

٤

سلسلة تيسير المعرفة

إدارة الإبداع

الدكتور / منصور العور

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

سلسلة تيسير المعرفة (٤)

إدارة الإبداع

الطبعة الأولى ٢٠١٢

حقوق الطبع © ٢٠١٢

الرقم الدولي: ISBN 978-9948-497-39-4

الناشر



جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية
Hamdan Bin Mohammed e-University

دار النشر
Publishing House

صندوق بريد ٧١٤٠٠

دبي - الإمارات العربية المتحدة

هاتف: +٩٧١-٤-٤٢٤-١١١١

فاكس: +٩٧١-٤-٤٣٩-٣٩٣٩

الموقع الإلكتروني: <http://www.hbmeu.ac.ae>

جميع الحقوق محفوظة، وغير مسموح بإعادة إخراج أي جزء من هذا الكتاب
بأية صورة من الصور وبأية وسيلة بدون الحصول على تصريح كتابي من الناشر.

سلسلة تيسير المعرفة (٤)

إدارة الإبداع





سلسلة تيسير المعرفة... لماذا ؟

عادة ما يُصَدِر علماء الإدارة كتبهم العلمية وما تضمه من موضوعات مثل الجودة والتميز من منظور أكاديمي بحت، من خلال استعراض النظريات التي وضعها رواد الجودة والمتخصصون فيها، أمثال كروسبي Crosby، وديمنج Deming، وجوران Juran ثم يتبعونها بشروحاتهم وآرائهم وتحليلاتهم وما لديهم عليها من مآخذ وتحفظات. وهو أمر وإن كنا لا ننكره عليهم، إلا أن دائرة الاستفادة من هذه الكتب تظل محدودة، بل وتكاد تقتصر على المجتمع الأكاديمي من الأساتذة والباحثين والدارسين، دون غيرهم من المهتمين الذين نسعى إلى تحقيق الفائدة لهم، مثل العاملين بالشركات والمؤسسات الحكومية أو الخاصة الذين يرغبون في معرفة الأسلوب العلمي لتطبيق أحد الموضوعات الإدارية على الواقع العملي، أو الطلبة والطالبات حديثي العهد بالدراسة الأكاديمية، أو أولئك الذين يتطلعون أو يفكرون في الانضمام إلى ركب الدارسين أو الباحثين في مجال الإدارة.

ونحن من جانبنا، آلينا على أنفسنا أن نيسر المعرفة للجميع بشرط أن يأخذ نهر المعرفة الميسرة مجراه الطبيعي بين ضفتي العلم والعمل، الأمر الذي يفرض علينا الالتزام بالمنهج العلمي في التناول والتأصيل، مع توخي الحذر من الوقوع بين شطط الإطالة المملة أو العجالة المخلة. هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالتطبيق العملي، بما يبسر للقارئ العادي تنفيذ ما يطالعه في الكتاب على أرض الواقع في شكل برنامج عملي يسهل تطبيقه من خلال خطوات أو إجراءات منطقية ميسرة. ولعل ذلك هو السبيل إلى تحقيق الاقتران بين العلم والعمل.. فلا خير في علم لا يقود إلى عمل، ولا خير في عمل لا يقوم على علم، ولكن الخير كل الخير في أن نعمل بما نعلم...

اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علماً..

وعلى الله قصد السبيل..





الإبداع

أكثر من مرتين؛ اتصل بي الدكتور منصور العور، رئيس جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، لكتابة مقدمة مختصرة لكتابه هذا، الذي يبحث فيه موضوعاً غاية في الأهمية؛ ألا وهو "الإبداع". ولقد تأخرت فعلاً أكثر من المعتاد في الكتابة، فعادة أجد مجالاً لمقال أستطيع أن أعبّر فيه عما يجول في خاطري إلا أن كلمة "الإبداع" هي التي توقفت عندها، لاختلافي مع الدكتور في معنى كلمة الإبداع، ذلك لأن الإبداع لله الواحد الأحد، فلقد جاء في محكم التنزيل: ((بديع السموات والأرض)) أي الذي أوجدها من عدم، فمن قبل لا توجد سموات ولا أرض، وحينما ذكرت ذلك للدكتور منصور؛ قال: (يا "أبا فارس" نحن نطرق الموضوع من حيث القدرة الإنسانية؛ لا من حيث القدرة الإلهية) وبالرغم من أنني حاولت أن أشعره بأنني أتفق معه، فأومأت برأسي موافقاً إلا أن الإحساس والشعور والاعتقاد بأن الإبداع لله وحده ظل في نفسي.

فنحن بني البشر؛ نستلهم الفكرة الجديدة غير المسبوقة، وحتى هذا الاستلهام ما هو إلا توفيق من عنده.

ولكن من خلال قراءتي لكتابه وجدت أن مؤلفه أخذ المعنى الذي يشير إلى: "أبدعت الشيء أو ابتدعته بمعنى استخرجته" وإذا كان الحال كذلك، فأنا أتفق معه تماماً. والحقيقة أنني عملت لسنوات، وتعاملت مع مؤلف هذا الكتاب، وهو بحق مبتدع ماهر؛ فصيح اللسان؛ ساحر البيان، يملك مواهب عديدة، ورؤى فريدة، ولذلك فإن من أراد العلم والمعرفة واستخراجها بطريقة إبداعية، فعليه أن يمتلك سلسلة "تيسير المعرفة" للدكتور منصور العور، حتى يرى ببصره وبصيرته حسن جمعه، واختياره لمواضيع هذه السلسلة الشيقة.

نسأل الله لنا وله التوفيق والسداد.

