلة تمثل رموزاً أو كلمات أو أعداداً أو ربما صوراً . وبعد ذلك يعتمد الشخص إلى محاولة الربط بين هذه المفردات بعضها البعض أو بينها وبين مفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير . فعلى سبيل المثال ، من الممكن معالجة مشكلة التأخير في الدوام في المنظمات من خلال استخدام أسلوب تداعي المعاني . في هذه الحالة من الممكن كتابة مفهوم «التأخر في الدوام» على ورقة أو على لوحة حائطية ومحاولة استدعاء وكتابة كل المفاهيم أو الكلمات ذات العلاقة . ومن هذه الكلمات :

- السهر .

- إيصال الأطفال إلى المدارس .

- إيصال الزوجة إلى العمل .

- حركة المرور .

- اللامبالاة .

- وجود مواعيد مسبقة كـ (المستشفيات) .

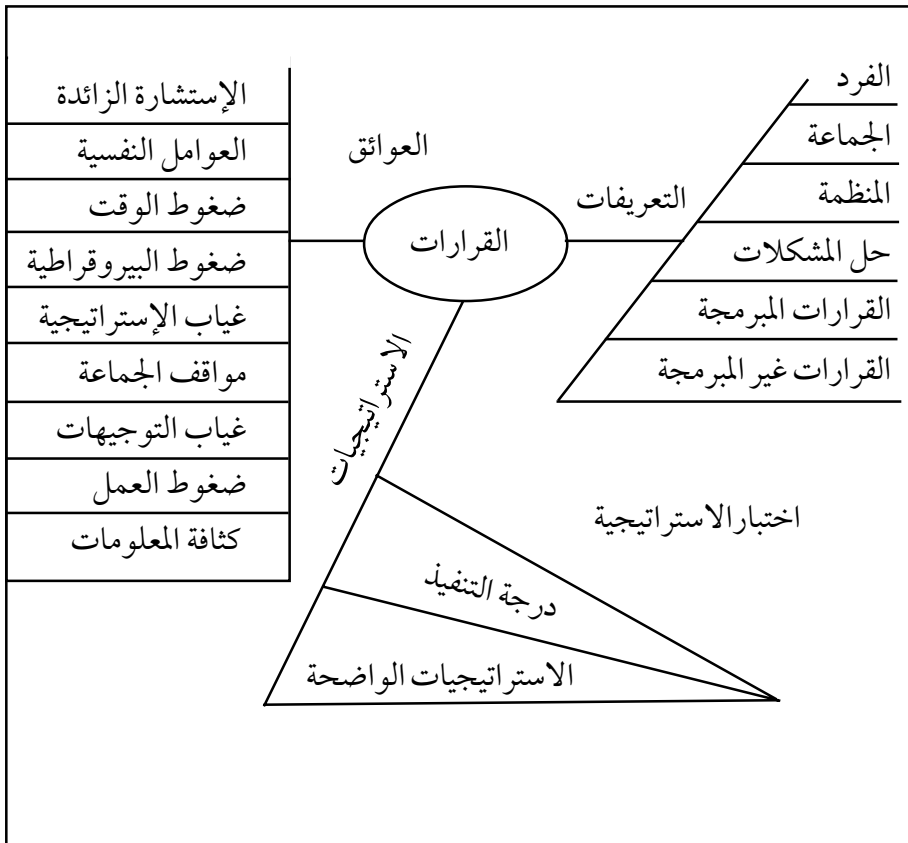
- الحوافز إلخ .

لقد أوضح بوزان Bozan الفائدة العملية لهذا الأسلوب الإبداعي في حل المشكلات . حيث بين كيف أن الإبداع من الممكن أن يتحقق من خلال تطوير مفهوم أساسي ، وأن الشخص من الممكن أن يستخدم قوة العقل في الربط بين الأشياء في اتجاهات وصور مختلفة ، وتكون النتيجة هي الخروج بما يمكن أن نطلق عليه خريطة العقل Mind Map شكل (٥ / ٦) . ولعمل «خريطة العقل» يمكن البدء بكلمة أو مفهوم مستقل ، بحيث يكتب هذه الكلمة أو هذا المفهوم في منتصف الصفحة ، وبعد ذلك فإن أية أفكار تنبع من هذه الكلمة أو المفهوم من الممكن أن تضاف إليها وترتبط بها كلمات أو مفاهيم في صورة تفرعات أشبه ما تكون بأعضاء الشجرة وإن كان ذلك لا يعني بالضرورة وجود تسلسل منطقي لهذه الكلمات . وكذلك فإن الكلمات أو الأفكار التي يتم التوصل إليها يجب أن تكتب بصورة واضحة بحيث تسترعي انتباه الشخص كما تساعد على استثارة الدوافع لديه للمشاركة . هذا يعني أن أية محاولة لممارسة هذا الأسلوب الإبداعي قائمة على أساس استبعاد التركيز المتعمد ، بحيث يُعطى للعقل حرية استدعاء الكلمات أو المفاهيم بصورة تلقائية . ذلك أن الغرض هو إتاحة الفرصة للعقل لاستدعاء أو تذكر كل فكرة أو شيء له علاقة بالكلمة أو الفكرة الأساسية . وعلى الرغم من أن نتاج هذه العملية قد يبدو غير منظم أو منطقي ، إلا أنه من الممكن وضعه في نهاية الأمر في صورة مقبولة بحيث يتم فيها استبعاد الكلمات أو المفاهيم التي ليس لها علاقة والابقاء على الكلمات ذات القوة بالمفهوم الأساسي (Leigh, 1983, pp. 106-107) .

إن استخدام أسلوب تداعي المعاني في عملية حل المشكلات بصورة إبداعية من الممكن أن يساعد على تحليل وتصنيف جوانب المشكلة أو القرار . وعلاوة على ذلك فإن هذا الأسلوب من الممكن أن يوجه انتباهنا نحو

المجالات التي من الممكن أن تحتاج إلى مزيد من المعلومات أو البحث ، مما قد يساعدنا في نهاية المطاف في الوصول إلى حلول عملية ومقبولة للمشكلة موضع البحث .

الشكل رقم (٥ /٦) خريطة العقل في اتخاذ القرارات



Andrew leigh (1983) . Decisions , Decisions : A practical Manangement Guide to Problem Solving and Decision Making . London : The Institute of Personnel Management , p . (108) .

سابعاً: تحليل الشكل أو البنية Morphological Analysis

تعتبر هذه الوسيلة من أكثر وسائل الإبداع تنظيمياً وشمولاً فيما يتعلق بتدوين وفحص كل التركيبات المحتملة التي من الممكن أن تكون مفيدة في حل مشكلة ما . لقد تم تطوير هذا الأسلوب منذ فترة الخمسينات الميلادية حيث أثبت فائدته وأهميته في معالجة المشكلات المعقدة وذلك لأنه يعمل على فحص جميع الجوانب الرئيسة المكونة للمشكلة ومن ثم عرض البدائل الممكنة على أساس هذه الجوانب (Leigh, 1983, pp. 112-113).

لقد قام ريكاردز Rickards (1974) بتقديم وصف جديد لهذا الأسلوب حيث لخص الكيفية التي يمكن بها استخدامه في الخطوات التالية (Leigh, 1983, p. 112):

- ١ - تجزئة المشكلة إلى جوانب أو أبعاد محددة بحيث يمكن كتابة كل جانب منها على بطاقة صغيرة .
- ٢ - التوقف عن العمل في المشكلة لفترة من الزمن بحيث تُعطى للعقل ، وبخاصة ما يسمى بالاشعور ، فرصة للتفكير فيها وفحص جوانبها .
- ٣ - العودة إلى العمل في المشكلة مرة أخرى مع إضافة أية أفكار أخرى جديدة وتسجيلها في بطاقات إضافية .
- ٤ - فحص البطاقات وترتيبها في مجموعات متماثلة أو ذات علاقة .
- ٥ - دمج أو تركيب هذه المجموعات بعضها مع البعض ، وذلك من أجل التوصل إلى مجموعة محددة من الأبعاد أو المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة .
- ٦ - كتابة هذه الأبعاد أو المتغيرات في بطاقات مستقلة وذلك كما في الشكل رقم (٦/٦) .

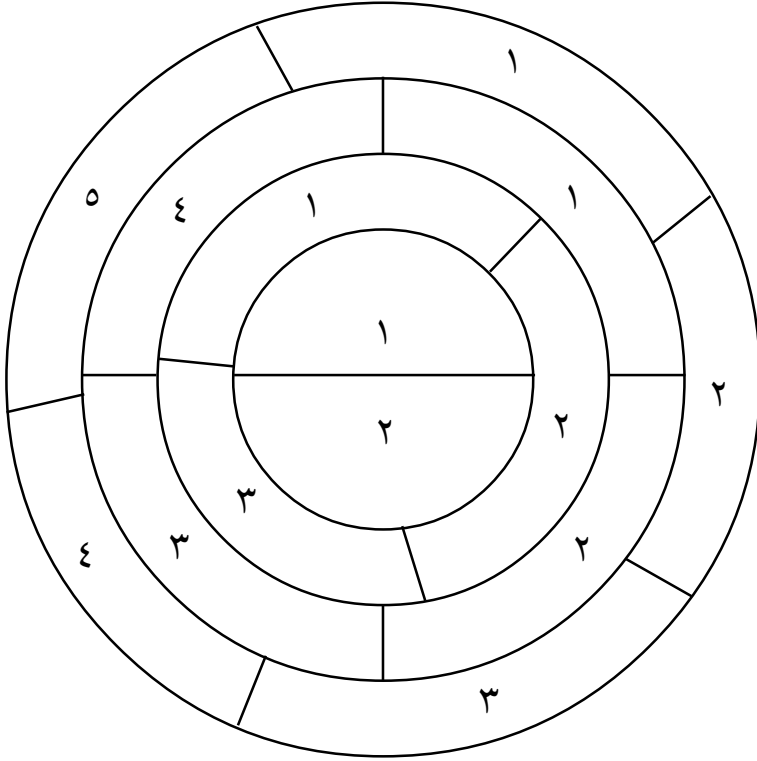
٧- وأخيراً، فحص التركيبات المختلفة لهذه الأبعاد بطريقة منظمة من خلال الربط بين مجموعة من الأبعاد مقابل المجموعة الأخرى وذلك من أجل الخروج بأفكار أو حلول جديدة للمشكلة . ولعمل ذلك فإن المصفوفة أو الدائرة المقسمة كما في الشكل (٧ / ٦) تعتبر أفضل وسيلة للربط بين مجموعة الأبعاد في المشكلة حيث يمكن تغيير أماكن هذه الأبعاد في الدائرة بصورة متعاقبة، وذلك من أجل الخروج بعلاقات جديدة بين الأبعاد المقترحة .

الشكل رقم (٦ / ٦)
بطاقات تصنيف المتغيرات

البعد الأول ويضم:	البعد الثاني ويضم:	البعد الثالث ويضم:	البعد الرابع ويضم:
- ١	- ١	- ١	- ١
- ٢	- ٢	- ٢	- ٢
- ٣	- ٣	- ٣	- ٣
- ٤	- ٤		- ٤
- ٥			- ٥

المصدر: : Andrew Leigh (1983) Op. Cit., p. (113).

الشكل رقم (٧/٦)
المصفوفة الدائرية



المصدر : Ibid, p. (113)

ولتوضيح كيفية استخدام تحليل الشكل أو البنية، فإننا نورد هنا المثال التالي (Miller, 1990, p. 68):

لو افترضنا أنك تريد تطوير وسيلة جديدة لنقل الناس والأشياء، فإنه يجب أن تأخذ في اعتبارك الأبعاد أو المتغيرات التالية:
- القوة المحركة لهذه الوسيلة (الطاقة).

- وسيلة الحركة .

- المواد التي يمكن استخدامها في بناء وسيلة النقل هذه .

هذه الأبعاد أو المتغيرات الأربعة يتضمن كل منها العديد من البدائل التي يمكن أن تأخذها في الاعتبار أيضاً . فمثلاً من الممكن أن تضع تحت المتغير الخاص بالقوة المحركة (الطاقة) عدداً من البدائل مثل الديزل والبنزين والبخار والكهرباء والهواء . . . الخ ، كما يمكن أن تضع تحت المتغير الخاص بوسيلة الحركة عدداً من المتغيرات مثل سكة الحديد والعجلات والأسطوانة أو البكرة ، والمزوجة ، والمادة الهوائية ، والماء . . . الخ . ثم بعد ذلك تستمر في وضع البدائل تحت كل متغيرٍ من المتغيرات الأربعة التي ذكرتها سلفاً لتتحصل على عدد من البدائل كما هو موضح في الجدول رقم (٢ / ٦) .

الجدول رقم (٢ / ٦)

استخدام أسلوب تحليل المشكلة لتطوير وسيلة جديدة للنقل

الطاقة	وسيلة الحركة	مادة البناء	الغرض (نقل)
الديزل	سكة الحديد	البلاستيك	الناس
البنزين	العجلات	الحديد	الحيوانات
البخار	الأسطوانات	الخشب	الشحن الثقيل
الدعاسة	مزوجة	الحجر	الأطعمة والتوابل
الكهرباء	وسادة هوائية	الأقمشة	الشجيرات
الخيول	الماء	الزجاج	
الهواء			

من الجدول السابق يمكنك تطوير العديد من الأفكار ، وذلك من خلال ضم بعض البدائل من الصف الأول المتعلق بالطاقة إلى تلك الموجودة في الصف الثاني والثالث والرابع . فعلى سبيل المثال ، هل يمكن أن نطور وسيلة للنقل تستخدم الهواء وتسير على الاسطوانات بحيث تُصنع من الخشب وذلك من أجل نقل مخلفات قطع الأشجار من الشوارع العامة .

إن الأفكار التي يمكن أن نستمدّها من استخدام أسلوب تحليل الشبكة أو البنية ، من الممكن أن تتراوح ما بين الأفكار العملية التي يمكن تنفيذها فعلاً إلى الأفكار الغريبة غير المألوفة . وعلى الرغم من أنه يمكن استبعاد بعض الأفكار التي يمكن التوصل إليها من خلال هذا الأسلوب نظراً لغرابتها ، إلا أنها من الممكن أن تفتح لنا المجال للنظر إلى بدائل أخرى لحل المشكلة .

هذا الأسلوب من الممكن أن يستخدم مع عدد من القضايا ذات المتغيرات المتعددة حيث إن الفائدة الرئيسة له تكمن في أنه يساعد مستخدميه على التوصل إلى حلول بناءً للمشكلات المعقدة بطريقة منطقية يسهل اتباعها . وفضلاً عن ذلك فإن المستخدم أو المستخدمين لهذا الأسلوب الإبداعي سوف يجدون فيه نوعاً من المتعة وذلك لما يتطلبه من استشارة للأفكار الإبداعية (Miller, 1990, pp. 69-70) .

ثامناً: أسلوب صياغة الأسئلة وقائمة الكلمات

تقوم فكرة هذا الأسلوب على أساس طرح العديد من الأسئلة التي تساعد على النظر إلى المشكلة وتحديد بطرق مختلفة ودقيقة ، وبالتالي إيجاد العديد من البدائل أو الأفكار لحل هذه المشكلة . ولقد تم تصميم هذا الأسلوب للتأكد من أن الشخص أو الجماعة ينظرون إلى المشكلة بطريقة

أكثر تنظيماً أو أنهم ينظرون إليها بطرق جديدة وغير مألوفة . و بالإمكان هنا طرح العديد من الأسئلة ذات العلاقة بالمشكلة وذلك من قبيل : ما الذي سوف يحدث لو أننا نظرنا إلى المشكلة بصورة مغايرة تماماً؟ ما الذي سوف يحدث لو أن الحل الذي سوف نتوصل إليه لهذه المشكلة من الممكن أن يترتب عليه تكاليف مضاعفة أو أن التكاليف الحالية سوف تنخفض إلى النصف؟ هل بإمكاننا حل المشكلة بطريقة مختلفة؟

إن طرح هذه الأسئلة من الممكن أن يساعدنا على توضيح المشكلة بشكل دقيق ، حيث إنها تستحث الفرد أو الجماعة على التوصل إلى أفكار مختلفة كاستجابة أو رد على هذه الأسئلة (Leigh, 1983, p.110) .

لقد قيل إن العالم العبقرى انشتاين كان يعتمد في حل المشكلات التي يواجهها على عدم قدرته على فهم المشكلة من ظاهرها وإنما البحث فيها من جوانب مختلفة . لهذا يمكننا أن نقول إنه يمكننا معالجة المشكلات بطريقة إبداعية إذا حاولنا أن نذهب أبعد من الجانب الظاهري أو المعتاد لها ، وهذا يتطلب منا أن نفكر بطريقة مختلفة . وهذا التفكير المختلف يفرضه طبيعة الأسئلة التي نُصيغها حول المشكلة والتي من الممكن أن تساعدنا في الوصول إلى نتائج مختلفة أكثر من مجرد حل المشكلة الظاهرة .

وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها عند مناقشة مشكلة ما (Rawlinson, 1981, p.116) :

- ١ - ما المجال الرئيس الذي تنتمي إليه هذه المشكلة؟
- ٢ - ما الحقائق الثابتة الملحوظة عن المشكلة في الموقف الراهن وكيف يمكننا أن نواجهها؟
- ٣ - ما الأطراف الرئيسية في المشكلة (الإدارة، الموظفون، المراجعون، الموردون . . . إلخ) .

٤- ما الوضع المثالي الذي نبحث عنه من وراء حل المشكلة الراهنة؟

وإلى جانب الأسئلة، فإن هذا الأسلوب يعتمد في استشارته للإبداع من أجل حل المشكلات، على بناء أو إعداد قائمة من الكلمات. هذه الفكرة تعود في أساسها إلى أوسبورن Osborn (1948) (Dunn, 1981, p.116) حيث كانت القائمة التي اقترحها أوسبورن تتألف من سلسلة من الأفعال التي تستخدم من أجل تغيير طريقة التفكير عندما يواجه الشخص مشكلة ما. هذه القائمة من الممكن أن تضم الأفعال التالية (Parnes, 1981, p.95):

١- يستخدم (في أغراض مختلفة).

٢- يتبنى.

٣- يعدل.

٤- يكبر (يضخم، يوسع).

٥- يُصغر.

٦- يستبدل.

٧- يعيد ترتيباً.

٨- يعكس.

٩- يضم.

فعلى سبيل المثال إذا أرادت منظمة ما معالجة مشكلة تدني الأداء فيها، فإن بإمكانها الاختيار من بين الأفعال الموجودة في القائمة للتوصل إلى العديد من الأفكار أو الحلول التي يمكن الاختيار من بينها. في هذه الحالة من الممكن أن نختار ثلاثة أفعال من القائمة هي: يُكَبَّر (يوسع)، يصغر، ويعيد ترتيباً، من أجل تطبيقها على مشكلة تدني الأداء وذلك على النحو التالي:

أ - في حالة استخدام كلمة يكبر «يوسع» من الممكن الوصول إلى عدد من الأفكار مثل :

١- دعوة عدد من الخبراء من داخل وخارج المنظمة لمناقشة المشكلة على نطاق واسع .

٢- إقامة ندوة تستمر لمدة عشرة أيام لعرض المشكلة ومناقشتها بصورة موسعة .

٣- طرح المشكلة ومناقشتها على مستوى أجهزة الدولة ككل ، باعتبارها مشكلة عامة .

ب- في حالة استخدام كلمة «يصغر» فإنه من الممكن الوصول إلى الأفكار التالية :

١- دعوة الأشخاص المعنيين بالمشكلة فقط في المنظمة ومناقشة المشكلة معهم .

٢- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة لمناقشة هذه المشكلة وحدها وطرح الحلول الممكنة لها .

ج- في حالة استخدام الفعل «يعيد ترتيب» فإنه من الممكن التوصل إلى الأفكار التالية :

١- النظر في مشكلات المنظمة بشكل عام وترتيبها حسب الأهمية ومنها مشكلة تدني الإنتاج .

٢- النظر في إمكانية تغيير القيادات الإدارية في المنظمة لمعالجة المشكلة .

هذه الأفكار التي تم التوصل إليها من خلال استعمال الأفعال الثلاثة السابقة من الممكن اخضاعها للعديد من الأسئلة التي يمكن أن تكشف لنا جوانب متعددة من مشكلة تدني الأداء بما يساعدنا على الوصول إلى الحلول

الإبداعية لها ، وكذلك فإن أسلوب صياغة الأسئلة وقائمة الكلمات من الممكن أن يستخدم في معالجة العديد من المشكلات التي تتواجد داخل وخارج منظمات الأعمال . [تمرين (٣ / ٦) استخدام أسلوب صياغة الأسئلة وقائمة الكلمات].

تمرين (٣ / ٦) استخدام أسلوب صياغة الأسئلة وقائمة الكلمات :

هناك العديد من المشكلات التي تواجهها منظمات العمل مثل : تدني الروح المعنوية للموظفين ، والغياب ، والتسرب الوظيفي ، والتجمد الوظيفي ، وكثرة الشكاوى . . . الخ . وبإمكانك أن تختار مشكلة من بين هذه المشكلات وتثير حولها العديد من الأسئلة ، ثم تطبق عليها بعد ذلك بعض الأفعال التي وردت في قائمة «أوسبورن» .

أ - المشكلة

ضع تعريفاً محدداً للمشكلة التي سوف تتعامل معها فيما لا يزيد عن سطرين .

ب - الأسئلة

ما الأسئلة التي سوف تثيرها حول هذه المشكلة؟

ج - الأفعال:

حاول أن تستخدم الأفعال التالية للوصول إلى حلول ملائمة للمشكلة؟

- يوسع (يضخم ، يعدد ، يضيف ، يزيد ، يضاعف . . . إلخ) .

- يقلل (يطرح ، يقسم ، يلغي ، يختصر ، يبسط . . . إلخ) .

- يعيد ترتيب (يعكس ، يقلب ، يضم ، يستبدل ، يفرق ، يبدد . . . إلخ) .

تاسعاً: الحلم

من الممكن أن تأتي إلينا الحلول للمشكلات التي نتعامل معها في الوقت الذي لا نتوقعها فيه ، أو ربما إثر فترة من التفكير اللاشعوري في مشكلة ما ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه الأحلام . إننا نحلم جميعاً وإن هذا الحلم من الممكن أن نتعرض له في يقظتنا أو منامنا ، لهذا فإن فعالية هذا الأسلوب في الوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات التي نواجهها تنبع من القدرة التي أودعها الله سبحانه وتعالى في هذا الحلم والتي من الممكن أن تكون مصدراً ثرياً وعملياً للحلول الإبداعية . لقد ذكر براديري Bradury أنه قد توصل إلى الكثير من أفكار أو موضوعات قصصه الجيدة عندما كان في حالة الوسط بين اليقظة والنوم أو عندما كان يحلم في موضوعات مختلفة تماماً عما كان يكتب فيه ، بل كان يجبر نفسه بقوة لكي يستيقظ من حلمه أو سِنِّته من أجل كتابة الأفكار التي توصل إليها خلال هذه الفترة .