معالي الفريق / ضاحي خلفان تميم

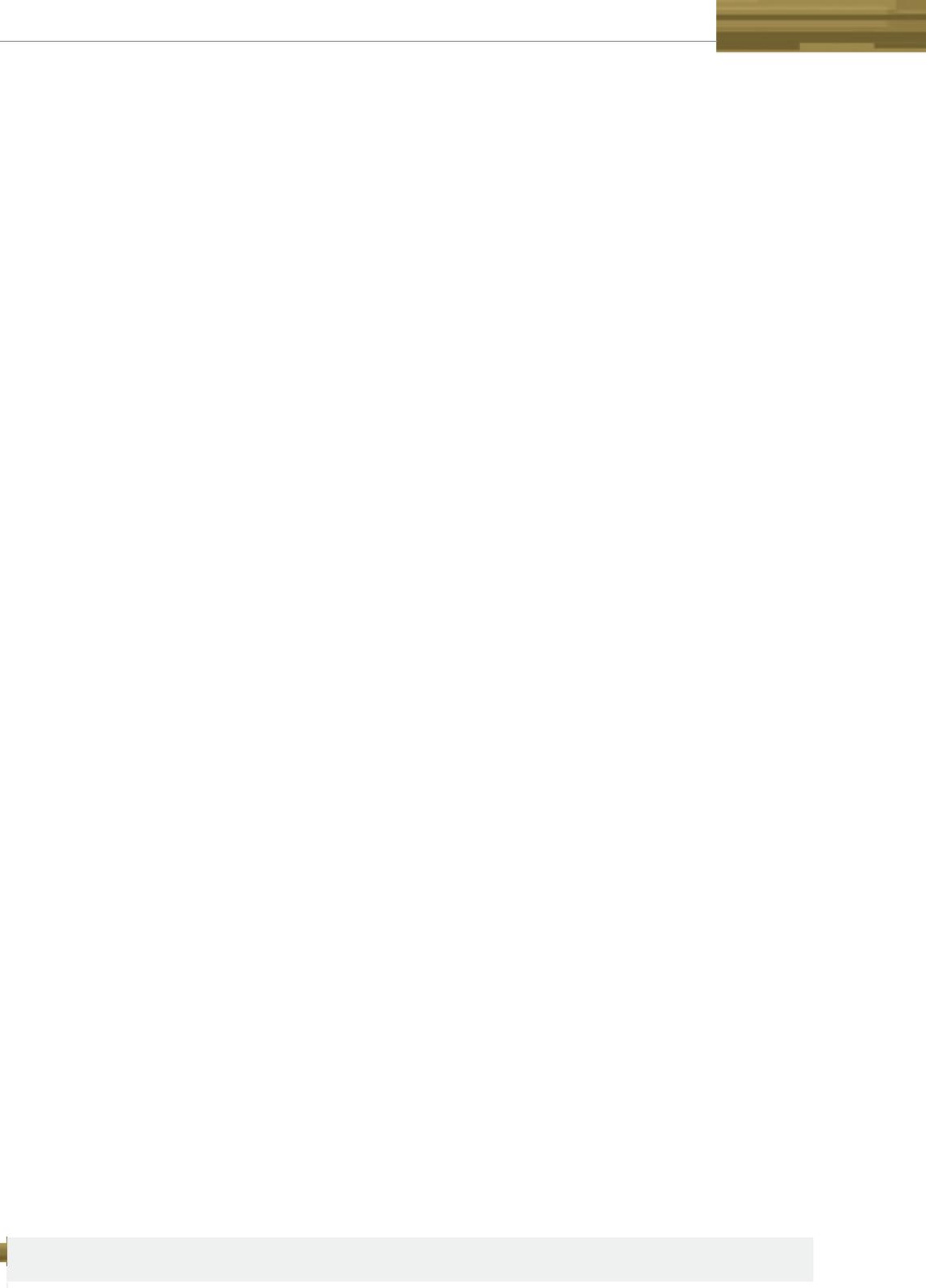
القائد العام لشرطة دبي

رئيس مجلس أمناء جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية

المحتويات

١١	أولاً : معنى الإبداع
١٤	١ - المعنى الأصلي (في اللغة)
١٤	٢ - المعنى الاصطلاحي (في الاستخدام)
١٥	٣ - تعريف الإبداع
١٧	أولاً : أهمية الإبداع
١٨	١ - التفرقة بين الأغنياء والفقراء
١٩	٢- سر التفرقة
٢١	ثالثاً : تحليل العملية الإبداعية
٢٢	١ - من هو المبدع ؟
٢٣	٢- مراحل الإبداع
٢٩	رابعاً : عوامل الإبداع
٣١	القسم الأول : العوامل الفردية
٣٢	القسم الثاني : العوامل المؤسسية
٣٩	خامساً : معوقات الإبداع
٤٧	سادساً : مقياس إدارة الإبداع

أولاً معنى الإبداع



كلمة افتتاحية

” احتضان الإبداع

أهل الروتين أعداء أنفسهم لأنهم أعداء التطوير. لا شيء يقتل الإبداع واستنباط الحلول الفعالة مثل الروتين. لا أحب الروتين ولا أهله. أحب صحبة المبدعين الذين يقودون العمل وينهضون بالمسؤوليات ويشاركون في تقديم الاقتراحات لتحسين الأداء والإنتاجية و متابعتها ويتركز عليهم الاعتماد . هؤلاء هم هدفي ومحط اهتمامي ورعايتي “.

صاحب السمو الشيخ/ محمد بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة ، رئيس مجلس الوزراء ، حاكم دبي

رؤيتي : التحديات في سباق التميز ص ١٠٥

١. المعنى الأصلي (في اللغة) :

أبداع : أي أوجد على غير مثال سابق.



يرادفها في ذلك خلق ، واختراع ، وابتكر ، وأحدث.

مثال : “ بديع السموات والأرض.. “ (البقرة : ١١٧)
أي خلقها على غير مثال سابق.

” قل ما كنت بدعاً من الرسل .. “ (الأحقاف : ٩)
أي قل (يا محمد) لست أول من أرسله الله برسالة
إلى العباد.

ونقول : أبدعتُ الشيء أو ابتدعته بمعنى :
استخرجته أو أحدثته أو كنتُ أول مَنْ أوجده.

٢. المعنى الاصطلاحي (في الاستخدام) :

■ لا يختلف معنى الإبداع الاصطلاحي كثيرا عنه في
الأصل اللغوي، فهو يطلق على الأمر المستحدث،
سواء كان مادياً أو معنوياً. وسواء كان سلعة أو خدمة.



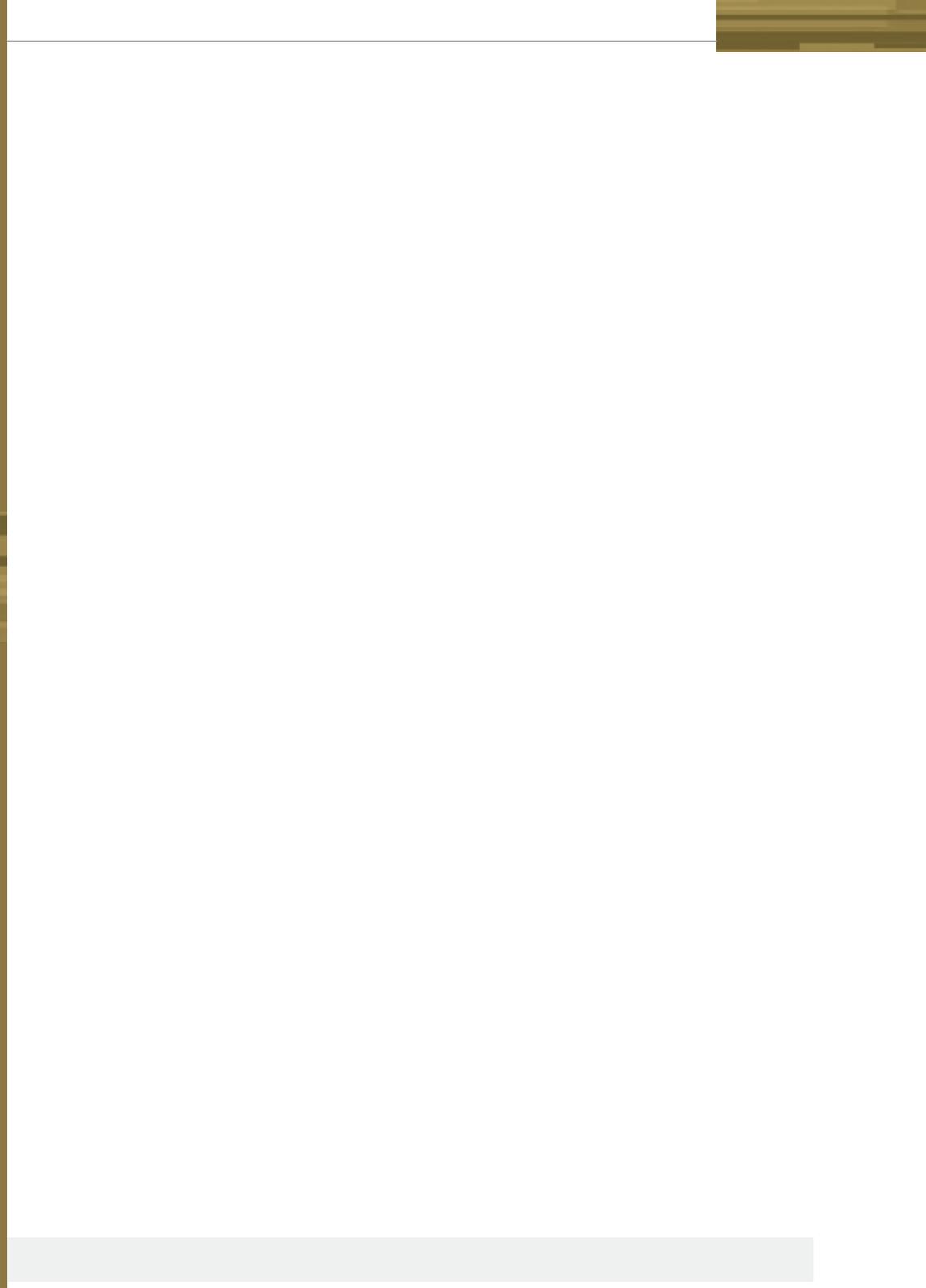
■ وبالتالي يمكن أن يشمل الإبداع :

- الخروج بنتائج جديدة من مقدمات مسبقة.
- استنتاج آثار جديدة من خلال الربط بين أسبابها.
- تقديم أفكار جديدة تؤدي إلى تيسير الخدمة.
- إعمال الفكر بما يرتب وجود أشكال فنية مبتكرة.
- كل الجهود التي تقدم جديداً من أجل رفاهية الإنسان .

٣. تعريف الإبداع :

- ١- عرف البعض الإبداع بأنه القدرة على تجميع المعلومات بحيث تؤدي إلى ظهور أفكار جديدة.
- ٢- كما عرفه آخرون بأنه القدرة على التفكير في إحدى المشكلات بحيث ينتهي بالتوصل إلى الحل الملائم.
- ٣- أما التعريف الذي نراه فيتمثل في أن الإبداع هو إعمال الفكر في موقف أو مشكلة ما بما يقدم حلاً، أو فكراً، أو فهماً مستحدثاً لهذا الموقف أو المشكلة.