إن بإمكان أي شخص أن يدرّب نفسه على استثمار الحلم وذلك من خلال توظيف اللاشعور في الوصول إلى الأفكار أو الحلول الممكنة للمشكلة موضوع البحث ، كما يمكنه كتابة أو رصد الأفكار التي تم التوصل إليها مباشرة بدلاً من تركها ومحاولة تذكرها بعد برهة ما من وقوعها . إن بإمكان الشخص أن يجلس في مكان هادئ وأن يستلقي على الأرض أو السرير أو الكنبه وأن يطلق لخياله العنان للتفكير في المشكلة . إن هناك العديد من الأفكار التي يمكنه تخيلها بالنسبة للمشكلة . وهذه الأفكار قد يكون بعضها صالحاً لحلول مبدئية للمشكلة .

وقد لا تكون جميعها ، غير أن ذلك ينبغي ألا يثني الفرد من عدم مواصلة جهوده في الحلم واستغلاله كوسيلة للوصول إلى حلول إبداعية

للمشكلات . إن على الفرد وهو يمارس هذا الأسلوب أن يكون جاداً في ممارسته مقتنعاً بأنه يمكنه الوصول من خلال استخدام هذا الأسلوب إلى حلول أو أفكار إبداعية . كذلك فإنه لا بد أن يكون لدى الفرد الاستعداد لكتابة كل الأفكار التي ترد عليه أثناء توظيف هذا الأسلوب وعدم تأجيلها إلى وقت لاحق .

إن الحلم من الممكن أن يستثار من خلال التفكير في موقف أو عالم مثالي نتمنى أن نحققه مثل السفر إلى مكان محبوب أو قضاء إجازة في أحد الأماكن أو المدن الهادئة . كذلك فإن بإمكان الشخص أن يضم إلى قائمة الأفكار التي تم التوصل إليها أثناء عملية الحلم قائمة أخرى من الأمنيات ، التي من الممكن أن تشكل أفكاراً جديدة لحل المشكلة (Miller, 1990, pp. 90-91).

فعلى سبيل المثال ، لم يكن والت ديزني Walt Disney فقط مجرد أشهر شخص استطاع أن يحلم بأشهر وأعظم مكان للتسلية في العالم ، بل لقد كان الأسلوب الذي توصل من خلاله إلى هذه الفكرة «وهو الحلم» أكثر إثارة ودهشة . لقد ديزني Disney خلال رحلاته العالمية العديد من الأماكن الجذابة حيث شملت زيارته هذه كثيراً من المدن والقرى والحدائق والمتنزهات العالمية وحدائق الحيوانات . وشاهد في رحلاته العديد من عروض السيرك والطقوس والاحتفالات الشعبية المتباينة . كما درس سر جاذبية هذه الأشياء بالنسبة للناس واستطاع من خلال العمل مع فريقه الوصول إلى بعض الأسباب التي تقف وراء هذه الجاذبية . لقد كان يحلم بأن يبني مكاناً يجذب إليه الناس بحيث يضم هذا المكان أجمل ما رآه في رحلاته وكانت ترد عليه الفكرة تلو الفكرة . لقد كان من بين هذه الأفكار القيام بتنفيذ حلمه في الواقع في صورة مبنى بجوار أحد استديوهات التصوير ، غير أنه سرعان ما

استبعد هذه الفكرة وذلك لعدم قناعتها بها . وفي أحد الأيام وبينما كان مضطجعا على ظهره وهو بين اليقظة والنوم خطرت له فكرة إنشاء مكان فسيح للتسلية واستخدام التلفزيون في عرض محتويات هذا المكان . لقد استطاع «ديزني» تحقيق حلمه حيث حصل على مكان فسيح كما تمكن في نفس الوقت من ان يسوق لأنشطته في العروض والمشاهد التلفزيونية وذلك باستخدام الكثير من المواد الموجودة في أرض الديزني .

لقد كان نجاح «ديزني» مثالا حيا على استخدام أسلوب الحلم للوصول إلى أفكار إبداعية . وتمكن «ديزني» من خلال هذه الأفكار من تحقيق أعظم إنجازاته في حياته (Leigh, 1983, 0.111). إن بإمكانك أن تتصور العديد من المشاريع الناجحة التي وجدت طريقها إلى الواقع والتي أصبحت مثالا حيا على استخدام أسلوب الحلم للوصول إلى هذه الأفكار الإبداعية . بل إن بإمكانك أن تتصور الكثير من المشكلات التي يمكن أن يكون الحلم أسلوبا أو منهجا فعالا في الوصول إلى الحلول الإبداعية الممكنة لها .

عاشرا: الحاسب الآلي

يعتبر الحاسب الآلي من وسائل التقنية الحديثة التي دخلت عالم التدريب على الإبداع ، فقد تم تصميم أول برنامج حاسب آلي مخصص للمساعدة في عملية العصف الذهني باسم Idea Fisher عام (١٩٦٠م) ، على أن هذا البرنامج وما شابهه من البرامج المماثلة بقيت محدودة ومقتصرة على فئات معينة إذ لم تنشر بطريقة تجارية ولم يتم تقييم فعاليتها من قبل المتخصصين إلا في وقت حديث جداً . وبعد ذلك ظهرت عدة برامج للمساعدة على تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد وهي في مجملها باللغة الإنجليزية حيث اكتسبت هذه البرامج جاذبية وانتشارا لدى عدد كبير من

الأفراد وذلك بسبب ما تعدُّ به من إمكانية المساعدة في تنمية وتحسين عملية الإبداع (Kabanoff & Rossiter, 1994, p.310).

فقد أعيد تدقيق وتطوير برنامج Idea Fisher الذي صمّم من أجل المساعدة على إثراء عملية العصف الذهني . هذا البرنامج ينطلق في حقيقة الأمر من منطلقات سيكولوجية متمثلة في تداعي المعاني حيث يضم كلمات تمثل (٢٨) فئة رئيسة و (٣٨٧) موضوعاً فرعياً . والبرنامج الآخر هو برنامج The Ideal Generator Plus الذي يقوم على أساس التفكير الاستعاري Metaphorical Thinking أو بمعنى آخر التشابه في نقطة أو جانب واحد، والبرنامج في الأصل مبني على أسلوب المضاهاة أو القياس الذي يقوم على أساس المقارنة بين شيئين غير متشابهين من النظرة الأولى ولكن من خلال المقارنة بينهما يمكن إظهار بعض التماثل أو التشابه الذي يمكن الاستفادة منه في تطوير بعض الأفكار الإبداعية (Kabanoff & Rossiter, 1994, p.313).

وأياً كان الحال بالنسبة لهذه البرامج أو غيرها، فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: «ما مدى فاعلية استخدام برامج الحاسب الآلي كوسيلة من وسائل الإبداع؟»

تشير الدراسات الميدانية في هذا الجانب، التي تركز في معظمها على العصف الذهني إلى نتائج متضاربة، وإن كانت في مجملها سلبية، حول إمكانية مساهمة برامج الحاسب الآلي في تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد، ففي دراسة أجراها كل من دينيس Denis وفالكيتش Valacicich وناميكر Nunamker (1990) باستخدام الحاسب الآلي في عملية العصف الذهني، حيث تم وضع مجموعة من الأفراد في قاعة اجتماعات وأمام كل شخص جهاز حاسب آلي وكان الاتصال فيما بينهم يتم من خلال الجهاز

بدلاً من التحدث مباشرة بعضهم مع البعض ، لقد بينت نتائج هذه الدراسة أن استخدام الحاسب الآلي لم يكن فعالاً في عملية العصف الذهني على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والتكاليف والوقت الذي استغرقت العملية (Kabanoff & Rossiter, 1994, pp.311-312).

كذلك فقد قام بروكتور Proctor (1989) باختبار برنامجين من برامج الحاسب الآلي التي تم استخدامها في عملية العصف الذهني وهذان البرنامجان هما Brain and Oracle . لقد طبق «بروكتور» دراسته على (١٣٦) مديراً من القطاع العام والخاص قاموا باستخدام البرنامجين في (١٧٠) محاولة . ولقد كانت النتائج التي تم التوصل إليها غير مشجعة جداً، وإن كانت النتائج التي تم تحقيقها من جراء استخدام برنامج Oracle أفضل من تلك التي تم تحقيقها باستخدام البرنامج الآخر Brain . على أن النقطة الجوهرية في هذه الدراسة هي أن المديرين الذين طبقت عليهم الدراسة لم يكونوا متحمسين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية العصف الذهني (Kabanoff & Rossiter, 1994, pp.313) . وأخيراً فقد قام كل من ايلام Elam وميد Mead (1990) بدراسة تعتبر من الدراسات الرائدة في هذا المجال ، حيث تم تطبيق برنامج ODS/CONSULTANT في عملية العصف الذهني على اثني عشر مديراً يمثلون ثماني شركات من شركات المحاسبة ، حيث كان أقل مؤهل علمي لديهم هو درجة البكالوريوس ، ومع أن العينة التي أجريت عليها الدراسة كانت صغيرة ، إلا إنها ذات أهمية ، فقد كانت النتائج مخيبة للآمال فيما يتعلق باستخدام الحاسب الآلي كوسيلة مساعدة في عملية توليد الأفكار أثناء جلسات العصف الذهني (Kabanoff & Rossiter, 1994, pp.313) ، وبصفة عامة ، فقد علق كوبر وروبرتسون (١٩٩٤م) على هذه النتائج بقولهما : «أن أفضل برنامج حاسب آلي يمكن

استخدامه في عملية العصف الذهني لا يؤدي إلا إلى نتيجة محدودة جداً فيما لو أجريت عملية العصف الذهني بدونه، كما أن أسوأ برنامج حاسب آلي يؤدي بالفعل إلى نتائج أسوأ بالفعل (Kabanoff & Rossiter, 1994, pp.314). وأخيراً، فلعله من المناسب أن نذكر ما قاله هيكس (1991) Hicks عندما تساءل عن دور الحاسب الآلي في الإبداع فقال: (ان الحاسب الآلي من الممكن أن يساعد بلا شك على تطوير نماذج المباني وأشكال السيارات وأشياء أخرى كثيرة حيث يساعد على تزويد المستخدم بالعديد من الصور والخرائط والنماذج التي تبدو مبهرة، ولكن هذه الأشياء لا تعود إلى الحاسب الآلي بقدر ما تعود إلى إبداع الفرد بالدرجة الأولى، إذ إن كل ما عمله الحاسب الآلي هو أنه أدى إلى جعل الأمر ميسوراً بالنسبة للفرد في أن يرى فكرته ماثلة أمام عينيه» (Hicks, 1991, p.24).

وإجمالاً، يمكن القول بأن الحكم على مدى فاعلية برامج الحاسب الآلي في المساعدة على تيسير عملية الإبداع بصفة عامة لا تزال مبكرة على الرغم من أن النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسات التي أجريت في هذا المجال لا تدعو إلى التفاؤل (Kabanoff & Rossiter, 1994, pp.310).

٦ . ٢ . ٢ . الشروط الواجب توافرها عند استخدام وسائل الإبداع

إن النجاح في استخدام أساليب الإبداع يتطلب توفر بعض الشروط أو الظروف التي يمكن أن تساعد على تحفيز العملية الإبداعية لدى الفرد والجماعة. هذه الشروط يجب أن تحدد لمستخدم أو مستخدم هذه الأساليب الإطار الزمني والمكاني وإجراءات العمل التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تطبيق هذه الوسائل وسوف نتحدث عن هذه الشروط بشيء من الإيجاز وذلك على النحو التالي (مور، ومور، ١٤١٢هـ، ص ص ٣٤٠-٣٤٣):

أ - اختيار المكان الملائم

لعل من أبرز الشروط التي ينبغي أن تكون واضحة لدى الفرد أو الأفراد الذين يعملون على حل مشكلة ما، هو أن يبعدوا أنفسهم عن أي مكان قد يثير المقاطعة أثناء نقاش المشكلة بكافة جوانبها ومراحلها، من هذه الأشياء التي قد تثير المقاطعة، وجود التليفون، مكان قاعة الاجتماع، الإضاءة غير الملائمة، وعدم وجود التكييف. لذا، ومن أجل ضمان نجاح حل المشكلة، فإنه ينبغي توفير المكان الملائم الذي يساعد على تشجيع وتحفيز الأفراد للعمل على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلة موضوع النقاش.

ب - توفير الوسائل المساعدة

تتطلب عملية توليد الأفكار أو الحلول من خلال استخدام أيّ من وسائل الإبداع، توفر بعض الوسائل المساعدة، كالأقلام والأوراق وربما اللوحات الحائطية أو الورقية التي تساعد الفرد أو الأفراد على طرح وتدوين أفكارهم، بدلاً من الاعتماد على الذاكرة. إن استخدام الوسائل المساعدة ضروري في مثل هذه المواقف، لأننا نحتاج - خصوصاً - إلى توضيح العديد من النقاط المتعلقة بتحديد المشكلة وطرح الحلول أو البدائل. وفضلاً عن ذلك، فإن كتابة الأفكار على اللوحة الورقية أو الحائطية قد يساعد ويستحث المشاركين على طرح المزيد من الأفكار وبخاصة أولئك الذين يعتمدون على الناحية البصرية في التفكير.

ج - تحديد المدة الزمنية لاستخدام كل أسلوب

تختلف المدة الزمنية المطلوبة لاستخدام كل وسيلة من وسائل الإبداع المستخدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات. لهذا ينبغي منذ البداية تحديد

الوقت اللازم لاستخدام أيّ من هذه الأساليب ، وذلك من أجل الحدّ من الإفراط الزائد في النقاش أو الدخول في عملية تقييم الأفكار .

د - بدء الجلسة بأعصاب هادئة

إننا كثيراً ما نبدأ جلساتنا الخاصة بحل المشكلات بنوع من التوتر وعدم الارتياح الناجم عن عدم التأكد من النتائج التي يمكن التوصل إليها من الاجتماع . لهذا فإنه من المفيد بالنسبة لجلسات توليد الأفكار أن يشارك الشخص فيها وهو هادئ الأعصاب خالي الذهن من التفكير في القضايا الجانبية . ولتحقيق ذلك فإنه يمكن بدء الجلسة عقب شرب كوب من الشاي أو القهوة أو زيارة أحد الزملاء في مكتبه والحديث في موضوع مشترك من الموضوعات التي تفضلها أو ممارسة بعض التمارين التي تساعد على تخفيف الضغوط أو التوتر قبل دخول الاجتماعات أو اللقاءات الخاصة بحل المشكلات . إن كتب فرق العمل تعرض في ثناياها الكثير من التمارين البدنية والألعاب العقلية والجسدية التي تساعد على تحقيق هذا الهدف بنجاح ، وبالتالي تمكينها من القيام بدورها على الوجه المطلوب .

هـ - الفصل بين عملية توليد الأفكار وعملية الحكم عليها في المرحلة المتعلقة بإيجاد أو طرح الحلول

يتيح هذا الشرط للفرد أو الجماعة إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول كما يحول في نفس الوقت دون قتل الفكرة قبل اعطائها فرصة الظهور . إن تحقيق هذا الشرط قد يستغرق من الفرد أو الجماعة وقتاً أكبر مقارنة بما يحدث في أسلوب التفكير العادي للفرد أو اللقاءات الجماعية المعتادة . إن الكثير من الجماعات التي تستخدم وسائل الإبداع كثيراً ما تتبنى فيما بينها نظاماً لتحذير أو معاقبة الأعضاء الذين يحاولون تقييم الأفكار أو الحلول المطروحة . لذا

فإنه ينبغي في عملية حل المشكلات بطريقة إبداعية اختيار الأفراد بعناية وتدريبهم على طرح البدائل ، ذلك أنه ليس من الضروري مشاركة أي شخص في عملية أو مرحلة توليد الأفكار أو البدائل ، إذ إن تأثير هذه المرحلة سيكون قوياً على عملية الإبداع وجودة الحلول .

و - الأخذ في الاعتبار بجميع الأفكار أو الحلول المطروحة

يؤكد هذا الشرط ضرورة النظر إلى جميع الأفكار أو الحلول بنفس درجة الأهمية حتى تلك الحلول التي قد تبدو في بداية الأمر غير مهمّة أو عملية . لهذا فإن معظم وسائل الإبداع تتضمن بطريقة أو بأخرى إجراءات محددة للتأكد من أن جميع الأفكار أو الحلول قد تمّ تدوينها أو تسجيلها .

ز - التوقف عند الشعور بالتعب أو الملل أثناء مناقشة المشكلة

لقد تمّ تصميم وسائل الإبداع من أجل التغلب أو الحدّ من التأثير السلبي لمعوقات الإبداع الذهنية والمادية . لهذا فإنه من أجل ضمان نجاح استخدام هذه الأساليب ينبغي أن تُراعى الجوانب المتعلقة بتوافر الطاقة والرغبة لدى الفرد أو الجماعة في مواصلة العمل على حل المشكلة . وهذا يعني أنه إذا شعر الفرد أو الفريق بانخفاض مستوى هذه الطاقة أو الرغبة ، فإنّ عليهما التوقف عن المناقشة أو الانتقال إلى مناقشة موضوع آخر أكثر دافعية وجاذبية بالنسبة للفرد أو الجماعة .

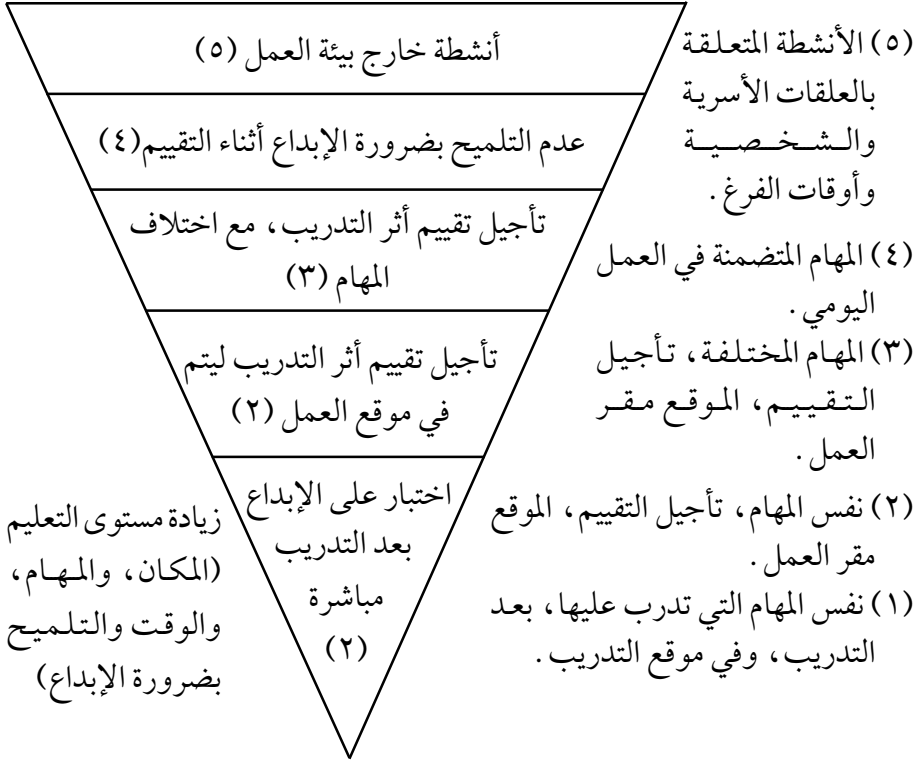
إن الالتزام بهذه الشروط عند استخدام أية وسيلة من وسائل الإبداع سوف يساعد الفرد والجماعة والمنظمة على أداء دوره في معالجة المشكلة ، وإن كان ذلك لا يضمن بالضرورة الوصول إلى الحل الملائم للمشكلة ، وذلك بسبب طبيعة المشكلة ونوعها وخصائص الفرد أو الأفراد المشاركين في حلها ثم البيئة التي يعمل في إطارها هؤلاء الأفراد .

٦ . ٣ تقييم فعالية التدريب على الإبداع

إن نجاح التدريب على الإبداع لا يقف عند مجرد تحديد المدخل التدريبي وما يتضمنه هذا المدخل سواء فيما يتعلق بمادة التدريب أو أسلوب التدريب أو المكان الذي يتم فيه التدريب، إذ لا بد أن تكون لدينا الوسيلة أو النموذج الذي يمكّننا من الحكم على مدى فاعلية هذا التدريب، ونظراً لتعدد النماذج المستخدمة في تقييم فاعلية التدريب بصفة عامة والتدريب على الإبداع بصفة خاصة، فإننا سوف نعرض هنا لأحد هذه النماذج وهو «نموذج تحديد مستويات التعميم في عملية نقل أثر التدريب على الإبداع» (شكل ١ / ٦) الذي أعدّه كabanoff وبولتجر Boltger (1991) و Kabanoff & Rossiter, 1994, pp.235-248).

الشكل رقم (١ / ٦)

نموذج تحديد مستويات التعميم في عملية نقل أثر التدريب على الإبداع



المصدر :

Boris Kabanoff and John R. Rossiter (1994). Recent Development Creativity. In Cary L. Cooper and Ivan T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology V. (9). chichester: John Wiley and Sons. P. (299).

يقوم هذا النموذج في جوهره على أساس رصد زيادة مستويات التعميم الناجمة من أثر التدريب ، والتي يقصد بها هنا الدرجة التي تشير إلى مدى تمكن الفرد من نقل ما استفاده من التدريب في الإبداع على المواقف العملية الأخرى خارج مقر التدريب . هذه الاستفادة من التدريب في مجال الإبداع أو التعميم تقوم على أربعة محاور هي : المكان ، المهمة ، والوقت ، ودرجة التلميح للمتدرب بضرورة الإبداع .

ويمثل النموذج مثلثاً مقلوباً يتكون من خمسة مستويات يمكن من خلالها قياس أثر فاعلية التدريب على الإبداع ، فالمستوى الأول يمثل رأس المثلث ، ويتضمن مدى الاستفادة من التدريب على الإبداع عندما تكون المهام المقدمة للمتدرب تماثل نفس المهام التي تدرّب عليها ، كما أن التلميح بضرورة الإبداع واضح جداً ، على أن يكون هذا التقييم بعد التدريب مباشرة وفي موقع التدريب ذاته ، والمستوى الثاني من التقييم يتضمن تأخير أو تأجيل تقييم أثر التدريب ليتمّ في موقع العمل وذلك مع بقاء نفس المهام التي تدرّب عليها الشخص ودرجة الوضوح في التلميح بضرورة الإبداع . والمستوى الثالث يتضمن التقييم إلى ما بعد التدريب ليتم في موقع العمل على مهام مختلفة عن تلك التي تدرّب عليها مع ضرورة إشعار المتدرب أو الشخص المراد تقييمه بضرورة الإبداع بالنسبة للمهام المكلف بها . فعلى سبيل المثال من الممكن أن تعرض على الفرد أو الأفراد الذين تم تدريبهم حالة أو عدة حالات في موقع العمل ويطلب منهم تحديد المشكلة بالنسبة لكل حالة ، وذلك من خلال عدة محاولات حتى يصلوا جميعاً إلى العبارة التي يرضون عنها والتي يعتقدون أنها تصف هذه الحالة بدقة . اما المستوى الرابع في المثلث فيمكن اعتباره أهمّ معيار للحكم على مدى انتقال أثر التدريب على الإبداع . ان الخاصية أو الميزة الأساسية في هذا المستوى هو أنه لا يوضح أو يلمح

للشخص المراد تقييمه بأن الإبداع مطلوب في الموقف التي يقيم فيه ، وبدلاً من ذلك فإن معرفة الاستعداد للإبداع لدى الشخص ومدى استفادته من التدريب ، من الممكن الحكم عليها من خلال أنشطة العمل الاعتيادية التي يقوم بها في مقر العمل . وأخيراً ، ويمثل المستوى الخامس والأخير من النموذج ، الصيغة العامة من تأثير التدريب على الإبداع ، حيث يتضمن نقل أثر التدريب في مجال الإبداع على الأنشطة خارج مقر العمل مثل الأنشطة المتعلقة بوقت الفراغ والأنشطة الاجتماعية والعلاقات الأسرية ، فالمتدرب الذي يصبح أكثر إبداعاً في مجالات متعددة غير مجال العمل ، من الممكن أن يظهر ذلك من خلال المستوى الخامس من النموذج . إن هذا المستوى من التقييم الذي يتجاوز موقع العمل بالنسبة لبرامج التدريب على الإبداع ، يستهدف التأكد من أن أكثر الأفراد استفادة من برامج التدريب على الإبداع هم أكثر الأشخاص الذين يستطيعون أن يغيروا بشكل ملحوظ في طريقة تفكيرهم ودراستهم للمشكلات التي تواجههم ، وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات (Kabanoff & Rossiter, 1994, p.298) .

ومجمل القول ، فإن هذا النموذج بمستوياته الخمسة يساعد القائمين على التدريب في مجال الإبداع على تقييم مدى فاعلية الاستفادة من هذا التدريب وإمكانية نقل أثر هذا التدريب على الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل وخارج المنظمة أو البيئة التي يعمل بها .

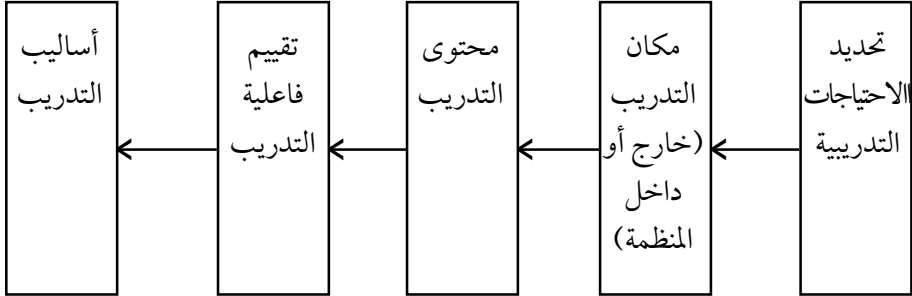
الخاتمة

من الاستعراض السابق لمداخل التدريب على الإبداع يتضح أن هناك اختلافاً وتكاملاً بين هذه المراحل . ففي الوقت الذي ركز فيه مدخل العملية التعليمية على التدريب على الإبداع كنوع من حل المشكلات واتخاذ القرارات بغض النظر عن المكان الذي يقدم فيه التدريب ونوع الوسائل المستخدمة فيه ، نجد أن المدخل الثاني قد ركز على محتوى التدريب ، وبشكل رئيسي على أساليب الإبداع باعتبارها أفضل ما يمكن التدرّب عليه في مجال الإبداع الإداري .

هذا التباين بين المدخلين التدريبيين السابقين من حيث نظرتهما إلى التدريب على الإبداع الإداري ، تجعلنا نستنتج أنه لا يوجد مدخل أو إطار بعينه يمكن توظيفه في التدريب على الإبداع الإداري في جميع المواقف ، لذا يجب أن ننظر إلى هذه المداخل باعتبارها متكاملة وإن ما هو مطلوب ممّا هو الخروج بمدخل أو عدة مداخل تتفق ووضع كل منظمة وحاجتها من التدريب بحيث يحدد هذا المدخل المكان الذي سوف يتم فيه التدريب ومحتوى التدريب أو الوسائل التي تقدم بها المادة التدريبية ، والكيفية التي يمكن أن تقيّم بها فاعلية هذا التدريب .

لهذا يمكن القول بأن المنظمات المهتمّة بالتدريب على الإبداع الإداري من الممكن أن توظف التدريب من خلال ما يمكن تسميته بنموذج التدريب على الإبداع رقم (٩/٦) .

الشكل رقم (٩ / ٦)
نموذج التدريب على الإبداع



وطبقاً لهذا النموذج، فإنه من الممكن للمنظمة إذا أرادت تدريب منسوبيها على الإبداع الإداري أن تحدد أولاً احتياجاتها التدريبية بحيث يكون ذلك منطلقاً من نشاط المنظمة ورؤيتها المستقبلية إلى جانب مهام الأفراد والقدرات التي يظهرونها في أداء أعمالهم، وعلى ضوء هذا التحديد للاحتياجات التدريبية يمكن للمنظمة أن تقرر من ينبغي أن يشارك في هذه البرامج. وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية على المنظمة أن تقرر مكان التدريب وذلك فيما إذا كان خارج أو داخل المنظمة وذلك استناداً إلى المزايا التي يحققها لها كل نوع من أنواع التدريب. على أن نجاح التدريب على الإبداع لا يتوقف عند مجرد تحديد الاحتياجات التدريبية ومكان التدريب إذ لا بد أن تكون المنظمة على اطلاع على المادة التي سوف يتم التدريب عليها. وذلك نظراً لتعدد محتويات برامج الإبداع الإداري. لذا فإن المنظمة من خلال تفحص أدلة البرامج أو الحقائق التدريبية المستخدمة يمكنها أن تقرر ما إذا كانت هذه البرامج مناسبة لها أم لا بحيث تقرر مشاركة منسوبيها فيها من عدمه. وإلى جانب فحص محتويات المادة التدريبية فإنه ينبغي على المنظمة أن تكون على دراية فيما يتعلق بنوع الأساليب التدريبية التي سوف

تقدم بها المادة التدريبية وما إذا كانت هذه الأساليب تعتمد على مجرد المحاضرات أم أنه سوف يتم استخدام أساليب أخرى مثل النقاش وتمثيل الأدوار وأسلوب الحالات وغير ذلك من الأساليب التدريبية .

هذا الجانب من مدخل التدريب غالباً ما يتم إغفاله من قبل المنظمات ، لاعتقادها بأن تقرير ذلك من مسئولية مراكز التدريب خارج المنظمة مع أنه من واجب المنظمة التأكد من نوعية الأساليب المستخدمة في التدريب حتى لا يكون التدريب في مجمله قائماً على الأساس النظري دون الأساس التطبيقي ، وأخيراً فإن على المنظمة أن تتأكد من فاعلية ما تدرب عليه منسوبيها في مجال الإبداع الإداري وذلك من خلال تقييم نتائج هذا التدريب سواء أكان ذلك من خلال استطلاع آراء الأفراد المشاركين في

الفصل السابع

تعزير الإبداع

٧ . ١ معوقات الإبداع .

٧ . ٢ استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع .

مقدمة

يمثل تعزيز الإبداع البعد الثاني من أبعاد إدارة الإبداع حيث يتم التركيز على إيجاد المناخ الملائم للإبداع . وهذا البعد يترجم في واقع الأمر الأساس النظري الذي تقوم عليه نظرية الثقافة التنظيمية والتي تعطي أهمية كبرى للقيم التي تؤمن بها القيادات الإدارية فيما يتعلق بتقديرهم لأهمية التفكير الإبداعي وبالتالي تهيئة المناخ الملائم للإبداع في المنظمات التي يعملون بها . إن القيادات الإدارية الناجحة تدرك بشكل واضح أهمية الإبداع والتفكير الإبداعي فيما يتعلق بنماء وازدهار المنظمات التي يعملون بها مما يوجب عليهم ضرورة الاهتمام بالمبدعين . على أن تقدير أهمية الإبداع والمبدعين لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي في المنظمات وذلك إذا لم تواكبه جهود ملحوظة لتوفير المناخ الملائم للإبداع .

إن الكثير من الأفراد والجماعات الإبداعية كثيراً ما يواجهون بعدد من المعوقات التي تحول دون تمكينهم من استظهار قدراتهم الإبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل مما انعكس بدوره على تشييط روحهم المعنوية وفقدان حماسهم في العمل وبالتالي البحث عن الحلول السهلة البسيطة المضمونة النتائج بالنسبة للمشكلات التي يتعاملون معها ، بحيث لا تدخلهم هذه الحلول في تعقيدات إدارية ومشاكل مع الآخرين (عبدالفتاح ، ١٩٩٥م ، ص ٦٦) .

لهذه الأسباب وغيرها تتطلب الأمر من القيادات الإدارية ضرورة تعزيز العمل الإبداعي في المنظمات التي يعملون بها من خلال تلمس المشكلات أو المعوقات التي تحول دون ظهور الإمكانيات الإبداعية للأفراد العاملين لديهم ، ومن ثم البحث عن أساليب للتعامل مع هذه المعوقات من أجل التخفيف من آثارها أو إزالتها . لهذا فإننا في هذا الفصل سوف نتحدث عن

موضوعين رئيسيين في مجال تعزيز العمل الإبداعي وهما: تحديد معوقات الابداع، والأرض الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع هذه المعوقات .

٧ . ١ معوقات الإبداع

ربما لم يحظ موضوع من موضوعات الإبداع بمثل ما حظي به موضوع معوقات الإبداع من الشرح والتفسير . ذلك أن جزءاً كبيراً من الأبحاث المتعلقة بالإبداع وبخاصة الإبداع التنظيمي قد ركزت في أهدافها على محاولة البحث عن العوامل التي تعيق (أو تساعد) العملية الإبداعية، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة ذاتها . لقد كان الأسلوب المتبع في تحديد هذه المعوقات هو اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات، حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسات إلى نتائج متباينة فيما يتعلق بتحديد عدد ومسميات هذه المعوقات (Anderson & King, 1993, pp. 7-8). ففي جهود مبكرة قام بها آدمز (Adams 1974) لمحاولة حصر هذه المعوقات استطاع تحديد قائمة حوت أكثر من خمسة وعشرين معوقاً صنفت في ست فئات رئيسية هي: المعوقات الإدراكية، والمعوقات الانفعالية، والمعوقات الثقافية، والمعوقات البيئية، والمعوقات الفكرية، والمعوقات التعبيرية (Hicks, 1991, p.41).

كذلك فقد أشار كامبل Campbell في معرض حديثه عن معوقات الإبداع إلى القول بأن هناك عدداً من العوائق التي من الممكن أن تشجع أو تعيق الإبداع بطرق مختلفة وقد حصرها في سبعة معوقات رئيسية هي: الخوف من الفشل، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة، والتبلد الذهني، والتخصص الدقيق، وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، والتعامل مع الأمور بجديّة مفرطة، ووأخيراً المبالغة في مكافأة النجاح (Campbell, 1985, pp. 87-99).

أما سينسبري (Sainsbury 1988) فقد كان له أيضاً تصنيفه الخاص بمعوقات الإبداع حيث صنفها في ثلاث فئات رئيسة هي : المعوقات المادية المتعلقة بامتلاكات وميزانية المنظمة ، والمعوقات التنظيمية وتتمثل في بناء وعمليات المنظمة ، والمعوقات البشرية وتشمل ثقافة المنظمة والمهارات الفنية المتوافرة لدى الأفراد ثم الفجوة بين الأجيال The generation gap والخوف من التغيير (Sainsbury, 1987, pp.59-71).

أما بارنز (Parnes 1981) معوقات الإبداع ، حيث أشار إلى أن هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون توليد الأفكار الإبداعية ، غير أن هذه المعوقات ، في اعتقاده ، يمكن حصرها في فئتين رئيسيتين هما : الخوف من نتائج أفكارنا ، والنمطية في التفكير (Parnes, 1981, p.16). وعلى نفس المنوال سار راو لينسون (Rawlinson 1981) حينما أشار إلى معوقات الإبداع الفردي وذكر أن هناك العديد من هذه المعوقات غير أنه لخصها في ستة معوقات رئيسة هي (Rawlinson, 1981, pp.11-23) : معوقات فرض أو إقحام الذات Self - imposed barriers ، الاعتقاد بوجود حل أو وجواب واحد للمشكلة ، والاعتقاد أو الألفة بالنسبة للمشكلة موضوع البحث ، وقبول الحل الظاهري للمشكلة ، والتقويم السريع للأفكار أو الحلول الإبداعية ، والخوف من حكم الآخرين على الشخص والنظر إليه باعتباره أحقق نتيجة لأفكاره الإبداعية .

أما ميلر (Miller 1991) فقد ناقش معوقات الإبداع وبخاصة الإبداع الفردي بشيء من التفصيل ، ثم حاول بعد ذلك حصر المعوقات في سبعة عوامل رئيسة هي : الناحية الانفعالية ، الإدراك الشخصي ، والعامل الاجتماعي ، والالتزام بمنهج أو نمط معين في حل المشكلات ، والتخصص الضيق أو المحدود ، والضغط ، وغياب القدرة على التصور (Miller, 1990, pp. 101-103).

ومن ناحية أخرى ناقش كل من كوبر وروبرتسون معوقات الإبداع، حيث اقترحا مجموعة من العوامل التي من الممكن أن تيسر أو تعيق عملية الإبداع وبخاصة في المنظمات وهذه العوامل هي: الأفراد، البناء التنظيمي، وحجم المنظمة ومصادرها، واستراتيجية المنظمة، والمناخ التنظيمي، وبيئة المنظمة (Anderson & King, 1993, pp. 7-16).

أما بالنسبة لمعوقات الإبداع في الأدبيات العربية، فإنها حظيت أيضاً باهتمام الباحثين الذين حاولوا حصر هذه المعوقات ودراستها لدى فئات مختلفة من العاملين في المنظمات، ففي دراسة همشري (١٩٩٢م) عن معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن ظهر أن هذه المعوقات كما يراها العاملون في هذه المكتبات تتمثل في ستة عوامل هي: مقاومة التغيير، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وارتفاع تكاليف العملية الإبداعية، وعدم توافر مقاييس واضحة للإبداع، والتمسك بالقوانين والأنظمة، والأسلوب الإداري المتبع مع العاملين (همشري، ١٩٩٤م، ص ص ١٢٥-١٢٧).

أما هدى صقر (١٩٩٣م) فقد استهدفت دراستها تحديد «معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البترول» حيث توصلت نتائج الدراسة التي أجرتها على ثمانية وتسعين مديراً بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق المديرين في الهيئة العامة للبترول والشركات التابعة لها من الوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وهذه المعوقات تتمثل في ثلاثة عوامل هي: غياب الدوافع للابتكار، ومعوقات من داخل المنظمة ذاتها مثل أسلوب الإشراف والحوافز، ومعوقات من خارج المنظمة مثل تأثير بعض عادات وتقاليد المجتمع وسياساته على سلوك هؤلاء المديرين (صقر، ١٩٩٣م، ص ص ٦-٣٦).

إما النجار (١٩٩٤م) فقد لخص معوقات الابداع في ثمانية معوقات رئيسة هي: رفع شعار الحرص على المؤلف والمعروف، دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائماً، ولا يوجد سواه وبالتالي فهو يتمسك به ويطبقه، وافترض القيود والمحددات التي تقيدنا عن الخروج على المؤلف، والتخوف من التحدي ومواجهة المجهول، وسيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل، والتقييم المتسرع للأفكار، والخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة، ورفع شعار «ليس بالإمكان أبدع مما كان» كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار والابداعية (عبدالفتاح، ١٩٩٥م ص ٦٦).

وعلى نفس المنوال سار عساف (١٩٩٥) في مناقشته لمعوقات الإبداع وبخاصة التنظيمية منها والتي حصرها في ثلاثة معوقات رئيسة هي: هيمنة القانونية والتقليدية على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز التمسك بهذه القانونية كأهم محدّد لتقييم كفاءة الموظفين، وهيمنة القادة والمديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا، وهيمنة النظرة التقليدية للربحية والاعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك سيزيد التكاليف ويقلل من الربحية (عساف، ١٩٩٥م، ص ٢٩-٥٤).

وأخيراً، قام الحقباني (١٤١٧هـ) بدراسة عن «تأثير المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية» وطبقها على عينة من الموظفين الحكوميين حيث بلغ عددهم (٥١٣) فرداً، وقد اتضح من نتائج دراسته بأن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري هي: نمط القيادة والانظمة

والإجراءات وغياب التدريب وتدني الحوافز المعنوية (الحقباتي، ١٤١٧هـ، ص ص ١٠٦-١٠٩).

مما سبق يتضح بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد ومسميات هذه المعوقات أو تصنيفاتها. وإن كان هناك تكامل فيما بينهم في هذا الجانب. فعلى سبيل المثال تبين لنا من خلال عرض هذه المعوقات أنه من الصعب تصنيفها وفقاً لمحاور الإبداع الثلاثة: الفرد والجماعة والمنظمة حيث إن مثل هذا التصنيف قد يُوجد لدى القارئ الكثير من التشويش والخلط وذلك نظراً لارتباط هذه المعوقات وتداخلها بعضها مع البعض. لهذا فإننا في مناقشتنا لهذه المعوقات سوف نعرضها بشكل إجمالي بحيث يتلاءم مع طبيعة المنهج العام في حل المشكلات بطريقة إبداعية وبما يلبي في نفس الوقت واقع الفرد والجماعة والمنظمة، وهذه المعوقات هي تتضمن عشر معوقات على النحو التالي:

٧. ١. ١ صعوبة تحديد المشكلة

إن المشكلات التي نواجهها في حياتنا اليومية غالباً لا تكون واضحة بشكل كاف، وذلك بما يمكننا من الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة لها. ذلك أننا في كثير من الأوقات نجد أنه من الصعب علينا عزل أو فصل المشكلة عن البيانات المحيطة بها، حيث نشغل أنفسنا كثيراً كأفراد وجماعات بالدخول في تفاصيل هذه البيانات دون الوصول إلى تحديد دقيق للمشكلة.

لهذا فإننا إذا ما سمحنا لأنفسنا بأن نشغل بهذه التفاصيل والبيانات غير المهمة لإدراكنا بأنها جزء من المشكلة فإنه من المتوقع ألا تكون حلولنا ملائمة بل قد تكون سيئة وذلك بسبب إخفاقنا في إدراك المشكلة الحقيقية. وهذا العائق للإبداع (صعوبة تحديد المشكلة) مرده إلى عدة عوامل أبرزها:

أ - النظرة الضيقة للمشكلة : فنحن في الغالب عندما نشرع في حل مشكلة ما ، فإننا نضع افتراضاتنا المسبقة حول حدود هذه المشكلة وما الذي يجب أن نعمله بصددها . هذا الافتراض المسبق قد يُضيق علينا نظرتنا إلى المشكلة ، لأننا لم نحاول أن نتفحص جميع جوانب الموقف ذات العلاقة بالمشكلة مما ينعكس بدوره على الحل أو الحلول التي نتوصل إليها والتي غالباً ما تكون قاصرة جداً ولا تعالج جوانب المشكلة .

هذه النظرة الضيقة للمشكلة من الممكن أن تحدث بسبب عاملين رئيسيين : التخصص الدقيق أو الضيق والاعتماد على نظرتنا الشخصية فقط في تحديد المشكلة . فبالنسبة للتخصص الدقيق فإن الأشخاص الذين يعرفون في موضوع معيّن أو أنهم يعتقدون أنهم يعرفون فيه أكثر من غيرهم غالباً لا يتيحون لأنفسهم تجريب أساليب أخرى . فالأشخاص الذين نطلق عليهم خبراء ، أصبحوا كذلك لأنهم استخدموا أساليب معيّنة في الماضي لحل مشكلة ما ، ثم نجحوا في ذلك وكوفئوا على هذا النجاح ، لهذا فإن أغلبهم يقاوم الخروج عن هذه الأساليب في الوقت الذي قد لا تكون فيه هذه الأساليب فعالة لحل المشكلات الراهنة . لقد أثبت لنا التاريخ بأن الكثير من الإبداعات قد جاءت من خارج نطاق المنظمات ذات «الخبرة» في مجال معيّن أو الخبراء العاملين فيها . فالسيارة والقطار على سبيل المثال لم يتم اختراعهما من قِبَل الأشخاص المتخصصين في النقل . كذلك فإن فيلم بولارويد Polaroid Film لم يتم اختراعه من قِبَل كوداك Kodak ، كما لم تبتكر الآلات الحاسبة اليدوية من قِبَل شركة أي بي إم IBM ، أما الساعات الرقمية فلم يتم اختراعها من قِبَل صنّاع الساعات ، بل من خارج هذا المجال وقائمة الأمثلة على ذلك تطول (Campbell, 1985, pp.93-94) .

أما فيما يتعلق بتأثير نظرتنا الشخصية على تحديد المشكلة ، فإنها قد تأتي نتيجة لعدم سماحنا لأشخاص آخرين بمشاركتنا في تحديد المشكلة ظناً منا أنهم قد لا يقدمون لنا الشيء الكثير في هذا الجانب . هذا الإصرار على الاعتماد على وجهة نظرنا الشخصية في تحديد المشكلة التي أمامنا قد يحول بيننا وبين النظر إليها من زوايا مختلفة مما قد يترتب عليه قصور الحلول التي نتوصل إليها أو تفاقم المشكلة بصورة أكثر حدة وخطورة .

ب- الألفة الزائدة بالمشكلة : إن ألفتنا المفرطة أو الزائدة بالمشكلة التي بين أيدينا قد تحول دون إدراكنا لطبيعة هذه المشكلة وحدودها . ذلك أن التعايش الطويل مع موقف ما والتشبع بتفاصيله قد يحول بيننا وبين إدراك الجوانب المهمة فيه ، وبالتالي الوصول إلى المفتاح الرئيس للمشكلة . إننا نواجه في منظماتنا العديد من المواقف التي قد لاندرک تماماً أنها تمثل مشكلات حادة نظراً لتعايشنا معها ، غير أن دخول عنصر جديد إلى المنظمة أو فريق استشاري قد ينظر إلى الموقف المشكل بصورة أوضح وأدق مقارنة بنظرتنا إليه . هذه الألفة الزائدة بالمشكلة قد تحول بيننا وبين استخدام جميع حواسنا بطريقة فعالة في تشخيص المشكلة حيث إن ذلك قد يؤدي بنا إلى أن نغفل جوانب مهمة جداً من المشكلة ظناً منا أنها ليست ذات علاقة قوية بالمشكلة (Campbell, 1985, p.92).