ثانياً أهمية الإبداع

يمكننا أن نتعرف على أهمية الإبداع من خلال عدة حقائق تتعلق بـ ٦ بلايين من البشر يعيشون على كوكب الأرض :

١- التفرقة بين الأغنياء والفقراء

- ١- 3 بلايين نسمة يعيشون تحت خط الفقر.
- ٢- 1.3 بلايين نسمة يعيشون على أقل من وجبة طعام واحدة يومياً.
- ٣- 1.3 بلايين نسمة حرموا من المياه النقية.
- ٤- بليونان نسمة حرموا من الكهرباء.
- ٥- 3 بلايين نسمة حرموا من الصرف الصحي.
- ٦- 4 بلايين نسمة لم يسمعوا رنين جرس التليفون من قبل.
- ٧- بليون أمي لا يعرفون قراءة أو كتابة أسمائهم.
- ٨- 30.000 نسمة يقتلهم الجوع كل يوم.
- ٩- 0.1 ٪ من سكان الأرض يتحكمون في 25 ٪ من ثروات العالم.
- ١٠- 100 من أكثر العلامات التجارية مبيعاً في العالم حققت أرباحاً تفوق إجمالي الناتج المحلي لـ 100 دولة مجتمعة من أفقر دول العالم.
- ١١- 50 مليون نسمة من أثرياء أوروبا و أمريكا الشمالية يملكون مجموع دخول 3 بلايين من الفقراء في العالم الثالث.
- ١٢- 50 دولة فقيرة ازدادت فقراً خلال السنوات العشر الماضية.

من كتاب:

Innovation : Enabling Transformation , Limkokwing , 2008

٢ - سر التفرة

يكن سر التفرة في الفرة الإبداعية التي تفصل بين الدول الغنية والدول الفقيرة، أهي الفرة بين الدول التي تمتلك وتلك التي لا تمتلك القدرة على الإبداع.

- وإذا شئنا الدقة ، فإن العالم ينقسم أساساً إلى قسمين؛ دول تبعد وتتقدم، ودول أخرى لا تبعد و لا تتقدم.
- وبالتالي، فإن الدول الأكثر تقدماً هي الدول الأكثر إبداعاً، وهي نفس الدول الأكثر ثراء في العالم.

الإبداع هو سر هذه التفرة

نتيجة هامة :





ثالثاً

تحليل العملية الإبداعية

ثالثاً - تحليل العملية الإبداعية

١- من هو المبدع؟

من يعمل بيديه فهو عامل ...

ومن يعمل بيديه وعقله فهو عالم ...

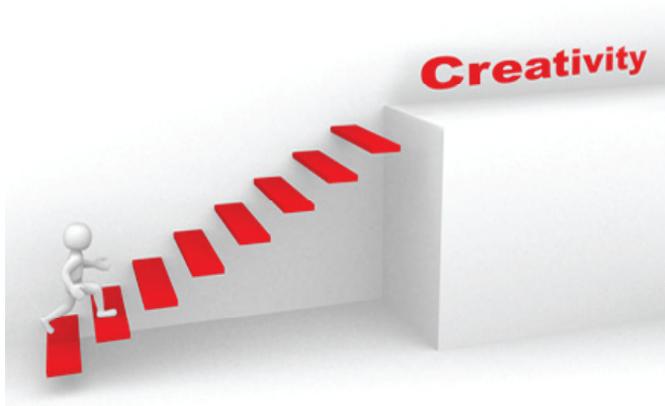
ومن يعمل بيديه وعقله وقلبه فهو مبدع ...



■ وسوف يتضح ذلك جلياً من خلال الاطلاع على مراحل الإبداع.

٢ - مراحل الإبداع Steps of Creativity

- اتفق الباحثون على أن الإبداع لا يحدث بشكل عشوائي أو بصورة عفوية، ولكنه يأتي ثمرة لسلسلة من العمليات والتفاعلات التي يمر بها المبدع، وهي ما أطلقوا عليه خطوات أو مراحل الإبداع.
- كما اتفق الباحثون على عدم وجود فواصل قاطعة بين كل مرحلة وأخرى، ولكن قد يحدث نوع من التداخل فيما بينها.
- وقد اختلف الباحثون حول هذه المراحل ومضمون كل مرحلة وعددها و اسم كل مرحلة منها.
- وسوف نتناول هذه المراحل على النحو الذي رجح لدينا وبالقدر الذي يخدم إدارة الإبداع.



ثالثاً - تحليل العملية الإبداعية

تتمثل مراحل الإبداع في خمس مراحل أساسية :

Interest : المرحلة الأولى : الاهتمام

Concentration : المرحلة الثانية : التركيز

Incubation : المرحلة الثالثة : الاحتضان

Illumination : المرحلة الرابعة : الإشراف

Verification : المرحلة الخامسة : التحقق



Interest : الاهتمام : المرحلة الأولى

تتمثل أول مراحل الإبداع في اهتمام المبدع بقضية ما أو مشكلة معينة لدى ملاحظته إياها، الأمر الذي يترتب عليه إحساسه بالحاجة إلى ضرورة التوصل إلى حل لهذه المشكلة من خلال إعمال الفكر فيها وتحليلها إلى عناصرها أو أسبابها أو مكوناتها الأولية.



Concentration : التركيز : المرحلة الثانية

في هذه المرحلة يركز المبدع على المشكلة محل الاهتمام من خلال الإحاطة بكافة أبعادها، وتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، والاطلاع على جهود الآخرين في التعامل معها، وذلك في محاولة لرسم محاور التفكير فيها.



المرحلة الثالثة : الاحتضان Incubation

تتمثل مرحلة الاحتضان في تفاعل البيانات والمعلومات التي توفرت لدى المبدع - في المرحلة السابقة - في عقله الباطن، وذلك من خلال العوامل الشعورية واللاشعورية الكامنة في شخصيته. ومن خلال هذا التفاعل تبدأ في نفسه إرهاصات حل المشكلة.



المرحلة الرابعة : الإشراق Illumination

في هذه المرحلة تشرق الفكرة الإبداعية في نفس المبدع نتيجة للتفاعل بين شخصيته، وإحساسه العميق بالمشكلة، ورغبته الشديدة في التوصل إلى حل لها، وما توفر لديه من بيانات ومعلومات. وتستمر حالة الإشراق هذه حتى تكتمل في تصوره الفكرة الجوهرية وتنضج في عقله وقلبه معالم الحل المناسب للمشكلة.



المرحلة الخامسة : التحقق Verification

وتتمثل هذه المرحلة في قيام المبدع بمحاولة إخضاع الفكرة الإبداعية التي نبتت لديه للاختبار والتجربة في الواقع العملي، بغية التأكد من مصداقيتها، بالإضافة إلى تحديد متطلبات التطبيق، والشروط اللازمة له، مع التعرف على ما يمكن أن يرتبه التطبيق العملي من آثار.



الوقت الإبداعي (Creative Time) :

يمكن تعريف الوقت الإبداعي بأنه الفترة الزمنية التي يستغرقها المبدع أثناء العملية الإبداعية وحال انتقاله من مرحلة لأخرى .



رابعاً عوامل الإبداع

تنقسم عوامل الإبداع إلى قسمين رئيسيين :

العوامل الفردية Individual Factors

القسم الأول

العوامل المؤسسية Organizational Factors

القسم الثاني

لا يمكن أن يتحقق الإبداع داخل إحدى المؤسسات أو بمعنى آخر لا يمكن أن نشهد إحدى المؤسسات ميلاد أفكار إبداعية أو حلولاً غير مسبقة إلا بتوافر مجموعة من عوامل الإبداع سواء كانت فردية أم مؤسسية. وفيما يلي نستعرض أهم هذه العوامل بالتفصيل المناسب.



القسم الأول : العوامل الفردية Individual Factors



- يقصد بالعوامل الفردية تلك العوامل المتعلقة بشخص المبدع وتكوينه النفسي والتي تمثل توافر الاستعداد لديه للإبداع.
- اختلف الباحثون حول الكثير من هذه العوامل وما إذا كانت قاطعة أم لا، وإن كانوا قد توافقوا على بعض منها.
- تعد العوامل الفردية أمرا أساسيا لأنه لا يمكن البحث في العوامل المؤسسية قبل التأكد من توافر العوامل الفردية.

تتمثل أهم العوامل الفردية التي يتميز بها أغلب المبدعين فيما يلي :

٧- الاعتماد على الذات

١- الحساسية المفرطة

٨- الميل إلى الاستقلال

٢- الذكاء

٩- تراجع النزعة الاجتماعية

٣- المثابرة

١٠- الرغبة في تحقيق النفع العام

٤- الفضول

١١- القدرة التحليلية

٥- المعرفة

١٢- الاستبطان أو الحدس

٦- التفكير التأملي أو المتعمق

القسم الثاني : العوامل المؤسسية

تتمثل أهم عوامل الإبداع المؤسسية فيما يلي :

١- اختيار العاملين الذين يتوفر لديهم الاستعداد للإبداع :

ويقصد بذلك اختيار المرشحين للعمل الذين يتوفر لديهم الاستعداد للإبداع أو العوامل الفردية، وخاصة بالنسبة للوظائف التي تتطلب قدرة إبداعية خاصة من الموظف. يتم تحديد الوظائف الإبداعية تأسيساً على أمرين :
أ- طبيعة الوظيفة.
ب- أهمية الوظيفة بالنسبة لرسالة المؤسسة.



٢- تأسيس ثقافة الإبداع :

ويقصد بتأسيس ثقافة الإبداع بث إحساس عام لدى العاملين بالمؤسسة بأهمية الإبداع في أداء العمل، وضرورة إعمال الفكر في أسلوب الأداء، والتخلص من الروتين من خلال اتباع سياسات إبداعية تحفز على التوصل إلى حلول جديدة غير مسبوقة وترصد حوافز مادية ومعنوية للمبدعين.



٣- انتهاج أسلوب الأداء المتميز في ممارسة السلطة :

ولهذا الأسلوب شقان :

الشق الأول - نبذ أسلوب التخويف :

وتتمثل أهم ملامحه فيما يلي :

- جو التعظيم العام.
- عزوف المرؤوسين عن المشاركة.
- أداء العمل لمجرد درء المسؤولية.
- حجب الآراء والأفكار الإبداعية لدى العاملين.



الشق الثاني - دعم أسلوب تفويض السلطة :
يقصد بذلك نقل دوائر اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى والأقرب إلى المتعاملين.

ويتعين في هذا الصدد :

- تدريب العاملين على ممارسة السلطة المفوضة إليهم.
- تعديل اللوائح والنظم بما يتيح تفويض السلطة.
- جو الانفتاح العام.

٤- التحفيز على الإبداع :

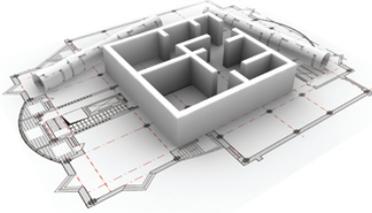
- وضع البرامج التي تستهدف حث الأذهان وتحفيز العقول لتقديم الابتكارات والمقترحات الجديدة.
- رصد الحوافز والمكافآت لأصحاب الإبداعات والابتكارات.
- تحقيق مبدأ المساواة في تطبيق برامج التحفيز حتى لا تؤدي إلى نقيض المقصود.... تغييب لا تحفيز الإبداع.