٧ . ١ . ٢ الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل للمشكلة

هناك الكثير من الأفراد والجماعات الذين يحاولون دائماً الوصول إلى الحلول بصورة سريعة وإعادة الموقف إلى ماكان عليه بأقصى سرعة قدر الإمكان . هذا الاستعجال في الوصول إلى الحلول قد يكون منبعه الشعور

بعدم الأمان أو الرغبة في تجنب حكم الآخرين علينا بعدم القدرة أو الكفاءة في معالجة المشكلة . وتكمن الخطورة في عملية الاستعجال للوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجهنا في أننا نبني حلولنا على الجوانب الظاهرة للمشكلة بدلاً من فحص المشكلة من جميع جوانبها وتحديدًا تحديداً دقيقاً . كذلك فإن الاستعجال في الوصول إلى حل للمشكلة قد يعيقنا عن تخصيص الوقت الكافي للتأمل أو إعادة النظر في أفكارنا حيث نميل إلى التقييم السريع للأفكار التي نتوصل إليها ومن ثم استبعاد الأفكار الجديدة التي قد تبدو لنا غريبة والتي ربما تكون تمثل الحلول الملائمة للمشكلة .

إن مشكلة التقييم السريع للأفكار أو الحلول المطروحة ليست بالأمر السهل الذي يمكن التخلص منه . ذلك أننا في الغالب نميل إلى شرح وتبرير الأشياء ذات الصلة بنا ، طبقاً للطريقة التي ندرك بها هذه الأشياء . هذه العملية التي نحدد من خلالها علاقتنا بالأشياء تعدُّ مهمّةً بالنسبة لنا ، وذلك لأنها تمكننا من تحديد مستوى إنجازنا الشخصي . ونظراً لوجود هذه الخاصية لدينا فإننا نميل على الدوام إلى تقييم المواقف أو الأفكار بصورة سريعة ومن ثم الحكم أو الانتقاد لكل شيء جديد . إن سيطرة هذه الخاصية على سلوك وتفكير الفرد يعد غير مقبول في حل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك لأنها تتعارض مع أحد مبادئ الإبداع وهو التعامل مع المشكلات بعقلية متفتحة .

إن الحل بالنسبة لمشكلة ما من الممكن أن يتم التوصل إليه بعد برهة من التفكير أو أحلام اليقظة أو بعد الاستيقاظ من النوم مباشرة . ومن المؤكد أنه كلما كان الفرد قادراً على الاسترخاء بحيث يعطي لعقله فرصة تحليل الأفكار بعيداً عن جو التوتر الذي يكون مبعثه الاستعجال في الوصول إلى الحلول ، فإن ذلك من الممكن أن يسهل عملية حل المشكلات . وبالمقابل فإنه كلما

وقع الفرد تحت طائلة الضغوط والقلق، بسبب شعوره بعدم توفر الوقت الكافي للوصول إلى الحلول، فإن ذلك من المحتمل أن يؤدي به إلى الحكم السريع على الحلول أو الأفكار المقدمة من قبل الآخرين (Hicks, 1991, p.45).

إننا ينبغي أن نعطي أنفسنا الوقت الكافي للتفكير في المشكلة، ذلك أن حكمنا على الأشياء بالطريقة التي ندركها بها في المرة الأولى ورغبتنا في التوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجهنا بصورة سريعة، من المحتمل أن تعيقنا من الوصول إلى الحلول الإبداعية لتلك المشكلات.

٧ . ١ . ٣ الخوف من الفشل

إن الخوف من الفشل ربما يكون أكبر وأصعب عائق يحد من قدرتنا على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهنا، فهذا العائق يُعدّ واحداً من أقدم العوائق التي واجهتنا في حياتنا. فالألعاب الخيالية التي يتقدم بها أحد الأطفال إلى رفقاءه والتي تكون مصدر المتعة والضحك بالنسبة لهم، قد تتحول ضد هذا الطفل، حيث يمكن أن يتندر منه الأطفال بسبب الفكرة التي قدمها وبالتالي يحجم في المرة القادمة عن طرح أية فكرة جديدة.

إنه لا أحد منا يرغب أو يرضى أن يبدو ساذجاً أو فاشلاً في أعين الآخرين، بحيث يكون موضع التندر منهم، لهذا فإننا نميل إلى تجنب طرح الأفكار أو الآراء التي قد تبدو ساذجة وغريبة (Rawlison, 1981, pp. 21-22). هذا الخوف يمكن رده إلى اهتمامنا الشديد بالحفاظ على صورتنا الذاتية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على ما يشعر به الآخرون أو يعتقدونه بشأننا. إننا ندرك جميعاً بأن ارتكاب الخطأ شيء طَبْعِي في حياتنا بل إنه يعتبر أسلوباً من أساليب التعلم نلجأ إليه، غير أننا نخاف من ارتكاب هذه

الأخطاء ، لأننا نعتقد أن الآخرين سوف لن يقدروا هذه الأخطاء ، بل إنهم سوف يقيّموننا على أساس هذه الأخطاء ، مما يحول بيننا وبين التفكير بطريقة إبداعية في المشكلات التي نواجهها . وهذا العائق من الممكن أن نلمسه بوضوح عندما يجتمع عدة مديرين أو أشخاص من مستويات مختلفة في المنظمة لحل مشكلة ما ، حيث نجد أن المدير ذا المرتبة العليا المشارك في الفريق أو اللجنة يحاول أن يتجنب طرح الأفكار أو الحلول الغريبة أو الإبداعية وذلك من أجل أن يحمي صورته الذاتية التي كان قد بناها في السنوات السابقة بوصفه مديراً ناجحاً 0 كذلك فإنه يحجم في بعض الأحيان عن الموافقة على الفكرة أو الحل الغريب الذي يتقدم به أحد مديري الإدارة الدنيا في الاجتماع وذلك حتى لا يبدو أحمق بموافقه على هذا الحل الغريب .

إن الخوف من الفشل باعتباره عائقاً من معوقات الإبداع له جانب آخر غير الظهور بمظهر الشخص الأحمق . ذلك أن معظم الأشخاص أو المديرين (بمن فيهم القيادات العليا في المجتمع) لا يحبذون أن يخالفوا وجهات النظر الشائعة أو شبه المقبولة من المجتمع وبخاصة إذا كان مصدر وجهات النظر هذه أشخاص لهم مكانتهم العلمية أو السياسية أو الاجتماعية في المجتمع . ذلك أن مخالفة وجهة نظر هؤلاء الأشخاص يمثل مصدر خطر . إن هناك العديد من الأمثلة على هذا الجانب من جوانب الخوف من الفشل ، وخصوصاً في مجال التقدم الصناعي والتطور المهني ، ومن هذه الأمثلة ما يلي (Rawlison, 1981, p. 22) :

-رفض المزارعين في ولاية نيوجيرسي New Jersey المحراث الحديدي الذي اخترع عام (١٧٩٧م) بحجة أنه يجلب الأعشاب الضارة والسموم للنباتات .

- في عام ١٩٠٧م قال العالم سيمون نيوكمب بأن الطيران شيء مستحيل ،
وذلك لإدراكه بأن المجتمع لن يقبل فكرة الطيران .

- لقد استمع صناع سكك الحديد إلى نصيحة أحد الخبراء في بداية القرن
التاسع عشر الميلادي والذي ذكر لهم بأن زيادة سرعة القطار عن (٥٠)
ميلاً في الساعة سوف تسبب نزيف الدم من الأنف ، كما أن القطارات
سوف لن تسير في الأنفاق ، لأن الركاب من الممكن أن يتعرضوا ، بسبب
ذلك ، للاختناق .

لقد حاول كامبل Campbell (1985) أن يصنّف مسببات الخوف من
ال فشل أو ارتكاب الأخطاء ، والتي تحول دون التفكير الإبداعي في ثلاثة
أسباب رئيسة هي (Campbell, 1985, pp. 88-89) :

أ - طبيعة المكافآت : في معظم المنظمات ؛ فإن العقاب الناجم عن الفشل
يفوق بكثير المكافآت المترتبة على النجاح . وفي الحقيقة فإن العقاب ؛
بسبب فشلنا في القيام بمحاولات الإبداع يفوق بكثير العقاب بسبب
عدم القيام بأية محاولة لعمل أي شيء . لذا ، ونتيجة لهذا السلوك
العقابي فإن العاملين في المنظمات يختارون السبل التي تجنبهم الوقوع
تحت طائلة العقاب أو أنهم لا يعملون شيئاً على الإطلاق ، وذلك لأن
رواتبهم لن تتوقف وسوف لن يعاقبهم أحد .

وكما يقول أحد المديرين : «عندما تهب رياح التغيير في المنظمة فإنني
أدير ظهري لهذه الرياح حتى تمضي بسلام . إن أكثر الناس الذين بقوا
في هذه المنظمة هم الأشخاص الذين لا يقحمون أنفسهم في اقتراح
الأفكار الجديدة والغريبة» .

ب - الضغط للوصول إلى نتائج سريعة : نظراً لأن النجاح يتطلب ، في
الغالب ، جهوداً متواصلة ، كما أن ذلك قد يستغرق وقتاً طويلاً من قبل

الكثير من الافراد فإن الإخفاق السريع منذ المحاولات الأولى محتمل جداً وغالباً ما تلقى التبعة في ذلك على شخص واحد . لهذا وتفادياً للفشل فإن الأفراد، وكذلك المنظمات ، يفضلون في الغالب التركيز على البرامج قصيرة الأجل التي تؤدي إلى نتائج سريعة وملموسة . ومع أنهم يدركون أن هذه النتائج قد لا تكون دالة على النجاح المتميز إلا أنها في نفس الوقت لا تعرضهم للإخفاق أو الفشل .

ج- عدم الرغبة في المخاطرة: فعلى الرغم من أن هناك جداً شديداً بين المنظرين السيكلوجيين حول دوافعنا لعمل الأشياء ، إلا أن هناك شبه اتفاق فيما بينهم على أن العامل الرئيس في هذه الدوافع هو الرغبة في تحقيق الذات . ولسوء الحظ فإن تحقيق الذات لا يمكن الوصول إليه دون المخاطرة التي من الممكن أن يترتب عليها أضرار بسيطة بالنسبة للفرد أو قد تكون هدامة كما في حالة فقدان المصدقية العلمية بالنسبة للباحثين ، أو الإفلاس المالي أو ربما فقدان الحياة ذاتها (Hicks, 1991, p.44) . لذا ، ونتيجة لأن المخاطرة قد يترتب عليها الفشل الذي قد يقود إلى العقاب ، فإن الأفراد غالباً ما يتصرفون عندما يكونون متيقنين أو شبه متيقنين من النتائج بدرجة عالية . وبعبارة أخرى ، فإنهم لا يريدون أن يكونوا تحت رحمة المفاجآت .

لقد طور الإنسان خلال تاريخه الطويل عادات جعلت حياته أكثر أمناً وسلامة ، حيث هيأت له القدرة على التنبؤ ببعض الظواهر في حياته التخلص من القلق . هذه الرغبة الجامحة في الأمان جعلت الفرد منا يفضل الأعمال الروتينية والبرامج التي يمكن التنبؤ بنتائجها ، بدلاً من التعامل مع المواقف الغامضة والدخول في عالم المخاطرة ، مما يحول دون التفكير الإبداعي في المشكلات التي تواجهنا .

٧ . ١ . ٤ غياب الدوافع لحل المشكلات

بما أن عملية حل المشكلات تحمل في طياتها بعض المخاطرة، فإن هذا يترتب عليه أنه لا بد أن تكون لدينا الدوافع القوية لحل هذه المشكلات . هذه الدوافع قد تكون بالنسبة للبعض منا متمثلة في الإثارة العقلية والتحدي المرتبطين بحل المشكلات، في حين أنها تمثل بالنسبة للبعض الآخر فرصة لتحقيق الذات أو الرغبات الشخصية .

أما بالنسبة لفريق آخر، فإن مواصلة البحث عن حل المشكلات قد يترتب عليها مكافآت مادية أو معنوية (Hicks,1991, p. 44) . لقد أشار تايلور (1962) Taylor إلى أن الدوافع ربما تكون من أقوى مكونات الإبداع، وتبعاً لذلك فقد أورد عدداً من العوامل التي تدفع الفرد إلى الإبداع ومنها:

حب الاستطلاع أو الرغبة في التحقق، والمثابرة الفكرية، والحاجة إلى التقدير بناءً على الإنجاز، والرغبة في التنوع، والحاجة إلى الاستقلالية، وتفضيل التعامل مع الأمور المعقدة، والرغبة في التعامل مع المواقف الغامضة، والرغبة في السيطرة على المشكلة، والرغبة في الازدياد المعرفي . لهذا فإنه إذا لم يكن لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة الدوافع الكافية التي تدفعهم لمواصلة العمل على حل المشكلة، فإننا ربما لا نبذل جهوداً كافية لحل المشكلة وبالتالي نخفق في الوصول إلى الحلول الإبداعية (Taylor, 1962, p.181) .

إن تأثير غياب الدوافع على الإبداع يماثلة من الناحية الأخرى وجود الدوافع الزائدة وبالذات المكافآت المادية المفرطة على النجاح والتي من الممكن أن تعيق الإبداع . فمن الغريب كما يذكر كامبل (1985) Campbell أنه عندما يطلب من الأفراد حلُّ مشكلة تتطلب حلاً إبداعياً، فإنهم يكونون

أكثر نجاحاً في الوصول إلى هذه الحلول عندما تكون الدوافع المادية معتدلة .
ففي تجربة أجريت على بعض الطلاب لعمل دائرة كهربائية علماً بأنه لم
يتوفر لديهم السلك Wire الكافي لعمل هذه الدائرة ؛ وُجد أن الطلاب
الذين أعطوا هذه المهمة كنوع من التحدي العقلي نجحوا في توصيل هذه
الدائرة الكهربائية مقارنة بالطلاب الآخرين الذين وُعدوا بأنه سوف يدفع
لكل منهم عشرون دولاراً . إن القلق الناشئ بسبب الرغبة في الحصول على
هذا المبلغ أو المكافأة، قد حالت دون توصل هؤلاء الطلاب إلى الحلول
الإبداعية للمشكلة (Campbell, 1985, pp.98 - 99) .

إن نفس الشيء ينطبق على العاملين في المنظمات وكذلك الكتاب
والشعراء والرياضيون الذين تكون دوافعهم الأساسية من أعمالهم هي تحقيق
المكاسب المادية العالية فقط ، حيث إن مثل هذه الدوافع قد تحول بينهم وبين
التوصل إلى الأفكار أو الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم .

٧ . ١ . ٥ التمسك بالمألوف

يشير هذا العامل إلى رغبة الشخص وكذلك الجماعة والمنظمة في
التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عنها ظناً منهم أن كل
الأحداث والمشكلات متشابهة وأن ما ينطبق من حلول على المشكلات
السابقة من الممكن أن ينطبق على المشكلات الحالية ، لهذا فإن الكثير من
المديرين والأفراد في المنظمات يشعرون بأنه يتوجب عليهم الالتزام بالقواعد
والأنماط التي تم ايجادها من قبل والتي تم استخدامها في الماضي في حل
المشكلات ، حيث إن الخروج عن هذه القواعد يعد في اعتقادهم شيئاً غير
مقبول (Rawlison, 1991, p.16) . إن التمسك بالقواعد والأنظمة السائدة
التي تشير إلى الرغبة في البقاء على المألوف شيء مهمٌ ، لكن إذا ما حرصنا

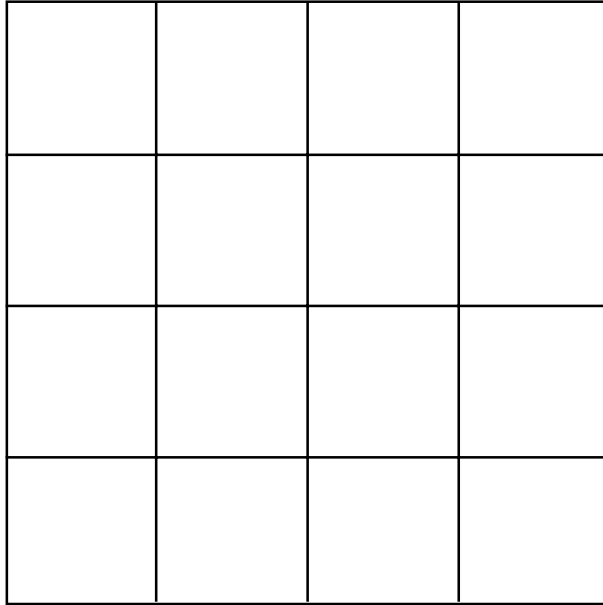
على أن يسير كل شيء وفقاً لما مضى أو تبعاً للخطة المُعدّة سلفاً في كل الأحوال، فإننا يجب ألا نتوقع الإبداع. ذلك أن الأعراف أو العادات التي تنتقل من جيل إلى جيل والرغبة في المحافظة على النظام قد تكون من أكثر المعوقات التي تحول دون ممارسة العمل الإبداعي سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة.

وكمثال على تأثير الألفة والعادة على عملية الإبداع نورد مثال المربعات في الشكل (١/٧):

المثال:

كم عدد المربعات التي يمكن أن تلاحظها في هذا الشكل؟

الشكل رقم (١/٧)



إن النظر بسرعة إلى الشكل أعلاه ثم عدّ المربعات يجعلنا نقدم الحل المؤلف : وهو أن عدد المربعات (١٦) مربعاً . وبالطبع فإنه عندما يطلب من الشخص إعطاء إجابة ، فإنه قد يتردد قليلاً ويشك في أن الإجابة الصحيحة هي (١٦) مربعاً ، ومن ثم يبدأ بإعادة النظر في إجابته ليكتشف أن عدد المربعات قد يكون (١٧) أو (٢١) . . إلخ ، ثم قد يصل إلى الجواب الصحيح وهو (٣٠) مربعاً ، أو أنه إذا كان من النوع المهتم بتفاصيل هذه المربعات ، فإنه قد يتوصل إلى ما مجموعه (٢٠٧) مربعات (Rawlison, 1991, p.33) .
(الإجابة شكل ٢ / ٧)

عدد المربعات التي يمكن أن تلاحظها في هذا الشكل (٢ / ٧) .

الشكل رقم (٢ / ٧)

أ	ب	ج	د
هـ	و	ز	ح
ط	ي	ق	ل
م	ن	س	ع

الإجابة الصحيحة:

١٦ مربعاً	- مربعات صغيرة مثل مربع (أ)، ومربع (ب)، ومربع (ج) ومربع (د).
١٩ مربعاً	- مربعات صغيرة مكونة من أربعة مربعات مثل مربع (أ ب هـ و) ومربع (و ز ق ي).
١٤ مربعاً	- مربعات مكونة من أربعة مربعات صغيرة مثل مربع (أ ب ج هـ) ومربع (ز ط ي ق).
١ مربعاً	- المربع الخارجي الشامل.
<hr/>	
٣٠ مربعاً	المجموع
٢ مربعات	- الإطار من الداخل مع اعتبار سمك خط المحيط.
٢٥ مربعاً	- خطوط سميكة متقاطعة.
٣٠ مربعاً	- مربعات بيضاء وخطوط سميكة أربعة.
١٢٠ مربعاً	- مربعات بيضاء وخطان سميكان، أربع مجموعات.
<hr/>	
٢٠٧ مربعاً	المجموع

ملحوظة: الوصفان الأخيران يفترضان أن سمك الخطوط يعطي حافة داخلية وخارجية لكل مربع مما يضاعف المربعات الثلاثين ويعطي (١٢٠) مربعاً إضافياً.

إن المثال الذي أوردناه من خلال هذا المربع يبيّن لنا مدى تأثير عامل الألفة ودوره في إعاقتنا عن الوصول إلى الحلول الإبداعية . ذلك أن الشخص الذي يحاول الإجابة عن عدد المربعات ، إنما يحاول التمسك بالشيء المتعارف عليه والذي يعتقد أو يتوقع أن يتوصل إليه زملاؤه .

إن من سوء الحظ أن اتجاهاتنا وآراءنا ومعتقداتنا تؤثر على إدراكنا للأشياء من حولنا ومنها المشكلات التي نواجهها . لهذا فإن ميلنا إلى إدراك أو ملاحظة المشكلات وفقاً للأنماط التي نألّفها أو مررنا بها سابقاً من المتوقع أن تؤثر في تقديرنا وحلنا لهذه المشكلات تأثيراً سلبياً . هذا الميل إلى التمسك بالشيء المألوف يضع تأكيداً مبالغاً على الماضي في الوقت الذي لا يكون فيه ضرورة إلى ذلك (أسعد ، ١٩٩١م ، ص ص ١٩ - ٢٣) .

٧ . ١ . ٦ الاختيار غير الملائم لوسيلة معالجة المشكلات

هناك العديد من الوسائل المتاحة لنا للتعامل مع المشكلات ، هذه الوسائل قد يكون بعضها بديهياً ، في حين أن بعضها علمي ، والبعض الآخر يعتمد على استخدام الصور العقلية والتخيل . لهذا فإن الاختيار غير الملائم لوسيلة من هذه الوسائل لحل مشكلة معيّنة قد لا يحقق الغرض المنشود ، بل إنه قد يعيقنا من الوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهنا كأفراد وجماعات ومنظمات .

إننا ندرك أن العديد منا قد يفضل استخدام الوسائل البديهية في التعامل مع المشكلات دون أن يكلف نفسه بذل المزيد من الجهد والتحري للوصول إلى المعلومات المطلوبة لحل المشكلة . كذلك فإن هناك البعض الآخر الذي يفضل استخدام الأساليب الكمية في التعامل مع المشكلات التي يواجهها لاعتقاده بأنها أكثر دقة وموضوعية من غيرها من الأساليب الإبداعية

الأخرى . إلى جانب ذلك فإن هناك من يفضل تتبع خطوات البحث العلمي في حل المشكلات بغض النظر عن نوع وطبيعة المشكلة .

إن الاختيار غير الملائم لوسيلة من هذه الوسائل والإفراط في استخدامها دون إتاحة المجال لتجريب غيرها من الوسائل ، من الممكن أن يعيق عملية الإبداع ، بل إن استخدام هذه الوسائل في الوقت غير المناسب قد يضاعف من حدة وخطورة المشكلة . فاستخدام المهارات التحليلية أو البديهية ، على سبيل المثال ، باستمرار وبخاصة وقت بروز المشكلة قد لا يكون الاختيار الملائم لحل المشكلة . وكذلك فإن الاستخدام الدائم والمفرط لأسلوب دون غيره مثل العصف الذهني أو تداعي المعاني دون غيرها من الأساليب الأخرى ، قد يجعل الفرد قاصراً في إدراك حقيقة المشكلة والحلول الممكنة لها وذلك نظراً لاختلاف طبيعة وأسباب المشكلات التي نتعامل معها .

وأخيراً ، فإن من الأخطاء المتعلقة بالاختيار غير الملائم لوسيلة معالجة المشكلات ، والتي نرتكبها عند التصدي لمشكلة معينة هو أننا قد نكتفي بالمعلومات الأولية التي نحصل عليها عن هذه المشكلة دون أن نتيح لأنفسنا فرصة تمحيص أو تدقيق هذه المعلومات ، يضاف إلى ذلك إننا قد نعتمد على وسيلة واحدة في عرض البيانات أو المعلومات التي نحصل عليها . فقد نعتمد على الأسلوب الكتابي النثري دون استخدام وسائل أخرى للإيضاح ، مثل الرسوم والجداول البيانية ، أو أننا قد نلجأ إلى استخدام الأساليب الكمية في عرض المشكلة بحيث لا يمكن للأشخاص العاديين فهم طبيعة المشكلة والتفاعل معها من أجل الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة لها .