سلسلة تغييب الإبداع لدى العاملين

٥- تحديث الأبنية والمرافق :

يقصد بالأبنية والمرافق المنشآت المخصصة لتكون مقراً للمؤسسة لكي تمارس أنشطتها، من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بها. وتشمل المباني والحجرات والقاعات، وكافة المساحات والفراغات الملحقة بها.



يجب أن تتوفر في الأبنية و المرافق عدة شروط أهمها :

- تمكين العاملين من أداء عملهم على الوجه الأكمل.
- توفير قدر من الخصوصية للعاملين.
- عقد اللقاءات داخل المؤسسة.
- استيعاب أدوات وأجهزة العمل.

٦- تحديث المعدات والتجهيزات :

يقصد بالمعدات والتجهيزات جميع الأدوات والأجهزة التي يتطلبها أداء العمل بشكل مباشر أو غير مباشر مثل أثاث المكاتب والهواتف وأجهزة الحاسب الآلي وأجهزة التكييف، وغير ذلك من الأدوات والأجهزة التي قد تحتاجها بعض المؤسسات دون غيرها.



يجب أن يتوفر للمعدات والتجهيزات ما يلي :

- ١- الملاءمة.
- ٢- الحدائة.
- ٣- التطوير المستمر.
- ٤- الصيانة الدائمة.
- ٥- التدريب المتواصل عليها.

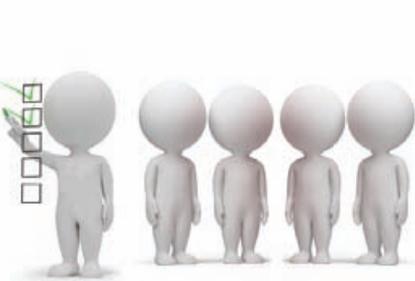
٧- الاتصال بين القادة والمرؤوسين :

ويتم هذا الاتصال في الأصل من خلال القوات الإدارية الرسمية أو من خلال الرئيس المباشر، وهو ما يطلق عليه الاتصال غير المباشر. إلا أن الاتصال يمكن أن يتم بصورة مباشرة على سبيل الاستثناء فى حالة ما إذا كان ذلك بناء على أمر القيادة، أو طلب المرؤوس، أو إذا حدث أثناء الاجتماعات أو اللقاءات أو تفقد أحوال العمل.



٨- استطلاع رأي العاملين :

يمثل استطلاع رأي العاملين بإحدى المؤسسات بشأن الإجراءات الأساسية التي تعتمزم القيادة اتخاذها أهمية كبرى. ذلك أن استطلاع رأي العاملين يعتبر مصدراً هاماً للمعلومات، فضلاً عن أنه يفتح للقيادة آفاقاً جديدة للمعرفة، ويقدم لها وجهة نظر المستوى التشغيلي، وما يمكن أن يعترض هذه الإجراءات من مشكلات ومعوقات عملية، الأمر الذي يمكن أن يساعدها على تجنب العديد من الأخطاء قبل وقوعها.



ولا شك أن استطلاع رأي العاملين في المؤسسة عند إحداث التغييرات الهامة أو تطبيق السياسات الرئيسية أمر غاية في الأهمية. ذلك أن استطلاع الرأي يساعد على ترسيخ إحساس العاملين بوجود تطبيق حقيقي لإدارة الإبداع، الأمر الذي يسهم بصورة كبيرة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتأسيس ثقافة الإبداع، ومن ثم الارتقاء بمستوى الإبداع داخل المؤسسة.

٩- اتباع نظام لتقييم أداء العاملين :

لا يمكن الحديث عن تأسيس إدارة الإبداع في ظل غياب نظام واضح لتقييم الأداء، لاسيما أن نظام تقييم الأداء تترتب عليه أوضاع كثيرة تمثل أهمية حيوية بالنسبة للعاملين، فهو يمثل حجر الأساس بالنسبة للترقيات، والمكافآت، وتقلد المناصب العليا، بل والاستمرار أو عدم الاستمرار في العمل بالمؤسسة.

يشترط في نظام تقييم الأداء ما يلي:

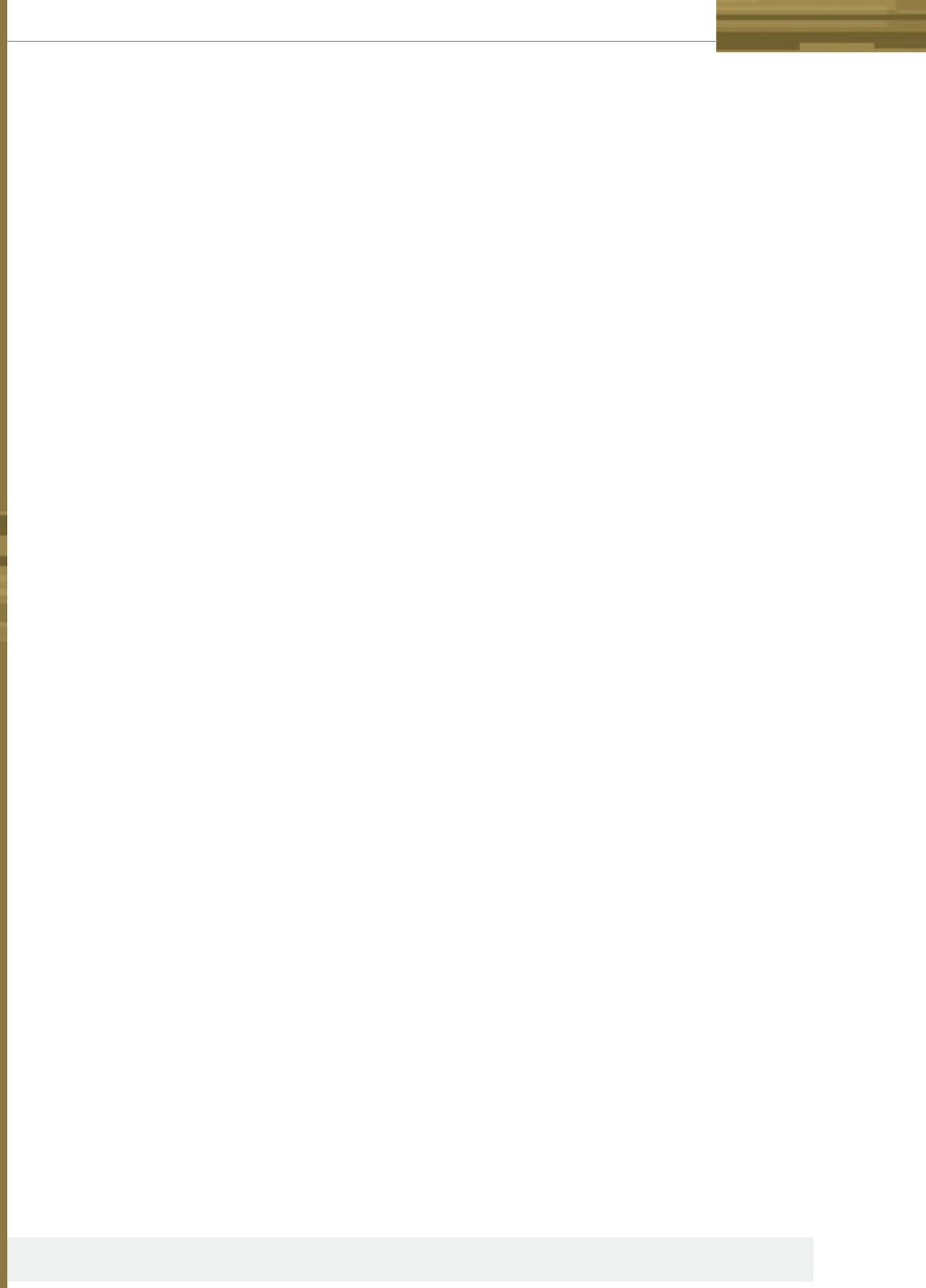
- ١- بساطة ووضوح النظام لمن يطبقه ولمن يطبق عليه.
- ٢- شفافية التطبيق ضماناً للعدالة.
- ٣- دعم النظام وجعله المحك الأساسي في تقييم العاملين.
- ٤- وضع نظام للتظلم من تقييم الأداء.



١٠- القضاء على الروتين :

- من المستحيل أن يجتمع الروتين والإبداع في مؤسسة واحدة. ذلك أن الروتين يقتل الإبداع في مهده، دون أن يدع له أي فرصة للظهور.
- ولا يقصد بالقضاء على الروتين القفز فوق أحكام القانون، ولكن المقصود تيسير التعامل معها بما يجسد في النهاية روح القانون التي تستهدف مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.





خامساً معوقات الإبداع

- سبق أن استعرضنا عوامل الإبداع المؤسسية والتي قصد بها الظروف المحيطة بالمؤسسة أو السائدة بداخلها والتي تشجع على نمو وتحفيز التفكير الإبداعي والعمليات الإبداعية.
- وبنفس المنطق، هناك مجموعة أخرى من الظروف المحيطة بالمؤسسة أو السائدة بداخلها والتي يمكن أن تكون بمثابة معوقات للإبداع، ومن أهمها :

١- الخوف من الفشل :

- نظراً لأن العمليات الإبداعية تنطوي بالضرورة على إجراء تغيير للأوضاع القائمة فإن الكثير من الرؤساء والمرؤوسين يؤثرون السلامة ويفضلون الإبقاء على ما هو قائم خوفاً من الفشل والإخفاق، ودرءاً للوم والمساءلة.
- وللتغلب على ذلك يجب النظر إلى الفشل باعتباره مقدمة للنجاح، مع ضرورة توافر الإصرار على تحقيق الهدف وعدم اليأس مهما تكرر الفشل.
- مثال: توماس إديسون (Thomas Edison) (١٨٤٧ - ١٩٣١) المخترع الأمريكي الذي سجل ١١٠٠ براءة اختراع باسمه في العديد من المجالات أهمها: التلجراف، والفونوجراف، والإضاءة الكهربائية، والتصوير.
- عندما كان بصدد اختراع المصباح الكهربائي، وبعد ٧٦ محاولة فاشلة نظر إلى تلامذته قائلاً: ” الآن نحن على يقين من أن هناك ٧٦ تصوراً لاختراع المصباح الكهربائي، ليس من بينها التصور الصائب “.

■ ومن المعروف أن إديسون نجح في اختراع المصباح الكهربائي في محاولته رقم ٧٧ !!!

■ ومن أقواله المأثورة ” إذا أجريتُ ١٠,٠٠٠ محاولة غير مجدية، فلا أشعر بالفشل ولا تفتر همتي، لأن المحاولة غير الصائبة التي انتهت منها هي خطوة أخرى للأمام.“

“ If I find 10,000 ways something won't work, I haven't failed. I am not discouraged, because wrong attempt discarded is another step forward ”

٢- الالتزام بالشكليات دون الموضوع :

■ يبالغ بعض القيادات في التشدد في الالتزام بالشكليات على حساب الموضوع، الأمر الذي يؤثر بالضرورة على الإبداع، بل وفعالية المؤسسة بشكل عام.