ولهذا، فإن الاختيار غير الملائم باعتباره وسيلة لمعالجة المشكلات التي نواجهها كأفراد وجماعات ومنظمات قد يعيقنا عن فحص المشكلة من جميع جوانبها ومعرفة حدود إمكانياتنا وقدراتنا على معالجة هذه المشكلات وبالتالي التوصل إلى الحلول الإبداعية لهذه المشكلات (Nystrom, 1979, pp. 55-56).

٧ . ١ . ٧ غياب المساندة أو الدعم

يتطلب التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهنا توفر نوع من الدعم أو المساندة من الأفراد والجماعات أو المنظمات التي تعمل معها. هذا الدعم لا يمكن التوصل إليه، بالطبع، دون أن تكون لدينا القدرة للتأثير على الآخرين الذين نتعامل معهم وإقناعهم بأفكارنا سواء أكان هؤلاء الآخرون داخل المنظمة أم خارجها، غير أن مشكلة الكثير من الأفراد المبدعين هي أنهم لا يحبذون أن يظهرُوا أمام الآخرين بمظهر المندفعين أو الحريصين على مساندة الآخرين والقبول بأفكارهم، حيث يترددون في الدفاع عمّا يعتقدون به (Campbell, 1985, pp. 94-95). على أن العمل الإبداعي يقتضي ضرورة توافر المساندة من الأشخاص الذين تعمل معهم، ذلك أن غياب مثل هذا الدعم قد يؤدي إلى مقاومة الجماعة أو المنظمة للأفكار أو الحلول الإبداعية المطروحة.

إن الأفراد المبدعين بشعرون بأنه لا يوجد أحياناً لدى الجماعة أو المنظمة الحماس الكافي لتنفيذ أفكارهم الإبداعية أو أنهم يقاومون تنفيذ هذه الأفكار مما يحول بينهم وبين المحاولة مرة أخرى لتقديم أية فكرة أو أي حل جديد بالنسبة للموقف المشكّل. هذه المعضلة المعيقة للإبداع من الممكن أن تكون أكبر حجماً وأشدّ وطأة عندما تتقدم الجماعة المعنية بحل المشكلات (أو

الافراد) بالعديد من الأفكار الإبداعية ثم لا تطبق وذلك بسبب عدم وجود الدعم أو المساندة لهذه الأفكار . هذه المقاومة من قبل الجماعة أو المنظمة لتنفيذ أفكارنا الإبداعية ، قد يترتب عليها شعور الأفراد المبدعين بأنهم أصبحوا مصدرًا للمشكلات في المنظمات التي يعملون بها وأنه يجب التخلص منهم أو مقاومتهم بسبب أفكارهم الغريبة (مان وجي ، ١٤١٥هـ، ص ص ١٤-١٧).

وإجمالاً ، يمكن القول بأن غياب المساندة أو الدعم الجماعي يعتبر من ابرز المعوقات التي من المحتمل أن تحول بيننا وبين الوصول إلى الأفكار الإبداعية المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات (حالة المهندس «اسعد» رقم ١/٧).

الحالة رقم ٧ / ١ المهندس أسعد

كان «أسعد» واحداً من المهندسين الجدد الذين التحقوا بالمنظمة التي يعمل بها منذ ستة أشهر حيث تم تعيينه مهندساً في قسم الصيانة باعتباره من الاقسام الملائمة لطبيعة عمله . ولقد أثبت «أسعد» خلال فترة وجيزة من العمل كفاءته في أدائه لمهامه ، على أن هذا الوضع لم يدم طويلاً ، فلقد لاحظ تحول الموقف الاعجابي به سواء من قبل رؤسائه أو زملائه ، إلى نوع من التذمر والمضايقة في العمل ، حتى أصبحوا يصفونه بالتمحس وأحيانا بالمتهور . لقد لاحظ «أسعد» ارتفاع تكاليف الصيانة بالنسبة للأجهزة والمعدات التي يشرف على صيانتها حيث درج قسم الصيانة على شراء القطع التي غالباً ماتكون مصدر العطل وذلك بدلاً من محاولة التفكير في اصلاحها .

لهذا فقد اقترح «أسعد» على رؤسائه وزملائه فكرة إمكانية تجهيز ورشة صغيرة في مقر العمل يمكن من خلالها معالجة هذه الاعطال الصغيرة بدلاً من شراء القطع واستدعاء الشركات المتعهدة لتركيبها وصيانتها . لقد أثار اقتراح «أسعد» هذا نوعاً من السخط بين زملائه ورؤسائه الذين اتهموه بالتدخل فيما لا يعنيه نتيجة لحماسة الزائد . على أن الأمر لم يتوقف عند هذا الحد ، فلقد لاحظ «أسعد» نفور رؤسائه منه ، بل وسحب الكثير من المهام منه وتكليفه بأعمال ورقية روتينية لا تمت إلى عمله الهندسي بصلة . لم يتحمل أسعد هذا الوضع طويلاً حيث تقدم في أحد الأيام بطلب النقل إلى شركة أخرى ، وبالطبع فقد كانت الاستجابة لطلبه سريعة . فلقد صدرت الموافقة على نقله وإنهاء أوراقه في غضون ثلاثة أيام . لقد بلغ «أسعد» فيما بعد من خلال بعض أصدقائه المقرّبين تعليق بعض زملائه الذين كانوا يعملون معه في قسم الصيانة سابقاً قولهم : «كنا نعلم أنه سوف يطلب النقل ولكننا لم نكن نتوقع أن يكون ذلك بهذه السرعة» .

٧ . ١ . ٨ انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين

يتطلب التفكير الإبداعي توافر عدد من المقومات الأساسية لدى الشخص أو الجماعة المعنية بحل المشكلات . مثل ، القدرة على التفكير ، والتخيل والدافعية والمثابرة وسعة الإطلاع والإلمام بموضوع المشكلة . غير أن توفر هذه المقومات في ظل غياب القيادة الناجحة التي توفر للفرد أو الجماعة المناخ الملائم للتفكير ، سوف لن تؤدي ثمارها على الوجه المطلوب .

إن الكثير من الأفراد المبدعين في المنظمات يتعرضون للإحباط بسبب انعدام الثقة بينهم وبين رؤسائهم . فالمديرون الذين ينظرون إلى مرؤوسيهـم وفقاً لنظرية «س» التي قال بها ماكريجور (Mcgregor 1960) ، والتي تفترض أن الموظفين يكرهون العمل أساساً وينبغي أن يجبروا على أدائه ، وأنهم كسالى ولا يتحملون المسؤولية ، وأنهم يحتاجون دائماً إلى ضبط ومراقبة لا يمكن أن يتحوا المرؤوسيهـم فرصة التفكير الإبداعي في حل المشكلات التي تواجههم ذلك أن تبني المديرين لافتراضات هذه النظرية في علاقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين تعني اهتمام المديرين بالإشراف المباشر ، والإسهاب في تقديم الإرشادات والتوجيهات للموظفين عن الكيفية التي ينبغي أن ينجز بها العمل والوقت الذي يجب أن تنجز فيه . كذلك فإن العمل بافتراضات نظرية «س» تجعل المديرين يفضلون دائماً مباشرة حل مشكلات الموظفين بأنفسهم ، ومراقبة ومباشرة كل سلوك صادر عنهم ، واستخدام قواعد وعقوبات لضبط السلوك ، وتركيز السلطة في أيديهم . وبمعنى آخر ، فإن هؤلاء المديرين يفضلون في تعاملهم مع مرؤوسيهـم استخدام الأسلوب الاستبدادي ، حيث يقوم المدير باتخاذ معظم القرارات المهمة ولا يسمح للموظفين بفرصة بسيطة للاشتراك في هذه القرارات . وإلى جانب ذلك

فإنه يفضل الاتصال الصاعد حيث يتيح له ذلك معرفة أين يقع كل فرد وماذا يعمل (جراي، ١٤٠٨هـ، ص ص ٤٠٨ - ٤١٠).

إن الرسالة التي يمكن أن نحصل عليها من نظرية ماكريجور هي أن السلوك الإبداعي من المحتمل ألا يحدث في ظل هذه المعطيات القيادية. وذلك لأن هؤلاء المديرين يحرمون موظفيهم من تحقيق حاجتهم الشخصية العليا المتمثلة في تحقيق الذات والرقابة الذاتية. إنه من غير المعقول أن يتصرف المدير بطريقة التوجيه والضبط والرقابة معظم الأوقات ثم يتوقع من مرؤوسيه تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل. وإجمالاً، فإن نوع الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير مع موظفيه له تأثيره على تشجيع أو تثبيط التفكير الإبداعي لدى الموظفين، حيث من المحتمل ألا تتوفر الثقة بين المدير ومرؤوسيه مما يعيق بدوره العمل الإبداعي لديهم (جراي، ١٤٠٨هـ، ص ص ٤٠٨ - ٤١٠).

٧ . ١ . ٩ عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع

تمثل بيئات العمل مصدراً آخر من مصادر معوقات العمل الإبداعي وبخاصة تلك البيئات التي لا تتوفر فيها الظروف الملائمة للإبداع. ذلك أن بعض المنظمات تفتقر إلى المناخ الهادئ الذي يمكن الأفراد العاملين فيها من التفكير بصورة إبداعية وذلك حينما يكون جو العمل عرضة للمقاطعات الكثيرة سواء تلك التي يكون مصدرها الإدارة أو المراجعون أو الزوار أو التكليف بأعمال أخرى ليست من مهام أو أدوار الفرد. كذلك فإن بعض المنظمات قد تعتمد بقصد أو بغير قصد، إلى إرباك الموظفين وإزعاجهم وذلك بإبعادهم عن مكاتبهم أو إشغالهم لفترة معينة في أعمال جانبية حينما

يكون من الضروري وجودهم في هذه المكاتب لحل مشكلة ما، مما يحول بينهم وبين التركيز السليم على هذه المشكلة. (Anderson & King, 1993, pp. 15-16)

على أن عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع لا يقتصر فقط على إرباك وإزعاج الموظفين وإنما من الممكن أن يتضح جلياً من خلال عدم قدرة الإدارة على إدراك وتقدير إمكانات أفرادها واستثمارها الاستثمار الملائم في حل المشكلات وهذا ربما يكون عائداً في جانب منه إلى عدم ثققتها فيهم. فالمنظمات غير الإبداعية عادة ماتستثمر جزءاً قليلاً أو محدوداً من إمكانات أفرادها مما قد يدفع هؤلاء الافراد إلى عدم الاهتمام وبذل المزيد من الجهد في حل المشكلات التي تواجههم. فعلى سبيل المثال قد يكون لدى السكرتير أو موظف العلاقات العامة مهارة في إدارة الاجتماعات والمؤتمرات ولكننا نحرّمهم من استظهار هذه المهارة لاعتقادنا بأن هذا السكرتير أو هذا الموظف ليس من مهامه إدارة الاجتماعات أو المؤتمرات أو حتى الإدلاء برأيه حول الكيفية التي ينبغي أن تنظم بها هذه الاجتماعات والمؤتمرات (Campbell, 1985, p.94)

إن عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع لا يقتصر فقط على الإرباك الذي تسببه هذه المنظمات لأفرادها أو عدم قدرتها على الاستثمار الجيد لامكانيات الأفراد، بل إن الكثير من المنظمات قد يفتقر أيضاً إلى عدم توافر قنوات الاتصال الجيدة. ذلك أن حل المشكلات بصورة إبداعية يتطلب منا سهولة الوصول والحصول على البيانات الملائمة لحل هذه المشكلات، وهذا بدوره يتضمن ضرورة الاتصال مع الآخرين سواء أكان هذا الاتصال من خلال المحادثة أو الاتصال الكتابي. إننا قد نحتاج أحياناً إلى مشاركة الآخرين والتحدث معهم وجهاً لوجه من أجل التعاون على حل مشكلة ما، ولكن

قد لا يتوفر ذلك بسبب الانشغال الزائد في العمل أو بسبب عدم تقدير أهمية الاتصال .

كذلك ، فإن حل المشكلات يتطلب ضرورة الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي قد تكون متوفرة لدى أشخاص أو إدارات معيّنة والتي لا تسمح بتزويد الآخرين بهذه البيانات لأنها تضيء عليها طابع السرية والاحتكار ، وإلى جانب ذلك فإن بناء المنظمات وبخاصة تلك التي تتبنى المركزية الشديدة في أعمالها الإدارية ، من الممكن أن تكون سبباً في عدم حصول الاتصال الفعّال الذي يعيق بدوره الأفراد من الوصول إلى البيانات والمعلومات المطلوبة لحل المشكلات الضرورية لعملية التفكير الإبداعي . King, 1990, pp. 32-33)

وأخيراً ، فإن البيئة التنظيمية قد تكون غير مهيأة للإبداع وذلك عندما تكون التهوية والاضاءة والتبريد والتدفئة الملائمة غير متوفرة بشكل سليم فيها . بل إن وجود هذه العناصر بشكل غير جيد من الممكن أن يكون مصدراً للإزعاج والمقاطعة وخصوصاً إذا ترتب على ذلك توقف الأفراد عن أعمالهم أو اضطرابهم للتحرك من مكتب إلى مكتب إلى آخر مما قد يكون سبباً في كثرة الشكاوى والتذمرات بين الموظفين ، (Quick & Quick, 1984, pp. 31-34) لهذا يمكن أن نقول بأن عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع يُعدُّ سبباً آخر من المسببات التي تحول دون وصول الأفراد إلى الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم .

٧ . ١ . ١٠ . التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة

يسود في المجتمعات أو المنظمات التي نعمل بها عدد من القيم والمعتقدات التي تحدد تفكيرنا وسلوكنا في التعامل مع المشكلات التي

نواجهها . هذه المعتقدات والقيم تحدد لنا ماهو مقبول وماهو غير مقبول والصحيح والخطأ وذلك لضمان اتساق سلوكنا مع السلوك السائد في هذه المجتمعات والمنظمات (Hofsted, 1991, pp. 31-34) . من بين هذه القيم والمعتقدات السائدة في مجتمعاتنا ومنظماتنا ، يوجد العديد الذي يشكّل عائقاً أمام استغلال قدراتنا الإبداعية في حل المشكلات . ومن هذه المعتقدات والقيم نذكر ما يلي :

أ- الاعتقاد بأن حل المشكلات مهمة صعبة : فنحن نميل دائماً إلى الاعتقاد بأن حل المشكلات أمر يتطلب عقلية عبقرية أو جهوداً عقلية متميزة . وهذا الاعتقاد ربما يعود إلى تنشئتنا الأولية في المنزل والمدرسة والمجتمع ، حيث تعلمنا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أن هناك من يفكر عنّا ويحلُّ لنا مشكلاتنا وهؤلاء الأفراد كثيراً ما يوصفون لنا بأنهم جادُّون متميزون أو خبراء .

إن حل المشكلات ليس عملية اختيارية وقاصرة على أناس دون غيرهم ، وإنما هي أمر يجب أن نقوم به في حياتنا . لهذا فإن النظر إلى المشكلة على أنها أمر صعب وخطير ولا يمكن أن يتصدى لها إلا أناس مخصصون من الممكن أن يقلل من ثقتنا بأنفسنا ، وبالتالي يؤثر على كفاءة وفاعلية الحلول التي نتوصل إليها لهذه المشكلات (Hivks, 1991, p.46) .

ب- استبعاد اللعب والاسترخاء أثناء محاولة حل المشكلة : إننا نعتقد بأن حل المشكلات أمر يتطلب الجدية ، لهذا فإننا نستبعد أية بادرة للعب والمرح أثناء العمل على إيجاد حل للمشكلات التي تواجهنا ظناً منا أن اللعب ليس إلا للأطفال ، أو أن هذا ليس بالموقف الذي يجب أن نلعب فيه . وكذلك فإن النظر إلى حل المشكلة على أنه أمر جاد يجعلنا ننظر

إلى التأمل في المشكلات والاستغراق في أحلام اليقظة كجزء من التفكير في المشكلة على أنه نوع من ضياع الوقت . إن هذا الاعتقاد يتناقض مع مبدأ من مبادئ الإبداع الذي يؤكد على وجوب توفر جو من المرح والاسترخاء حيث يتيح ذلك للفرد أو الجماعة التوصل إلى العديد من الأفكار أو الحلول الإبداعية للمشكلات التي يتعاملون معها, (Campbell, 1985, pp.96-98).

ج- الاعتقاد بأن المنطق أفضل من الحدس : مرة أخرى هناك اعتقاد شائع في معظم المجتمعات والمنظمات وهو أن الحل أو القرار الذي يأتي عن طريق المنطق والمنهج العلمي هو أفضل بكثير من الحل الذي يأتي عن طريق الحدس والبداهة . لهذا فإننا نميل دائماً إلى تفضيل المنطق والبيانات الاحصائية على حساب الحدس والأحكام الشخصية . هذا الاعتقاد قد يكون له ما يبرره في النواحي العلمية غير أنه من الصعب التأكد من صدقيته في المواقف المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات التي تتطلب نوعاً من التوازن بين النوعين من التفكير : العلمي والبدهي .

د- الشعور بالخرج في التفكير في بعض القضايا : هناك الكثير من القضايا التي تحول فيها قيمنا دون التفكير فيها حيث نصبغ عليها نوعاً من القدسية أو على الأقل أننا نجد صعوبة في التفكير في حلها دون أن نشعر بالذنب أو الخرج . ففي المنظمات ، هناك الكثير من السياسات والاجراءات التي أصبحت تشكل عائقاً أمام إنجاز المنظمة ومع ذلك فإنه من الصعب في كثير من الأحيان النظر إلى هذه السياسات أو الإجراءات على أنها «المشكلة» وذلك لأنها اتخذت طابعاً «مقدساً» لا يمكن المساس به . وإلى جانب ذلك فإن هناك العديد من المشكلات التي تمت محاولة حلها من قبل ، لكن هذه الحلول قادت إلى كارثة بحيث صار التفكير فيها من جديد

يُسبب نوعاً من الحرج والإحساس بالذنب . هذا الاعتقاد بقُدسية بعض المشكلات والشعور بالإحساس بالذنب ، غالباً ما يحول بيننا وبين التفكير بطريقة إبداعية في حل المشكلات التي نواجهها (Hicks, 1991, p.47).

٧ . ٢ استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع

إن التعرف على معوقات الإبداع يُعتبر الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة . على أن ذلك لا يكفي في حد ذاته باعتباره جزءاً من جهود إدارة الإبداع ، ذلك أنه لا بد أن تكون لدى الفرد وكذلك الجماعة والمنظمة الاستراتيجيات التي يمكنها من خلالها التعامل مع هذه المعوقات والحد من تأثيرها السلبي على عملية حل المشكلات بطريقة إبداعية . ولما كانت هذه الاستراتيجيات متعددة ومتداخلة بعضها مع البعض ، بحيث يصعب تصنيفها إلى استراتيجيات متعلقة بالفرد وأخرى متعلقة بالجماعة وثالثة بالمنظمة ، وذلك لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة أو المنظمة باعتباره جزءاً منها ، كما أن ما ينطبق على الجماعة قد ينطبق على المنظمة . لهذا ، وخروجاً من هذا المأزق التصنيفي لاستراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع ، فإننا سوف نحاول تصنيف هذه الاستراتيجيات في فئتين رئيسيتين هما : استراتيجيات التعامل مع الإبداع على مستوى الفرد ، واستراتيجيات التعامل مع الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة ، وفيما يلي شرح لهذه الاستراتيجيات :

٧ . ٢ . ١ استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الفرد

ذكرنا فيما سبق أن «الإبداع» ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم (Houck, 1994, p.19)، وإن كان هناك أفراد أكثر إبداعاً من غيرهم. غير أن هؤلاء الأفراد جميعهم، بغض النظر عن درجة إبداعهم، يتعرضون للعديد من المعوقات التي أشرنا إليها سابقاً، التي قد تحول دون استثمار طاقاتهم أو قدراتهم الإبداعية. لهذا، ومن أجل تجاوز هذه المعوقات يجب أن تكون لدى الفرد القدرة على التعامل مع هذه المعوقات وتحويلها لصالحه.

إن فن تحويل هذه المعوقات كما يقول ميلر «يقتضي منا أن نكافح من أجل التخلص من بعض عاداتنا السلوكية والثقافية التي ورثناها من خلال تنشئتنا، كما أن هذا التغيير يستلزم أيضاً مواجهة الوضع الراهن من أجل جعل سلوكنا أو حياتنا مختلفة، بصفة عامة، عمّا هي عليه في الماضي والحاضر» (Miller, 1990, p. 103). وبمعنى آخر يجب أن تكون لدى الفرد القدرة على تقييم وضعه الراهن من حيث تأثير هذه المعوقات على إمكاناته الإبداعية والتركيز على الكيفية التي يمكنه بها التغلب على هذه المعوقات وتحويلها لصالحه.

وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك عدداً من الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها الفرد في مواجهة المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي وتعزيز الإبداع لديه وهذه الاستراتيجيات هي على النحو التالي:

٧ . ٢ . ١ . ١ . مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء

إن الخوف من ارتكاب الأخطاء نتيجة للحلول أو القرارات التي نتخذها في معالجة المشكلات التي تواجهنا، ربما تشير إلى حقيقة مهمة في حياتنا وهي عدم الرغبة في استخدام كامل طاقتنا من أجل عمل إسهام حقيقي . كذلك فإن هذا الخوف قد يكشف لنا عن اعتقادنا الخاطيء كأفراد أو جماعات بأننا من الممكن أن نكون محترمين في عيون الآخرين إذا لم نرتكب أية أخطاء، وهو في الواقع اعتقاد غير صحيح . لهذا فإن اكتشاف هذه الحقيقة سوف يساعدنا على تجاوز الخوف من اقتراح الحلول الإبداعية . إن من بين الطرق التي يمكن أن يستخدمها الفرد لاكتشاف حقيقة الخوف من العملية الإبداعية هو أن يسأل نفسه : « ما هدي الأسمى فيما يتعلق بهذا الموقف ؟ ولاكتشاف جوانب الحقيقة والوهم في هذا الموقف ، فإن بإمكان الفرد أن يدون أسوأ ما يمكن أن يحدث له لو أنه ارتكب خطأ ما ، وبالتأكيد فإنه سوف يكشف بأنه لن ينتهي أو يزول من هذا العالم نتيجة لهذا الخطأ ، ولن يكون موضع التندر من قبل الآخرين (Guirdham, 1991, pp. 229-229) .

٧ . ٢ . ١ . ٢ . تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة

على الفرد أن يستخدم كل طاقته الذهنية لتصور النتيجة النهائية التي سوف تترتب على أي حل أو قرار سوف يتخذه بالنسبة للمشكلة التي يتعامل معها . ولعمل ذلك فإن بإمكانه أن يصوغ عبارة يبين فيها هدفه من حل المشكلة في الوقت الراهن . فعلى سبيل المثال : إذا وجد الفرد صعوبة في النظر إلى المشكلة التي أمامه وتحديدها ، فإن بإمكانه أن يصوغ العبارة التالية التي يؤكد فيها إمكانية خروجه من هذا المأزق وهي : «إنني قادر الآن على النظر إلى المشكلة من جوانب متعددة» . على أن يشير إلى هذه الجوانب وما

يمكن أن تؤدي إليه من حلول ممكنة . غير أنه إذا ظل غير متأكد، من ذلك فإن بإمكانه أن يعيد كتابة هذه العبارة بصيغ مختلفة، ولكن كلها تؤكد على اظهار قدرته في ادراك المشكلة . وهنا ينبغي على الفرد أن يستفيد من خبراته السابقة ونماذج العملية الإبداعية في تحديد المشكلة ومن ثم تطوير مهارة التفكير الإبداعي . إننا في كثير من الأحيان لا نستفيد من هذه الخبرة في حل مشكلاتنا واتخاذ قراراتنا، لهذا فإن التفكير الإبداعي يتطلب منا أن نوظف هذه الخبرة توظيفاً جيداً في حل المشكلات التي تواجهنا وأن ننظر إليها باعتبارها تجارب مهمة ومحفزة للعملية الإبداعية (Parnes, 1981, pp. 85-87) .

إن تأكيد الفرد لقوته الشخصية في تحديد المشكلة، من الممكن النظر إليه باعتباره يمثل دلالات على التغيير نحو الأفضل واكتشاف مالمينا من قوة كامنة في حل المشكلة، بدلاً من كونها إشارات على عدم القدرة على تجاوز المأزق الراهن . لهذا فإن إدراك الفرد لقوته الذاتية في مواجهة المعوقات سوف يكسبه القدرة على مواجهة المشكلات والتفكير بطريقة ابداعية في الحلول الممكنة لها (Miller, 1990, p.103) .

٧ . ٢ . ١ . ٣ إعطاء الذات وقتاً كافياً للتفكير

لا يمكن لأحدنا أن يواصل التفكير والعمل في حل المشكلات بصورة مستمرة دون أن يعطي لنفسه الوقت الكافي للتفكير في هذه المشكلات والراحة من وقت لآخر . إننا ندرك جميعاً أننا لن نكون دائماً على وتيرة واحدة من حيث الاثراء الإبداعي وذلك نظراً لضغوط الوقت التي تواجهنا في حياتنا . لهذا فإن إعطاء الشخص لذاته فرصة للتفكير في المشكلة بدلاً من التسرع في الوصول إلى حلول لهذه المشكلة، من الممكن أن يساعد

العقل على الاستفادة من خاصية «التحوّل» المترتبة على فترات الراحة سواء أكان هذا التحول في فترات الوقت اليومية أو الأسبوعية أو الإجازات ، بل وحتى بين في فصول السنة مثل ما يحدث من التحول من فصل الصيف إلى فصل الشتاء .

إن مثل هذا التحول سوف يساعد الفرد في النظر إلى المشكلة من زاوية مختلفة ، وهذا بدوره قد يساعده في الوصول إلى حلول عملية خلافاً لما كان قد يتبدى له في المرة الأولى التي صادف فيها المشكلة أو حاول أن يتعامل معها .

إن هناك مدخلين عمليين من الممكن أن يساعدانا على إعطاء أنفسنا الوقت الكافي للتفكير في المشكلة بطريقة إبداعية : المدخل الأول يتمثل في عدم الحكم على أية فكرة بصورة سريعة والنظر إليها بدلاً من ذلك باعتبارها فكرة جيدة ومن ثم تأجيل الحكم عليها إلى وقت لاحق . والمدخل الثاني هو أنه ينبغي ألا نكره أنفسنا على التفكير في المشكلة عند ما نشعر بالتعب أو عدم الرغبة في مواصلة العمل ، ذلك أن مثل هذا الإكراه قد يفقدنا الحماس في النظر إلى المشكلة ومحاولة التعجل في الوصول إلى الحلول غير الملائمة لها (فونتانا ، ١٤١٥هـ ، ص ص ١٢٨-١٣٦) .

٧ . ٢ . ١ . ٤ الحصول على تأييد ودعم الآخرين

إن التغلب على معوقات الإبداع يتطلب من الفرد توفير الدعم الجماعي للأفكار أو الحلول التي يمكن التوصل إليها لمواجهة مشكلة ما . ذلك أن إيجاد شبكة مساندة من الأفراد بالنسبة للحلول التي نتوصل إليها من الممكن أن يساعدنا على شحذ قوتنا الذهنية كما أن ذلك سوف يشعرنا بالعمل في بيئة آمنة . إن الحصول على تأييد ودعم الآخرين من خلال اتصاله

بهم واستشارتهم فيما يمكن التوصل إليه من حلول أو إقناعهم إذا تطلب الأمر ذلك، وكذلك فإن كسب دعم الآخرين وتأييدهم يقتضي من الفرد أيضاً ضرورة احترام وتقدير الآخرين وتقبُّل الحقائق أياً كان مصدرها طالما أن الهدف النهائي هو الوصول إلى أفكار أو حلول إبداعية لهذه المشكلة (هيجان، ١٤١٧هـ، ص ٣٤٤-٣٤٥).

٧. ٢. ٢. استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة

إن تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة، باعتبارهما مستويين متداخلين، من الممكن أن يتحقق بشكل فعال إذا أمكننا تحديد الاستراتيجيات التي يمكن على أساسها توفير المناخ الملائم للإبداع. ذلك أن تحديد هذه الاستراتيجيات من الممكن أن يساعد قيادة الجماعة والمنظمة على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكنهم من التحكم في معوقات الإبداع، بل وتسخيرها لصالح تعزيز عملية الإبداع. وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها على مستوى الجماعة والمنظمة من أجل مواجهة معوقات الإبداع:

٧. ٢. ٢. ١. تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية

وتعتبر هذه الاستراتيجية ضرورية لايجاد المناخ الإبداعي للعمل الجماعي والمحافظة عليه. ذلك أن التعبير عن الآراء إذا لم يتم تشجيعه على مستوى الجماعة والمنظمة فإنه لا يمكن توقع الحصول على أداء إبداعي فيهما، على أن هذا التشجيع ينبغي أن يكون أكثر من مجرد الوعود الزائفة. ذلك أن دعم القيادات العليا في المنظمة للأفكار الإبداعية ينبغي أن يكون

ملموساً على مستوى الكلام والعمل . لهذا فإن من الشروط الأساسية التي ينبغي توفرها من أجل تشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم بحرية، قبول وجهات نظرهم مهما تباينت أفكارهم وأساليبهم في النظر إلى المشكلات التي تواجههم . فالجماعة أو المنظمة التي تحترم تباين وجهات نظر الأفراد العاملين فيها من المحتمل أن تحصل على العديد من الأفكار الإبداعية من هؤلاء الأفراد، وذلك على عكس الجماعة أو المنظمة التي تسعى إلى التطبيع على نمط واحد من التفكير والسلوك (أسعد، ١٩٩١م، ص ص ٢٣-٢٦) . إن التشابه والتقليد غير ذي جدوى عندما يتعلق الأمر بوجوب إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة أو الأفراد العاملون بها . لهذا، فإن من بين القواعد الأساسية في حل المشكلات بطريقة إبداعية وتعزيز هذا الإبداع هو احترام وتشجيع اختلاف وجهات نظر الافراد، ذلك أنه بدون توفر مثل هذه الاستراتيجية أو القاعدة في الجماعة والمنظمة، فإنه من غير المحتمل، بدرجة كبيرة أن يتوفر المناخ الملائم المعزز للإبداع (Amabile & Sensabaugh, 1992, p. 21) .

٧ . ٢ . ٢ . ٢ تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية

معظم الأفكار الإبداعية التي تقدمها الجماعات أو المنظمات تأتي في صور غير مكتملة مما يحتم صقلها وتعديلها حتى تصبح عملية أو قابلة للتطبيق . وعلى أية حال، فإن الشخص أو الجماعة التي تقدم فكرة ما أو حلاً لمشكلة معينة غالباً ما تنقصها بعض المعلومات الضرورية والقدرات والمهارات الفنية التي قد تكون موجودة لدى الجماعة أو المنظمة والتي تجعل هذه الفكرة أو الحل قابلة أو قابلاً للتطبيق .

إن مساعدة الجماعة أو المنظمة من الممكن أن تأتي من خلال مصدرين :
المصدر الأول ، هو قيام أصحاب القرار أو ذوي الخبرة في الجماعة والمنظمة
بمساعدة صاحب أو اصحاب الفكرة أو الحل الذين تنقصهم الخبرة لتقديم
المعلومات الضرورية لهم وتشجيعهم على تطوير الفكرة أو الحل ليصبح
حلاً عملياً للمشكلة .

والمصدر الثاني هو قيام الجماعة أو المنظمة بتولي مسؤولية تطوير هذه
الفكرة بدلاً من الاعتماد على الشخص ذاته «صاحب الفكرة» ، فإن تقديم
مثل هذا الدعم للفرد أو الجماعة من الممكن أن يعمل على تعزيز المناخ
الإبداعي في المنظمة حيث يمكن أن يشعر الأفراد أو الجماعات بأنهم مهمون
وأن الجماعة أو المنظمة قد كافأتهم على ماقدّموه لها من أفكار وهذا بدوره
سوف يحفزهم على طرح المزيد من الأفكار والحلول الإبداعية .

٧ . ٢ . ٢ . ٣ تشجيع الأفراد على المخاطرة

إن العمل الإبداعي سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو
المنظمة يتضمن ، كما ذكرنا سابقاً ، قدرًا كبيراً من المخاطرة . لهذا فإنه إذا
أرادت الجماعة أو المنظمة توفير المناخ التنظيمي المعزز للإبداع ، فإن عليها
العمل من أجل إشعار الأفراد بالأمان وذلك من خلال التقليل من أهمية
المخاطر المترتبة على الأفكار الإبداعية (عبدالفتاح ، ١٩٩٥م ، ص ٧١) .

إن الأفراد الذين يدركون بأن الجماعة التي ينتمون إليها أو المنظمة التي
يعملون بها سوف تحميهم مما قد يترتب على إبداعاتهم من مخاطر ، من
المحتمل أن يظهروا المزيد من قدراتهم الإبداعية . وكذلك فإننا ينبغي أن
نشير هنا إلى أنه يتوجب على الإدارة العليا أن تقف سداً منيعاً في وجه
أولئك الأشخاص الذين يقاومون أية فكرة جديدة ويقتلون بها باعتبارها أحد

المخاطر التي تواجه العملية الإبداعية . إنه من السهل بالنسبة لهؤلاء الأفراد «المقاومين» أن يحكموا على أية فكرة بأنها غير عملية دون أن يعطوا أصحاب الفكرة فرصة تقديم فكرتهم والدفاع عنها ، بل إنهم قد يمثلون مصدر تهديد للأفراد أو الجماعات الإبداعية ، لهذا فإن دور قيادة الجماعة أو الإدارة في المنظمة يتمثل في الحد من تأثير هؤلاء «المقاومين» والتقليل من دورهم في إعاقة التفكير الإبداعي (Campbell, 1985, pp. 100-101) .

٧ . ٢ . ٢ . ٤ إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي

على الرغم من أهمية التفاعل بين أفراد الجماعة والمنظمة فيما يتعلق بإثراء العملية الإبداعية ، إلا أن الإفراط في الاعتماد على هذا التفاعل بين الأفراد من الممكن أن تكون له آثاره السلبية على الفرد وبالتالي على العملية الإبداعية . ذلك أننا نحتاج جميعاً بعض الوقت الذي نقضيه بعيداً عن الجماعة للتفكير في المشكلة الماثلة أمامنا بطريقة الخاصة .

إن الأفراد عندما يتاح لهم هذا الوقت الخاص للتفكير في المشكلة فإن ذلك من الممكن أن يتيح لعملية الاحتضان أو الاختمار التي تُعدُّ إحدى مراحل الإبداع المهمة ، أن تأخذ دورها بشكل سليم دون أن يقلقوا بشأن ما سوف يقوله الآخرون بالنسبة لأفكارهم . إن الاختلاء بالذات يتيح للشخص أن يتواصل مع ذاته ومع المشكلة التي أمامه بصورة قوية . لهذا فإنه عندما تتيح الجماعة أو المنظمة لأعضائها هذا الوقت الخاص للتفكير في المشكلة فإن مناخ المنظمة سوف يكون مكرساً لتشجيع وتحفيز التفكير الإبداعي (Cooke & Stack, 1991, pp. 79-81) .

٧ . ٢ . ٢ . ٥ تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة

مما لا شك فيه أن الجماعة تمثل قوة شديدة في تحفيز أعضائها على الإبداع غير أنها بالمقابل قد تكون عاملاً مثبطاً للعملية الإبداعية . هذه النتيجة من الممكن ملاحظتها عندما تصبح الجماعة متمسكة بقواعد العلاقة بين أعضائها بدلاً من تسخير هذه القواعد للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات المطروحة على أعضائها . هذا التمسك بقيم الجماعة قد يدفع الجماعة إلى عزل نفسها عن الجماعات الأخرى ظناً منها أن ماتوصل إليه من أفكار لا يمكن أن يكون عرضة للخطأ .

لهذا ينبغي على القيادة الإدارية في المنظمة أن تراعي هذا القصور في العمل الجماعي بحيث تشجع أعضاء الجماعة، بل أن تجعل الأمر ضرورياً، في أن يكون لهؤلاء الأعضاء اتصال مع الأفراد الآخرين خارج جماعتهم . ذلك أن هذا الاتصال سوف يساعد على توسيع مدارك هؤلاء الأفراد والخروج من مأزق «النمطية الجماعية» وبالتالي تقديم الجديد والمزيد من الحلول والأفكار الإبداعية .

٧ . ٢ . ٢ . ٦ تشجيع التنافس البناء بين الافراد والجماعات

يُعدُّ التنافس نقطة انطلاق للكشف عن الطاقة الإنسانية، حيث يمكن توظيفه عملياً بوساطة الإدارة العليا في المنظمات وذلك من أجل البحث عن الأداء المتميز . فالمديرون ينبغي لهم أن يصبحوا أكثر وعياً بالمزايا الإيجابية، كالتنافس وبخاصة التنافس البناء الذي من الممكن أن يكون عاملاً أساسياً لتحفيز الأفراد للوصول إلى الأفكار الإبداعية (فرنسيس وودكوك، ١٤١٦هـ، ص ١٩٨) . ذلك انه عندما تسعى مجموعة من الأفراد والمجموعات إلى تحقيق أهداف مشتركة، فإن رغبة هذه الجماعات في

الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف من الممكن أن يمثل عاملاً قوياً في دفعهم نحو الوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم .

لهذا ينبغي أن تشجع المنظمة أفرادها والجماعات العاملة بها على التنافس البناء على أن تتيح لهم في نفس الوقت الوسائل الملائمة لهذا التنافس ، وأن تقدر جهود الأفراد ، ذلك أن معظم الأفراد يحبذون الاعتراف بهم وتقديرهم على أساس الافكار أو المقترحات التي يقدمونها حتى ولو كانوا أعضاء في جماعات .

٧ . ٢ . ٢ . ٧ تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم

ينبغي أن يكون مناخ المنظمة قائماً على أساس تشجيع الأفراد على محاولة تجريب طرق ووسائل الابداع في العمل من أجل حل المشكلات التي تواجههم . ذلك أن هذه الطرق والوسائل سوف تتيح لمستخدميها الوصول إلى العديد من البدائل والاختيار من بينها . وبالطبع فإن استخدام هذه الوسائل ينبغي ألا يكون مطلقاً إذ لا بد من وجود الضوابط والاستعدادات التي تمكن الأفراد من استخدامها ، بما يساعد على التوصل إلى الحلول الإبداعية للمشكلات التي يتعاملون معها ، حيث إن كل شخص قد لا يتمكن من أداء مهامه بالطريقة التي ترغبها المنظمة . وبصفة عامة يمكن القول بأن مناخ المنظمة ينبغي أن يكون قابلاً للتعلم ومشجعاً له ، ذلك أن تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات سوف يؤدي إلى تطوير مهارات الأفراد في استخدام هذه الوسائل ، كما يعمل في نفس الوقت على تطوير المناخ الملائم للإبداع في المنظمة (هيجان ، ١٤١٦هـ ، ص ٢٨٦-٣٠٣) .

٧ . ٢ . ٢ . ٨ الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام

إن معظم الأفراد العاملين في المنظمات ، وبخاصة أولئك الأفراد الذين يتمتعون بدرجة ملحوظة من الإبداع ، يتدمرون من الإشراف المفرط أو اللصيق عليهم أثناء أدائهم لمهامهم . لذا ومن أجل نجاح الإشراف وجعله معززاً لعملية الإبداع ، فإنه لا بد أن يكون منصباً على إعطاء التوجيهات الضرورية لأداء العمل بدلاً من التركيز على إعطاء تعليمات مفصلة للأفراد والجماعات بشأن ما ينبغي عمله . إن الإبداع يتطلب توفر قدر من الاستقلالية لدى الأفراد والشعور بإمكانية اتخاذ القرار والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة . هذا المطلب يحتم على الإدارة في المنظمة تخويل العاملين فيها قدرًا كبيراً من الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم وبخاصة أولئك المتمكنون في وظائفهم ، ذلك أن مثل هذا التفويض يُعتبر في حد ذاته دافعاً للأفراد والجماعات لتقديم الأفكار أو الحلول الإبداعية للمشكلات المتواجدة في بيئة العمل أو المشكلات التي يتعاملون معها خارج بيئة العمل .

من ناحية أخرى ، فإن تفويض الإدارة في المنظمة للأفراد والجماعات لاتخاذ قرارات معينة أو مشاركتهم في بعض القرارات تُعدُّ عاملاً مهماً في قبول هؤلاء الأفراد للقرارات التي تتخذها الإدارة وذلك لإحساسهم بالمشاركة فيها والذي يساعد بدوره على ضمان نجاح تنفيذها في المستقبل كما يساعد في نفس الوقت على تعزيز ثقة هؤلاء الأفراد بأنفسهم وتحفيزهم على الإبداع (Badaracco & Eilswrth, 1989, pp. 140-145) .

٧ . ٢ . ٢ . ٩ تزويد الجماعات والمنظمات بالموارد اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمة

يتطلب العمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة ابداعية توفير العديد من الموارد اللازمة التي تمكن الجماعات والمنظمات من القيام بمهمتها على خير وجه . هذه الموارد تتمثل في اختيار وتعيين الأفراد العاملين في المنظمة الذين لديهم القدرة والحماس للعمل إلى جانب الوقت والمال والمعلومات الضرورية للأداء . ذلك أنه بدون توفر هذه الموارد الرئيسة ، فإن الأفراد لا يمكن أن يتعاملوا بكفاءة مع المشكلات الماثلة أمامهم وكذلك المنظمات . وعلى الرغم من أن نقص الموارد قد يدفع الأفراد أحياناً إلى توظيف أقصى إمكاناتهم الإبداعية للتغلب على هذا النقص ، إلا أن مثل هذه المواقف قد تشتت جهود الأفراد حيث تصرفهم عن التفكير في المشكلة الحقيقية إلى التفكير في توفير هذه الموارد . لهذا يمكننا القول بأنه لا يمكن أن يتوفر المناخ المعزز للإبداع إذا لم يتوفر ، على الأقل ، الحد الأدنى من الموارد المطلوبة . ذلك أن توفير هذه الموارد يُعَدُّ في حد ذاته مؤشراً قوياً على دعم الإدارة والجماعات لجهود الأفراد ورغبتها في توفير الظروف الملائمة للتفكير الإبداعي في حل المشكلات (Kab1994, pp. 324-384) .

٧ . ٢ . ٢ . ١٠ تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم

ربما يكون من بين أبرز الأخطاء التي نرتكبها في منظماتنا عدم تزويد الأفراد والجماعات بالمعلومات الضرورية عن سير أدائهم في الأعمال التي يقومون بها والإنجازات التي يتوصلون إليها . إن الكثير من العاملين في المنظمات يشكون من أن رؤسائهم لا يذكرون من أعمالهم إلا أخطائهم ؛

بل إنهم عندما ينبّهون إلى أخطائهم ، فإنهم غالباً ما يلدجأون إلى النقد الهدّام بدلاً من النقد البناء .

إننا من الممكن أن نقول بدون تحفظ إن معظم الأفراد والجماعات يقدّرون قيمة وأهمية التغذية المرتدة البناءة التي تعقب إنجاز المهمة المكلفين بها حيث يمكنهم على ضوء هذه التغذية تعديل أدائهم بما يتلاءم والملاحظات الواردة فيها . إن التغذية المرتدة التي تأتي متأخرة جداً ، بعد إنجاز المهمة ، لا تؤدي في الغالب إلى نتائج ايجابية ، بل من المحتمل أن تكون لها آثارها السلبية على رضاء ومعنويات الأفراد . لهذا فإنه - من أجل أن تكون هذه التغذية المرتدة ذات قيمة - يجب أن تُقدم في حينها . إن توقيت تقديم هذه التغذية مهمٌ جداً وخصوصاً بالنسبة لأولئك الذين يقدمون لنا الحلول الإبداعية للمشكلات ، ذلك أن تقديم مثل هذه التغذية من الممكن أن يساعدهم على تغيير منهجهم في التعامل مع المشكلات التي يعالجونها وذلك بناءً على درجة استفادتهم من المعلومات التي تقدمها لهم هذه التغذية المرتدة . . إنه من الصعب أن نتوقع الإبداع من الافراد أو الجماعات أو حتى المنظمات في الوقت الذي لا يعرفون فيه شيئاً كثيراً عن مدى تقدمهم وأدائهم في المهام الموكلة إليهم أو الحلول التي يتقدمون بها ، وهذا في حد ذاته يعدّ مبرراً مهماً ، لاهتمام إدارات المنظمات بالتغذية المرتدة كاستراتيجية مهمة لمواجهة بعض معوقات الإبداع (هاينز ، ١٤١٠٩هـ ، ص ص ١٩٠ - ٢١٠) .

وبصفة عامة يمكن أن نقول إن تعزيز الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة يحتم علينا ضرورة التعرف على معوقات الإبداع بصورة مستمرة ، ثم إيجاد الاستراتيجيات الملائمة التي يمكن على أساسها التعامل مع هذه المعوقات ، وذلك بما يضمن استمرارية العمل الإبداعي ونموه .

خاتمة

لعلنا لانبالغ إذا قلنا: إن كل شخص عادي يولد ولديه الاستعداد للإبداع، وإن تفاوتت درجات هذا الاستعداد باختلاف الفروق الفردية بين الأفراد. هذا الاستعداد للإبداع قد لا يجد في كثير من الأحيان المناخ الملائم الذي يمكن أن يظهر فيه وذلك بسبب العوائق التي تحيط بنا. هذه العوائق تبدأ من البيت، فالمدرسة، والمجتمع، ثم منظمة العمل التي تحدد لنا ما ينبغي أن نفعله وما لا نفعله وما هو الصحيح وما هو الخطأ.

وبمعنى آخر، فإن هذه البيئات الأربعة تحاول أن تشرّبنا قيمها التي بقدر ما تساعدنا على الانسجام مع ظروفها وسلوكيات الأفراد الآخرين فيها، إلا أنها قد تحدّ من ممارسة الإبداع لدينا بالشكل الصحيح. لهذا فإن التعرف على المعوقات، والاعتراف بوجودها والاستعداد للعمل من أجل التخلص منها أو تخفيف تأثيرها، يعتبر شرطاً أساسياً لتعزيز الإبداع في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات.

بناءً على إدراكنا لأهمية التعامل مع هذه المعوقات بشكل سليم، فقد ناقشنا في هذا الفصل العديد من المعوقات التي تحول دون تمكين الأفراد والجماعات والمنظمات من الوصول إلى الحلول الإبداعية التي تواجههم، كما ناقشنا في نفس الوقت الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها للتعامل مع هذه المعوقات. لقد تبين لنا من خلال عرض هذه المعوقات والاستراتيجيات بأنه لا يوجد منهج واضح يمكن على أساسه تقسيمها طبقاً لمحاور الإبداع الثلاثة: الفرد والجماعة والمنظمة، وذلك نظراً للتداخل والتشابك بين هذه المعوقات. هذه المعضلة كانت ماثلة أيضاً في مناقشتنا لاستراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع والتي حاولنا فيها تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى فئتين

رئيسيتين إحداهما متعلقة بالفرد والأخرى متعلقة بالجماعة والمنظمة، رغم ما بينهما من تداخل وتكامل . وأياً كان الحال، فإن هذه المعوقات والاستراتيجيات التي تعرّضنا لها قد لا تكون شاملة لجميع معوقات الإبداع واستراتيجيات التعامل معها، وذلك نظراً لاختلاف خصائص الأفراد والجماعات والمنظمات التي تؤثر بدورها على مدى استجابتهم لهذه المعوقات والإستراتيجيات . على أنه ليس المهمُّ هنا استعراض جميع هذه المعوقات أو الاستراتيجيات بقدر التنبيه إلى وجودها، بحيث ينبغي أن يترك الباب مفتوحاً للفرد والجماعة والمنظمة لتحديد هذه المعوقات أو غيرها ومن ثم وضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها وذلك وفقاً لخصائص وظروف كلٍّ منهم .

الخاتمة

الإبداع وحلّ المشكلات : الواقع والطموح

يعد موضوع الإبداع وعلاقته بحل المشكلات ، الذي هو مادة هذا الكتاب ، واحداً من أهم الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والمدرسين والممارسين على حدّ سواء وأكثرها إثارة للجدل وذلك لما يترتب على العملية الإبداعية من نتائج سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المنظمة .

على أننا ونحن نناقش موضوع الإبداع وعلاقته بحل المشكلات ، ينبغي أن نشير في خاتمة مناقشة هذا الموضوع إلى ثلاث قضايا رئيسة يمكننا من خلالها أن نوضح ملامح ومحددات الواقع الفعلي لدراسة الإبداع وحل المشكلات وما نأمل أن تكون عليه دراسة هذا الموضوع في المستقبل . هذه القضايا الرئيسية الثلاث تتمثل في :

- ١ - معضلات البحث في موضوع الإبداع وحل المشكلات .
- ٢ - الحاجة إلى بناء نظرية شاملة لدراسة الإبداع .
- ٣ - تحديد الموضوعات ذات الصلة بواقع منظمات البيئة العربية التي ينبغي أن تكون مجالاً للبحث والدراسة في هذا الموضوع .

ففيما يتعلق بالقضية الأولى ، الخاصة بمعضلات البحث في موضوع الإبداع وحل المشكلات ، ينبغي أن نشير إلى أن هناك معضلتين أساسيتين تواجهان أي باحث يتصدى لدراسة موضوع الإبداع وعلاقته بحل المشكلات . المعضلة الأولى : وتتعلق بما يمكن تسميته اجمالاً بغياب التعريف الاجرائي لمفهوم الإبداع . ذلك أن أي باحث يحاول دراسة موضوع الإبداع ، سوف يجد أن من أولى المشكلات البحثية التي يواجهها في هذا الصدد هي تباين آراء الباحثين حول تعريف مفهوم الإبداع .

ففي الوقت الذي ينظر فيه إليه البعض باعتباره عملية، يراه آخرون على أنه إنتاج. وبينما يعرفه فريق ثالث بأنه قدرة عقلية خاصة ينفرد بها أناس دون غيرهم، يعرفه آخرون بأنه يعني حل المشكلات، بينما ينظر إليه فريق خامس على أنه مفهوم عام يشمل جميع التعاريف السابقة (Epstein, 1996, p. 34).

هذه الصعوبة في الاتفاق على تعريف إجرائي لمفهوم الإبداع بين الباحثين كانت لها نتائجها السلبية على منهجية البحث في دراسة هذا الموضوع وخصوصاً ما يتعلق منها بقياس الإبداع. ذلك أن المتبع لأدبيات دراسة الإبداع بشكل عام سوف يجد أنه من الصعوبة بمكان تحديد المتغيرات أو الدلائل التي يمكن التوصل من خلالها إلى بناء مقياس أو مقياس صادقة وثابتة للإبداع. هذه الصعوبة جعلت الباحثين وبخاصة المهتمين منهم بالإبداع في إطار المنظمات ينصرفون انصرافاً شبه كلياً عن قياس الإبداع والتركيز بدلاً من ذلك على أهمية الإبداع وبيئته ومعوقاته وهي موضوعات لا تقيس جميعها الإبداع الحقيقي (Fobes, 1996, pp. 19-22).

المعضلة الثانية: تتعلق بقضية البحث في موضوع الإبداع وحل المشكلات وتتمثل في تحديد المحاور الأساسية لدراسة الإبداع. لقد استعرضنا فيما سبق العديد من الأطروحات والنماذج التي حاولت تحديد المحاور التي يمكن من خلالها دراسة الإبداع حيث انتهينا من عرض هذه الأطروحات والنماذج إلى تبني وجهة نظر ستاو (1990م) الذي قسم هذه المحاور إلى ثلاثة أقسام هي: الإبداع على مستوى الفرد، والإبداع على مستوى الجماعة، ثم الإبداع على مستوى المنظمة (Staw, 1990, pp. 107-308).

هذا التقسيم على الرغم من جاذبيته وسهولته بالنسبة للباحثين، إلا أنه لا يمثل الواقع الحقيقي لظاهرة الإبداع. حيث إن هذه المحاور الثلاثة لا يمكن

أن تتواجد في الواقع منفصلة بضعها عن البعض . فالإبداع الجماعي لا يمكن أن يفصله عن الإبداع الفردي أو التنظيمي ، كما أن الإبداع التنظيمي هو نتاج الإبداع الفردي والجماعي وبالتالي فإن التكامل والتداخل بين هذه المحاور هو أقرب ما يكون إلى الواقع . هذه الحقيقة كانت ماثلة بالنسبة لنا سواء في مناقشة موضوع الإبداع وحل المشكلات على مستوى هذه المحاور الثلاثة ، أو عندما تعرّضنا لموضوع معوقات الإبداع واستراتيجيات التعامل معها . فلقد تبين لنا من خلال مناقشة النماذج المتعلقة بحل المشكلات على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ، بأن هناك تداخلاً كبيراً بينها سواء من حيث خطواتها أو حتى مسمياتها ، وأن الاختلاف بين هذه النماذج يكمن في بعض الأساليب التي تستخدم للتوصل للحلول الإبداعية في كل مستوى من هذه المستويات . هذا التداخل بين محاور الإبداع ربما كان أكثر وضوحاً عندما ناقشنا موضوع الإبداع والاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها ، حيث تبين لنا بما لا يدع مجالاً للشك أنه لا يمكن الفصل بين هذه المعوقات والاستراتيجيات بصورة قاطعة دون أن يكون هناك نوع من التداخل فيما بينها . على أننا ونحن نشير إلى التداخل بين هذه المحاور ، ينبغي ألا نقلل من أهمية هذا التقسيم الثلاثي لمستويات الإبداع ، وذلك لما له من دور في مجال البحث وخصوصاً بالنسبة للباحثين المهتمين ببناء نظرية أو نموذج للإبداع وحل المشكلات يمكن من خلالها تعزيز الإبداع على مستوى هذه المحاور .

القضية الثانية المتعلقة بدراسة الإبداع : وتتمثل في الحاجة إلى بناء نظرية شاملة يمكن من خلالها تفسير الظاهرة الإبداعية وعلاقتها بحل المشكلات . إن المتبع لأدبيات الإبداع مرة أخرى سوف يجد أن هناك تبايناً كبيراً بين النظريات التي تحاول تفسير الإبداع . فلقد أشار الصافي

(١٤١٨هـ) إلى «أن هناك نظريات كثيرة تحاول تفسير ظاهرة الإبداع حيث توجد النظرية الفرويدية (نسبة إلي سيجموند فرويد) التي تفسر الإبداع على أساس عامل التسامي Sublimation لدى الفرد، ونظرية ثانية تُعَدُّ الإبداع وظيفية النصف الأيمن من الدماغ، في حين ترى نظرية ثالثة بأن القدرة الإبداعية لدى الفرد تظهر من خلال قدرته على حل المشكلات، بينما ترى نظرية رابعة أن الإبداع انعكاس للصحة العقلية والنفسية لدى الفرد وبالتالي رغبته في تحقيق ذاته. وإلى جانب ذلك هناك نظريات أخرى ترى أن الإبداع نتيجة للتعلم، في الوقت الذي تفسر فيه نظرية أخرى الإبداع بأنه ناجم عن بناء وتشجيع الشخصية، بينما تفسر نظرية أخرى الإبداع من خلال الموقف الذي يتواجد فيه الفرد (الصافي، ١٤١٨هـ، ص ٨٣).

هذا التباين في تفسير الإبداع، لم يقتصر على اختلاف وتباين النظريات، بل إنه من الممكن أن نجد تبايناً كبيراً داخل كل مجموعة من النظريات التي تنتمي إلى مدرسة واحدة، وذلك فيما يتعلق بالطرح الذي تطرحه كلٌّ منها حول حقيقة ظاهرة الإبداع وإمكانية تنميتها وتعزيزها (Epstein, 1996, pp. 13-16). وهذه المشكلة تقودنا إلى إعادة النظر في هذه النظريات وذلك من أجل الخروج بنظرية شاملة يمكن في إطارها دراسة وتفسير الظاهرة الإبداعية لحل المشكلات، حيث إن نظريات ونماذج الإبداع وحل المشكلات الحالية كما يقول كلٌّ من نادلر Nadler وهيبينو Hibino (١٩٩٥م)، قد فقدت قدرتها في تقديم الأطر العلمية لدراسة ظاهرة الإبداع. وهذا القصور في النظريات والنماذج مصدره الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها هذه النظريات والمتمثلة في (Nadler et. al., 1991, pp. 514-517):

- ١ - أن أي شيء من الممكن تقسيمه إلى مكوناته الأساسية .
- ٢ - إن أي جزء من هذه المكونات من الممكن إحلاله بمكوّن آخر .
- ٣ - أن الحل الجزئي للمشكلة من الممكن أن يحل المشكلة بكاملها، وأخيراً .
- ٤ - أن التفكير الإبداعي في مجمله ليس إلا مجرد مجموعة من الأجزاء .

هذه الافتراضات كما يقول نادلر وهيننو لم تعد صالحة في الوقت الراهن كأساس لنظرية الإبداع وحل المشكلات ، حيث إننا نعيش في عصر تتسم قضاياها ومشكلاته بالتعقيد والتغير السريع نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية التي تتعرض لها مجتمعات ومنظمات اليوم ، مما يحتم علينا البحث عن حلول سريعة وفاعلة في مواجهة هذه التعقيدات والتغيرات (Nadler et. al., 1991, p.514) .

على أن الدعوة إلى ضرورة إيجاد نظرية شاملة لدراسة الإبداعا إليها من قبل كل من وودمان ، وساوير ، وجريفن ، وريكي بضرورة بناء نظرية للإبداع التنظيمي بحيث تشمل الإبداع على مستوى الفرد والإبداع على مستوى الجماعة . ولبناء هذه النظرية يرى فإنه من الممكن الاستفادة من البحوث المنظمة †systematic Invistigation في مجال السلوك الإبداعي والأنظمة الاجتماعية القائمة حالياً ، وذلك انطلاقاً من النظر إلى الإبداع باعتباره يمثل جانباً من التغير الذي تتعرض له المنظمات والذي يؤثر بدوره على الإبداع على مستوى الفرد والجماعة (Woodman et.al., 1993, pp. 293-321) .

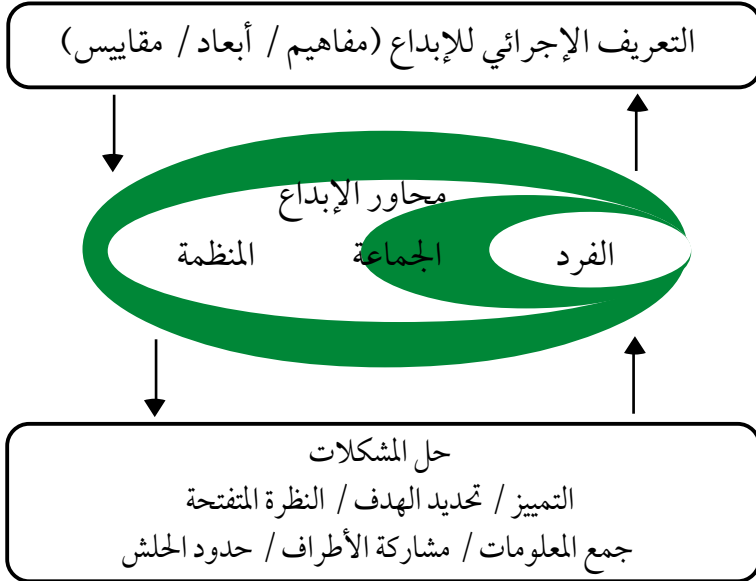
وأخيراً ، فلقد اقترح كلٌّ من وودمان Woodman وشونفيلدت Schoenfldt (١٩٩٠م) نموذجاً تفاعلياً Interactionalist Model لتفسير السلوك الإبداعي على مستوى الفرد . واقترحا في هذا النموذج ضرورة

النظر إلى الإبداع باعتباره محصلةً لسمات لسلوك الفرد في موقف معين . وهذا الموقف يؤثر على الفرد من خلال خصائصه الاجتماعية والبنائية التي قد تسهّل أو تعيق الإنجاز الإبداعي لدى الفرد . هذا النموذج المقترح يمثل في نظرها إطاراً متكاملأً يضم أهمّ العناصر المتعلقة بالشخصية ، التفكير ، وعلم النفس الاجتماعي التي تحاول جميعاً تفسير ظاهرة الإبداع . (Woodman, et. al., 1991, p.294)

وبغض النظر عن الدعوات المتكررة حول ضرورة بناء نظرية جديدة شاملة لدراسة وتفسير ظاهرة الإبداع ، فإنه يمكن القول بأن أية جهود في هذا الاتجاه ينبغي أن تأخذ في اعتبارها عدداً من المبادئ كأساس لهذه النظرية وهذه المبادئ هي على النحو الذي يوضحها : (شكل رقم ١)

الشكل رقم (١)

نموذج مقترح لبناء نظرية للإبداع وحل المشكلات



١- ضرورة الاتفاق على تعريف إجرائي موحد لظاهرة الإبداع بحيث يمكن على ضوء هذا التعريف توحيد جهود الباحثين فيما يتعلق بدراسة هذه الظاهرة وبناء الأدوات الملائمة لقياسها . هذا التعريف ينبغي أن يتضمن فهم (أ) عملية الإبداع، (ب) نتاج الإبداع، (ج) خصائص الشخص المبدع، (د) الموقف الإبداعي، (هـ) الطريقة التي تتفاعل بها هذه المكونات أو العناصر فيما بين بعضها وبين البعض، Harrington, 1990, (pp. 143-169) .

٢- تحديد درجة العلاقة بين أطراف ومحاور الإبداع الثلاثة : الفرد والجماعة والمنظمة . هذه العلاقة ينبغي النظر إليها باعتبارها علاقة تكاملية حيث إن الإبداع ونجاحه في إطار العمل هو في واقع الأمر محصلة لتفاعل الفرد والجماعة والمنظمة .

٣- التعامل مع كل مشكلة من المشكلات على أساس من الاعتبارات التالية (Nadler, et.al., 1991, pp.515-516) :

أ- التميز : Uniqueness هذه الخاصية تعني أننا إذا أردنا أن نعالج قضية أو مشكلة، فيجب أن ننظر إليها باعتبارها مشكلة فريدة أو متميزة عن غيرها وليست مجرد صورة طبق الأصل لبعض المشكلات السابقة وهذه النظرة تتيح لنا بدورها فحص المشكلة من جميع جوانبها والاهتمام بكل تفاصيلها والمتغيرات الداخلة فيها . على أن هذا التمييز لا يلغي حقيقة إمكانية الاستفادة من التجارب السابقة في معالجة المشكلة الحالية موضع البحث مما قد يقلل من الجهد والوقت المبذول في حل هذه المشكلة .

ب- تحديد الهدف من حل المشكلة : إن فهم الهدف الأساسي من حل المشكلة سوف يتيح لنا أن نؤطر جهودنا وأسلوب تفكيرنا فيما يتعلق

بجمع المعلومات والبدائل التي يمكن طرحها كحل لهذه المشكلة، والمعايير التي يمكن على أساسها اختيار البديل المناسب للحل، والأسلوب الذي يمكن أن ينفذ به هذا الحل، ثم الأطراف التي سوف تقوم بتنفيذه. ذلك أنه في غياب وضوح الهدف من حل المشكلة، فإننا من الممكن أن نصل إلى حل أو عدة حلول لا تعالج جوهر المشكلة الحقيقية.

ج - النظرة المتفتحة: من المهم عند معالجة مشكلة من المشكلات ألا ننظر إليها من منطلق النظام المقفول Closed system الذي يحتم النظر إلى كل مشكلة باعتبارها منعزلة عن المشكلات الأخرى، ذلك أنه في الواقع لا يمكن أن نفصل مشكلة ما عن غيرها من المشاكل الأخرى فصلاً حاداً. وفضلاً عن ذلك فإن أي حل يمكن التوصل إليه لمشكلة ما قد يكون له آثاره الإيجابية أو السلبية على المشكلات الأخرى. لهذا فإن معرفة طبيعة المشكلة وعلاقتها بالمشكلات الأخرى سوف تقودنا إلى التوصل لزيادة فرص التوصل إلى أفضل حل لهذه المشكلة.

د - جمع المعلومات ذات العلاقة: كم هي الجهود التي يبذلها الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات في جمع المعلومات التي يعتقدون بأهمية وضرورة توافرها عند التصدي لمعالجة أية مشكلة من المشكلات، مع أن الكثير من هذه المعلومات قد لا يكون له صلة بالمشكلة الحقيقية. هذا الإفراط في جمع المعلومات قد يقود إلى الارتباك، وإضعاف عملية التحليل والتأخر في معالجة المشكلة مما قد يؤدي إلى تفاقمها وزيادة حدتها. لهذا يمكن القول بأن أفضل الحلول الإبداعية لا تأتي دائماً من الكم الهائل من المعلومات وإنما

من نوع المعلومات وبخاصة تلك المعلومات ذات الصلة بالمشكلة التي ينبغي توفيرها واستثمارها في الوصول إلى الحل المناسب .

هـ - مشاركة الأطراف المتأثرة بالحل : عند العمل من أجل التوصل إلى حل إبداعي لمشكلة ما ، ينبغي أن نأخذ في الاعتبار أن هناك دائماً أطرافاً مؤثرة في هذا الحل ومتأثرة به . لذا ومن أجل ضمان التوصل إلى هذا الحل الإبداعي يجب أن نؤكد على ضرورة مشاركة هذه الأطراف في جميع مراحل حل المشكلة وبخاصة عندما تكون مشاركتهم ضرورية لتنفيذ الحل أو الحلول التي يمكن التوصل إليها لهذه المشكلة .

و - حدود الحل : نظراً لاختلاف أنواع المشكلات سواء من حيث نوعها أو شدتها فإنه من المؤكد أن هناك بعض المشكلات من الممكن أن تكون الحلول المختارة لها في الوقت الراهن فاعلة وناجحة . وبالمقابل ، فإن هناك بعض المشكلات التي لا يمكن القضاء عليها تماماً ، وذلك لأن هذه المشكلات تظهر من حين لآخر بصور مختلفة مما يجعل أية حلول مقترحة لها عديمة الجدوى إذا لم يُعدَّ النظر فيها من حين لآخر . لذا فإنه عند التفكير في الحل أو الحلول الملائمة لمثل هذه المشكلات ينبغي أن نأخذ في الاعتبار حدود هذا الحل أو الحلول من حيث الفترة الزمنية التي يصلح لها كل حل والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليه وتؤثر على مستوى فاعليته في المستقبل . هذا التفكير في حدود الحل يعني ضرورة أن تكون هناك معايير متغيرة يمكن على أساسها مراجعة هذا الحل ومن ثم الحكم فعلاً على درجة إبداعيته وملاءمته في الوقت الراهن والمستقبل .

هذه المبادئ الثلاثة التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند التفكير في وضع نظرية يمكن على أساسها دراسة وتفسير ظاهرة الإبداع وعلاقتها بحل المشكلات والتي تؤكد على ضرورة الاتفاق على تعريف إجرائي لمفهوم الإبداع، وتحديد درجة العلاقة بين محاور الإبداع الثلاثة: الفرد والجماعة والمنظمة، ثم التعامل مع كل مشكلة من المشكلات على أساس عدد من الاعتبارات، تمثل الخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد بها عند صياغة أي نظرية للإبداع في المستقبل. علماً بأن الإشارة إلى هذه المبادئ لا تعني إطلاقاً عدم تعديلها أو الإضافة إليها بما يمكن من صياغة النظرية المناسبة.

القضية الثالثة والأخيرة: التي ينبغي الإشارة إليها في خاتمة هذا الكتاب تتعلق بتحديد الموضوعات ذات الصلة بواقع منظمات البيئة العربية التي ينبغي أن تكون مجالاً للبحث والدراسة. وهذه القضية ترتبط بلا شك بالقضيتين السابقتين وتتعلق بمعضلات البحث في موضوع الإبداع وحل المشكلات ثم الحاجة إلى بناء نظرية لدراسة الإبداع، ولكنها تتميز عنهما في كونها تسعى إلى ضرورة تأصيل البحث في الموضوعات التي تعكس الواقع الفعلي لمشكلات العمل في المنظمات والبيئات العربية، ذلك أن المتبع للأدبيات العربية في موضوع الإبداع وحل المشكلات سوف يلاحظ بوضوح ميل الباحث العربي إلى تكرار الموضوعات التي تمت دراستها في البيئات الأخرى، وبخاصة البيئات الأمريكية والأوروبية، علماً بأن هناك فوارق كبيرة بين المشكلات التي تعاني منها المنظمات العربية والمشكلات التي تعاني منها المنظمات في البيئات الأجنبية. وإلى جانب ذلك، فإن البحث في موضوع الإبداع لا يزال ينظر إليه في كثير من الحالات على اعتبار أنه موضوع مرتبط بالحقل السيكلوجي أكثر منه ارتباطاً بالحقل التنظيمي، علماً بأن العلاقة بين الحقلين في الوقت الراهن علاقة قوية ومتكاملة، حيث يمكن

القول بأن الدراسات التنظيمية في الوقت الراهن وخصوصاً ما يتعلق منها بجوانب السلوك التنظيمي والإداري، تمثل محور اهتمام الإداريين والسيكولوجيين علي حدٍ سواء (جاك، ١٩٩١، ص ص ١٧-٢٥) .

وبناءً على ذلك، يمكن القول بأن هناك العديد من الموضوعات التي يمكن دراستها في بيئات المنظمات العربية في مجال الإبداع وحل المشكلات. من هذه الموضوعات على سبيل المثال لا الحصر: مفهوم الإبداع في المنظمات العربية، بناء مقياس أو عدة مقاييس لدراسة الإبداع في المنظمات العربية، دراسة مدى تأثير الثقافة المحلية على الإبداع، أثر برامج التدريب الإداري على الإبداع، التغيير وعلاقته بالإبداع وحل المشكلات، ثم القيم التنظيمية وأثرها على الإبداع . . الخ .

من العرض السابق للقضايا الرئيسة المرتبطة بالواقع الفعلي والمؤمل لدراسة موضوع الإبداع وحل المشكلات، يمكننا أن نخلص إلى القول بأن هذا الموضوع يمثل اليوم أحد الموضوعات الملحة التي ينبغي أن تنال اهتمام الباحث والممارس العربي في مجال الإدارة والسلوك الإداري على حدٍ سواء. إننا نعيش في عصر يتسم بالتغيير والتحديات التي تفرض علينا دائماً البحث عن الحلول الإبداعية لمواجهة هذه التغييرات والتحديات وذلك إذا أردنا الارتقاء بمستوى أداء منظماتنا والاستجابة لمطالب «الجودة» التي تمثل المعيار الأساسي لنجاح منظمات اليوم واستمرارها في أداء رسالتها .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، عبدالستار (١٩٧٨م): آفاق جديدة في دراسة الإبداع. الكويت: وكالة المطبوعات.

إديل مان، روبرت جي (١٤١٥هـ): الصراعات الشخصية في العمل، (ترجمة عبدالرحمن هيجان). الرياض: دار السكب للنشر والتوزيع.

أسعد، يوسف (١٩٩٥م): سيكولوجية النمطية والإبداعية، القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.

أسعد، يوسف ميخائيل (١٩٩١): سيكولوجية النمطية والإبداعية. القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر.

البكر، محمد عبدالله (١٤١٥هـ): إدارة الإبداع (برنامج تنمية المهارات القيادية)، الرياض، معهد الإدارة العامة.

الحقباتي، تركي عبدالرحمن (١٤١٧هـ): أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة إستطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. الرياض، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

الصافي، عبدالله طه (١٤١٨هـ): التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق. جيزان: نادي جيزان الأدبي.

الطيب، حسن أبشر (١٤٠٩هـ): «محاوّر لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح الإداري»، الإدارة العامة. (معهد الإدارة العامة، الرياض): السنة (٢٨)، العدد (٥٩).

القرشي، عبيد الله سحمي ومنير سعيد الحليفي (١٤١٤هـ): الأساليب العلمية لتحليل المشكلات وصنع القرارات. (برنامج تنمية مهارات تحليل المشكلات وصنع القرارات). الرياض: معهد الإدارة العامة.

المزيدي، زهير منصور (١٤١٣هـ): مقدمة في منهج الإبداع، رؤية إسلامية. المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

الهمشري، عمر أحمد (١٩٩٤م). «معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن». دراسات، المجلد (٢١) (أ)، العدد (٤)، ص (١١٨).

جاك ودنكان (1991): أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري (ترجمة محمد الحديدي). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

جاكسون، جون هـ. وسيريل ب مورقان وجوزيف ب. باوليلو (١٤٠٨هـ): نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة. (ترجمة خالد حسن زروق). الرياض: معهد الإدارة العامة.

جرابي، جيري ل (١٤٠٨هـ): الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، (ترجمة وليد عبداللطيف هوانة). الرياض: مطبعة معهد الإدارة العامة.

حسن، محمد صديق (١٩٩٤م): «الابتكار وأساليب تنميته». التربية.

(قطر- الدوحة)، السنة (٢٣)، العدد (١٠٨)، ص ص (٥٧-٥٨).

حمدان، محمد زياد (١٤١١هـ): تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة. عمان: الأردن، دار التربية الحديثة.

روبن، برنت (١٤١٢هـ): الاتصال والسلوك الإنساني، (ترجمة نخبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود). الرياض: معهد الإدارة العامة.

زيتون، عايش محمود (١٩٨٧م): تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم. عمان: المؤلف.

سالم، محمد عزيز (١٩٨٥م): الإبداع الفني. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.

سيزلاقي، اندرو دي. ومارك جي والاس (١٤١٧هـ): السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد). الرياض: معهد الإدارة العامة.

صالح، قاسم حسين (١٩٨١م): الإبداع في الفن. بغداد: دار الرشيد للنشر.

صباحي، تيسير ويوسف القطامي (١٩٩٢م): مقدمة في الموهبة والإبداع. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

صقر، هدى (١٩٩٣): «معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين». مجلة الإدارة (القاهرة)، المجلد (٢٦) العدد (٢)، ص (٣٦-٦).

طه، الصافي عبدالله (١٤١٨هـ): التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق. جيزان: نادي جيزان الأدبي.

عبد الفتاح، نبيل عبدالحافظ (١٩٩٥م): «مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات». الإداري (معهد الإدارة العامة، مسقط)، السنة (١٧)، العدد (٦٠)، ص (٥٦).

عبد الحميد، شاکر (١٩٩٠): علم نفس الإبداع. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، على محمد (١٤٠١هـ): التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الرياض: معهد الإدارة العامة.

عساف، عبد المعطي (١٩٩٠م): «مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة». الإداري، (معهد الإدارة العامة - مسقط)، السنة (١٧)، العدد (٦٢) ص ص (٣١-٣٢).

عوض، عباس محمود (١٩٨٥م): القيادة والإبداع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عيسى، حسن أحمد (١٩٧٩م): الإبداع في الفن والعلم. الكويت: سلسلة عالم المعرفة، العدد (٢٤)، ص (٢٧).

غطاس، نبيل، خ. جوهانس، أ. روبرت وأ. برش (١٩٨٣): قاموس الإدارة. بيروت: مكتبة لبنان.

فرانسيس، ديف ومايك وودكوك (١٤١٦هـ): القيم التنظيمية، (ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

فرج، صفوت (١٩٨٣م): الإبداع والمرض العقلي. القاهرة: دار المعارف.

فضل الله ، فضل الله علي (١٩٨٦م) : «المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري» . المجلة العربية للإدارة . السنة العاشرة ، العدد الثالث ، ص ص (٧٨-٨٠) .

فونتانا، دافيد (١٤١٥هـ) : إدارة الوقت (ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان) . الرياض : دار السكب للنشر والتوزيع .

معهد الإدارة العامة (١٤١٥هـ) : الدليل الشامل لبرامج معهد الإدارة العامة . الرياض : معهد الإدارة العامة .

مور، وليام ل . وهريت مور (١٤١٢هـ) : حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل ، (ترجمة زين العابدين عبدالرحمن الحفظي) الرياض : معهد الإدارة العامة .

هاينز، ماريون أي (١٤٠٩هـ) : إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال . (ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ) . الرياض : معهد الإدارة العامة .

همشري، عمر أحمد (١٩٩٤) : «معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن» . دراسات (عمان-الأردن) العدد (٤)، المجلد (٢١م) ، ص ص (١٢٥-١٢٧) .

هيجان، عبدالرحمن (١٤١٦هـ) : «كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات؟» المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (١٠)، العدد (٢٠)، ص (٢٦٧) .

هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٧) : من تقويم الأداء الفردي الى تقويم الأداء الجماعي» - نظرة متوازنة تجربة القطاع الخاص وامكانية

الاستفادة منها في القطاع الحكومي». مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة)، المجلد (٣٠)، العدد (٢) ص ص (٣٥-٢٥).

هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤١٣هـ): «المدير والقائد الإداري، تحليل المهارات النفسية- الاجتماعية في الإدارة». الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض)، السنة ٣٢، العدد (٧٧)، ص (٢٨).
هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤١٩هـ): ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ackoff, Russell L. (1981): "The Art and Science of Rationality". **Journal of The Operational Society**. The Institute of Management Sciences, Vol. (11), No (1).
- Aiken, M. and J. Hage (1971): "The Organic Organization and Innovation". **Sociology**, 5, PP (63 - 82)
- Amabile, Teresa M. (1992): "Social Environments That Kill Creativity". In S. G. Grysiewicz and D. A. Hills, (Eds.), **Readings in Innovation**. Greensboro : NC .
- Amabill, Teresa (1988): "A Model of Creativity and Innovation in Organizations". In B. Staw and L. Cummings (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, Vol. (10), Greenwich, CN: JAI Press.
- Anderson, Neil and Nigel King (1993): Innovation in Organizations. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. V(8), N.Y: John Wiley and Sons,

- Anderson, Neil and Nigel King (1993): Innovations in Organizations. In Cary L. Cooper and Ivan T. Robertson (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. (8), NY: John Wiley and Sons Ltd..
- Badaracco, Joseph L. and Richard R. Ellsworth (1989): **Leadership and the Quest for Integrity**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Baldwin, T. T. and J. K. Ford (1988): "Transfer of Training: A Review and Direction for Future Research". **Personnel Psychology**. 41, pp. (63-105).
- Barron, F. and D. M. Harrington (1981): "Creativity Intelligence and Personality". **Annual Review of Psychology**, 32, pp. (439 - 476).
- Basadur, M., G. Graen and G. Green (1989): "Training in Creative Problem Solving , Effects On Ideation and Problem Finding and Solving in an Industrial Research Organization". **Organizational Behavior and Human Performance**, (30), pp. (41-70).
- Beir, Jeffrey R. (March 13, 1995): "Managing Creatives, Our Creative Workers Will Excell - If We Let Them". **Industry Week Annual**. Managing for Innovation, Conference, Chicago: Illinois.
- Bono, Edward De (1985): **Six Thinking Hats**. Boston: Little, Brown and Company.
- Campbell, David (1985): **Take The Road To Creativity And Get Off Your Dead End**. Greensboro, North Carolina: Center For Creative Leadership.

- Campbell, David (1985): **Take the Road to Creativity and Get Off your Dead End**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, pp. (42-43; 87-99) .
- Caudron, Shari (December 1994): "Strategies for Managing Creative Workers". **Personnel Journal**, pp. (104-113).
- Clifford, Donald and Richard Cavanagh (1985): **The Winning Performance**. NY: Bantam Books.
- Coates, Joseph F. and Jennifer Jarratt (Spring 1994): "Workplace Creativity". **Employment Relations Today**.
- Cooke, Steven and Nigel Slack (1991): **Making Management Decisions**. New York: Prentice Hall.
- Cox, Charles and John Beck (1984): **Management Development: Advances in Practice Theory**. Chichesters: John Wiley and Sons.
- Daft, Richard L. and Richard M. Streers (1986): **Organizations: A Micro and Macro Approach**. Glenview, Illinois.
- Damanpour, Fariborz (1990). Innovation Effectiveness, Adoption and Organizational Performance. In M A. and J. L. Farr (Eds.). **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**. Chichester: John Wiley and Sons.
- Dessler, Gary (1986): **Organizational Theory: Integrating Structure and Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, Inc.
- Deutsch, Karl W. (1985): On Theory and Research In Innovation, In Richard L. Merritt and Anna J. Merritt (Eds.). **Innovation In the Public Sector**, London Sage.

- Duncan, Zaltman R. and J. Holbek (1973): **Innovation and Organizations**. NY: John Wiley and Sons.
- Duncan Zaltman, G., R. and J. Holbek (1973): **Innovation and Organizations**. New York, John Wiley and Sons.
- Dunn, William N. (1981): An Introduction: **Public Policy Analysis**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Epstein, Robert (1996): **Creativity Games For Trainers: A Handbook Of Group Activites For Jumpstarting Workplace Creativity**. NY: Training McGraw - Hill.
- Evans James R. (1991): **Creative Thinking in The Decision Management Sciences**, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Fobes, Richard (Jan-Feb / 1996): "Creativity Problem Solving: A Way To Forcast And Creativity A Better Future". **The Futurist**. PP. (19 - 22).
- Glassman, E. (1986): "Managing for Creativity : Back to Basics". **In R and D. Management**, (16), pp. (175-183).
- Guirdham, Maureen (1990): **Interpersonal Skills at Work**. NY: Prentice Hall.
- Gundry, Lisa K., Charles W. Prather and Jill R. Kikul (1994). "Building The Creative Organization". **Organizational Dynamics**. V. (22). No. (4) pp. (22-37).
- Harrington, D. M. (1990):" The Ecology of Human Creativity: A Psychological Perspective", In M. A. and R. Albert (Eds.), **Theories of Creativity**. Newbury Park, CA: Sage.
- Hayes, J R. (1989): Cognitive Process in Creativity, In J. A. Glover et al (Eds.), **Handbook of Creativity**. N Y: Plenum Press.

- Hennessey, Beth A. and T. M. Amabile (1988): The Conditions Of Creativity. In R. T. J. Sternberg (Eds.), **The Nature Of Creativity, Contemporary Psychological Perspectives**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hicks, Michael J. (1991): **Problem Solving in Business: Hard, Soft and Creative Approaches**. London: Chapman and Hall.
- Higgins, James M. (November, 1994): "Creating Creativity". **Training and Development**.
- Hocevar, D. and p. Bachelor (1989): "A Taxonomy and Critique of Measurements Used in The Study of Creativity". In C.L. Cooper and I. T. Robertson (1994): **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, V. (9) NY: Hohn Willey and sons.
- Hofstede, Geert (1991): **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London: mcgraw- Hill Book Company.
- Houck Thomas p. (June 1994): "Creativity". **Internal Auditor**.
- Isen, A. M., K. A. Daubman and G. P. (1987): "Positive Effect Facilitates Creative Problem Solving". **Journal of Personality and Social Psychology**, (71), pp. (1122-1131).
- Kabanaff, B. and P. Boltger (1991): "Effectiveness of Creativity Training and Its Relation to Selected Personality Factors". **Journal of Organizational Behavior**, (12) PP. (1122-1131).

- Kabanoff ,Boris and John R. Rossiter (1994): In Cary L. Cooper and Ivan T. Robertson (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. V. (9), Chichester, NY: John Wiley and Sons.
- Kabanoff, Boris and John R. Rossiter (1994): “Recent Development in Applied Creativity“. In C L. Cooper and I T. Robertson (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. V. (9). NY: John Willey and Sons.
- Kahney, Hank (1993): **Problem Solving: Current Issues**. Buckingham, Philadelphia.
- Kimberly, J R., L.R. Renshaw, J.S. Schwartz, A.L. Hillman, M. U. Pauly and J.D. Teplensky (1990): Rethinking Organizational Innovation. In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), **Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies**. Chichester: John Wiley and Sons.
- King, Nigel (1990): Innovations At Work: The Research Literature. In Michael A. West and James L. Farr (Eds.), **Innovation and Creativity At work: Psychological and Organizational Strategies**. Chichester: John Wiley and Sons.
- Kirton, M J. (1992): Adaptors and Innovators : Problem-Solvers in Organizations. In S S. Grysiewicz and D. A. Hills (Eds.), **Readings in Innovation**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Kirton, Michael J. (1994): A Theory of Cognitive Style. In Michael Kirton (Eds,) **Adaptors and Innovators:**

- Styles of Creativity and Problem Solving.** London :
Routledge.
- Kolb, D. A, Irwin M. Rubin and Joyce M. Osland (1991):
**Organizational Behavior: An Experiential
Approach.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, David A. (1976): The Learning Style Inventory:
Technincal Manual. In David A. Kolb, Irwin M. Rubin
and Joyce M. Osland (1991): **Organizational
Behavior: An Experiential Approach.** Englewood
Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Leigh, Andrew (1983): **Decisions, Decisions, A practical
Management Guide To Problem Solving And
Decision Making.** London: Latimer Trend Ltd.
- Lussier, Robert N. (1990): **Human Relations in
Organizations.** Boston, MA: Richard D. Irwin, Inc.
- Maier Norman R. (1984): Leadership Principles For Problem
Solving Conferences. In D. A. Dolb, I. M. Rubin and
J. M. McIntyre (Eds.,) **Organizational Psychology:
Readings on Human Behavior in Organizations,**
Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, Inc.
- Major, Simon (1988): **The Creative Gap, Managing Ideas
for Profit.** London : Biddles Ltd.
- March, James and Herbert Simon (1993): **Organizations.
Cambridge,** Massachusetts: Blackwell Publishers.
- McCall, Morgan M. and Robert E. Kaplan (1990): **Whatever
it Takes: The Realities of Managerial Decision
Making.** Englewood Cliff, NJ: Prentice Hal.
- Miller ,William C. (1990): **The Creative Edge: Fostering
Innovation Where you Work.** Reading,

Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Mintzberg, H. D. Raisinghani and A. Theoert (1976): "The Structure of Unstructured Decision Process". **Administrative Science Quarterly**, 21, pp. (246-275).

Moody, Paul E. (1483): **Decision Making, Proven Methods For Better Decisions**. NY: Mc Graw-Hill book Company.

Morgan, Gareth (1986): **Images of Organizations**. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Morrison, David C. (1992): Creative Problem Solving, In S. S. Gryskiewicz and D. A. Hills (Eds.), **Readings in Innovation**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Myers, David G. (1989): **Psychology**. New York: Worth Publishers, Inc.

Nadler, G., S. Hibino, and J. Farrell (1991). **Creative Solution Finding: The Triumph of Full-Spectrum Creativity Over Conventional Thinking**. Rocklin, CA: Prima Publishing. (CDROM).

Nicholson, Nigel (1990). Organizational Innovation in Context: Culture, Interpretation and Application. In M. A. West and J. L. Farr (Eds.,) **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**. Chichester: John Wiley and Sons.

Nystrom ,Harry (1979): **Creativity and Innovation**. Chichester: John Wiley and Sons.

- Nystrom, Harry (1990): Organizational Innovation. In M. A. West and J.L. Farr (Eds.,). **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**. Chichester: John Wiley and Sons.
- Parmeter, S. M. and J. D. Gaber (November, 1976): "Creative Scientists Rate Creativity Factors". **Research Management**, pp. (65 - 70).
- Parnes, Sidney J. (1981): **The Magic of Your Mind**. Buffalo, NY: Creative Education Foundation, Inc.
- Peters, Tom and Bob Waterman (1982): **In Search of Excellence**. NY: Harper and Row.
- Pugh, Derek S. and David J. Hickson (1989): **Writers On Organizations**,. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Quade, E. S. (1983): **Analysis for Public Decisions**. NY: Rand Corporation.
- Quick, J. C. and J. D. Quick (1984): **Organizational Stress and Preventive Management**. NY: McGraw-Hill book Company.
- Rawlinson, J Geoffrey (1981): **Creative Thinking and Brainstorming**. Westmead, England: Gower Publishing Company Limited.
- Richard H. (1988): **Organizations: Structures, Resources and Outcomes**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Robey, Daniel and Carol A. Sales (1994): **Design Organizations**. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Rogers, Evert M. (1983): **Diffusion of Innovations**. New York: The Free,Press.

- Russel, Petter and Rogers Evans (1992): **The Creative Manager: Finding Inner Vision and Wisdom in Uncertain Times**. San-Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sainsbury ,John (1987): Innovation. In John Peters (Eds.), **Action for Change: The politics of Implementation**. LODJ. V. (8), No. (4) West Yorkshire, England: MCB University Press.
- Sauer, J. and N. R. Anderson (1992): “Have we Misread The Psychological Aspects of Innovation ? A Case Study From Two NHS Hospitals“. **Leadership and Organizational Development**, (13), pp. (17-21).
- Schroeder, R., A. Van de Ven, G. Scudder and D. Polley (1986): Observations Leading to A Process Model of Innovation. **Discussion Paper No. 48**, Strategic Management Research Center, University of Minnesota.
- Schunk, Dale H. (1991): **Learning Theories, An Educational Perspective**. NY: McMillan Publishing Company.
- Staw, Barry M. (1990): An Evolutionary Approach. To Creativity And Innovation. In M. A. West and J.L. Farr (Eds.), **Innovation and Creativity At Work: Psychological And Organizational Strategies**. Chichester: John Wiley and Sons.
- Stein, Morris I. (1991): “Creativity is People“. **Leadership and Organization Development Journal**, (21), pp. (4-10).
- Taylor ,Calvin W. (1962): Tentative Description of The Creative Individual In Sidney J. Parnes (Eds.), **A**

Source Book for Creative Thinking. NY: Charles Scribner's Sons.

Torance, Paul (1988): The Nature of Creativity as Manifest in its Testing. In Robert T.J. Sternberg (Eds.,) **The Nature of Creativity, Contemporary Psychological Perspectives.** Cambridge: Cambridge University Press.

Torrance, E. p. (1988): "The Nature of Creativity as Manifest in Testing, In R. J. Sternberg" (Eds.,) **The Nature of Creativity, Contemporary Psychological Perspectives.** NY: Cambridge University Press.

Trumanl, Pamela (May/1995): "Creativity The Key To Business Survival". **Management Services.**

Van Somern, Maarten W., Yrvonne F. Barnard and Jacobijn A. Sandberg (1994): **The Think Aloud Method: A Practical Guide to Modelling Cognitive Processes.** London: Academic Press.

VanGundy, Arthur B. (1984): **Managing Group Creativity: A Modular Approach to Problem Solving.** Ny: American Management Associations.

Vedin, Bengt-Arne (1994): **Management of Change and Innovation.** Aldershot: Dartmouth.

Ven, A. H. Van de and A. L. Delbecq (1971): "Nominal Versus Interacting†Group Process for Committee Decision-Making Effectiveness". **Academy of Management Journal**, (14), pp. (203-212).

West, Michael A. (1990): The Social Psychology of Innovation in Groups, In M.A. West and J.L. Farr (Eds.,)

Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. Chicheser: John Wiley and Sons.

West, Michael A. and James L. Farr (1990): Innovation at Work. In M. A. West and J. L. Farr (199)(Eds.,) **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies.** Chichester: John Wiley and Sons.

Woodman, Richard W., John E. Sawyer and Ricky W. Griffin (1993): “Toward A Theory of Organizational Creativity“. **Academy of Management Review.** V.(18) No. (2), pp. (293 - 321).