■ يجب أن يدرك الجميع أن الالتزام بالشكليات هو مجرد وسيلة لتحقيق الفعالية فإذا قصرت الشكليات عن تحقيق الهدف منها لم تكن لها أي قيمة.

■ مثال: الموظف الذي يلتزم بمواعيد الدوام في الحضور والانصراف دون أن ينعكس ذلك على فعالية أدائه أو ما يقدمه من إبداع.

٣- الاستئثار بالسلطة :

- يتفرع على الاستئثار بالسلطة ما يلي :
- عدم تفويض السلطات للمرؤوسين.
- عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.
- إحساس المرؤوسين بأنه لا أهمية لهم في المؤسسة.
- الشعور العام لدى العاملين بالإحباط.

تراجع الفعالية وغياب الإبداع

النتيجة

٤- الاهتمام بالعمل الروتيني :

- يركز بعض المدراء جل اهتمامهم على أداء المهام الروتينية للمؤسسة على أساس أنها الواجبات التي سوف يحاسب عليها أمام القيادات العليا.



- وبالتالي فهم ينظرون إلى الساعات التي تنفق في محاولة تجريب فكر جديد لحل إحدى المشكلات على أنها مضيعة للوقت، وإهدار لموارد المؤسسة البشرية والمادية، ومن ثم، لا إبداع.

٥- ضعف الحوافز المادية والمعنوية :

- يؤدي ضعف الحوافز المادية والمعنوية لقاء الأعمال الإبداعية إلى إنصراف المبدعين عن الاهتمام بالعمليات الإبداعية التي تبدو لهم أعمال فكر دون جدوى، وبذل جهود بغير طائل، وإهدار وقت بلا عائد.



- ومن ثم، يوجه المبدعون اهتمامهم إلى أعمال من شأنها أن تسهم في تحسين إشباع حاجاتهم الإنسانية، والوفاء بمتطلبات أسرهم الحياتية بصرف النظر عن قيمتها الإبداعية... ويغيب الإبداع.

٦- تواضع كفاءة الإدارة العليا (ضعف القدرة على الأداء وفهم مسؤوليات العمل) :

- نظراً لأن الإدارة العليا للمؤسسة هي المسؤول الأول عن تهيئة المناخ العام أو البيئة المناسبة للإبداع، وتحقيق التعاون بين العاملين، وبث روح الفريق، فإن تواضع كفاءة هذه الإدارة يمثل معوقاً هائلاً للعمليات الإبداعية، فضلاً عما يكون له من أثر محبط على أداء المؤسسة بشكل عام.



٧- صعوبة الاتصال الرأسي أو الأفقي :

- تشكل صعوبة اتصال المرؤوس برئيسه (الاتصال الرأسي) أو اتصال الموظف بزميله (الاتصال الأفقي) عقبة كؤود أمام العمليات الإبداعية، بل وفعالية المؤسسة بصورة عامة.
- فصعوبة الاتصال الرأسي تحبط مبدأ المشاركة.
- وصعوبة الاتصال الأفقي تقتل روح الفريق.



النتيجة

غياب مبدأ المشاركة + غياب روح الفريق = غياب عمليات الإبداع



٨- إهمال إدارة المعرفة :

- من أهم آثار الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المؤسسة نقل المعارف الموجودة لدى كبار العاملين وتوثيقها على نحو يمكن أن يحقق الاستفادة لغيرهم من الموظفين، وخاصة العاملين الجدد، الأمر الذي يسهم بصورة كبيرة في تنشيط العمليات الإبداعية لدى من يتوفر لديهم الاستعداد للإبداع، والعكس صحيح.. وكما يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم "رُبُّ مُبَلِّغٍ أَوْعَى مِنْ سَامِعٍ".

- ومن ثم، يغيب الإبداع لغياب أمه الحاضنة وهي المعرفة.

٩- تراجع الاهتمام بالبحث العلمي :

- نادراً ما تهتم المؤسسات العامة بإنشاء إدارة للبحث العلمي بها مع توفير الكفاءات والكوادر العلمية المؤهلة لإجراء البحوث والتجارب العلمية في دائرة النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

- وقد تضطر المؤسسة إلى إنشاء إدارة للبحوث لاعتبارات البناء التنظيمي دون أن يكون لهذه الإدارة أثر يذكر على العمليات الإبداعية.
- ومن ثم، يغيب الإبداع لغياب أبيه الشرعي وهو البحث العلمي.



إبداع

=

معرفة

+

بحث علمي

النتيجة

١٠- عدم تخصيص اعتمادات مالية :

- يتمثل عدم تخصيص اعتمادات مالية للإنفاق على العمليات الإبداعية في ميزانية المؤسسة في كثير من المجالات مثل :
 - عدم رصد مخصصات لإجراء التجارب العملية لتجسيد الأفكار الجديدة.
 - عدم تخصيص اعتمادات لتمويل المشروعات المبتكرة.
 - عدم رصد اعتمادات مالية لتحقيق التعاون مع المؤسسات البحثية والعلمية.

رحم الله أمير الشعراء القائل :
بالعلم والمال يبني الناس ملكهم

لم يُبن ملك على جهل وإقلال

١١- غياب الولاء المؤسسي :



يؤدي غياب الولاء المؤسسي لدى العاملين إلى عدم اهتمامهم ببذل مزيد من الجهد من أجل تقديم أعمال إبداعية للمؤسسة التي يعملون بها، بل إن أغلب العاملين في هذه الحالة يودون إظهار ضعف أداء مؤسساتهم وتراجع فعالية إنتاجها. وبالتالي يقومون بأداء العمل بالقدر الذي يدرأ عنهم المسؤولية الشخصية...

وهل يُنتظر أي إبداع ممن غاب عنهم الولاء المؤسسي؟!!!!!

١٢- فساد الإدارة :

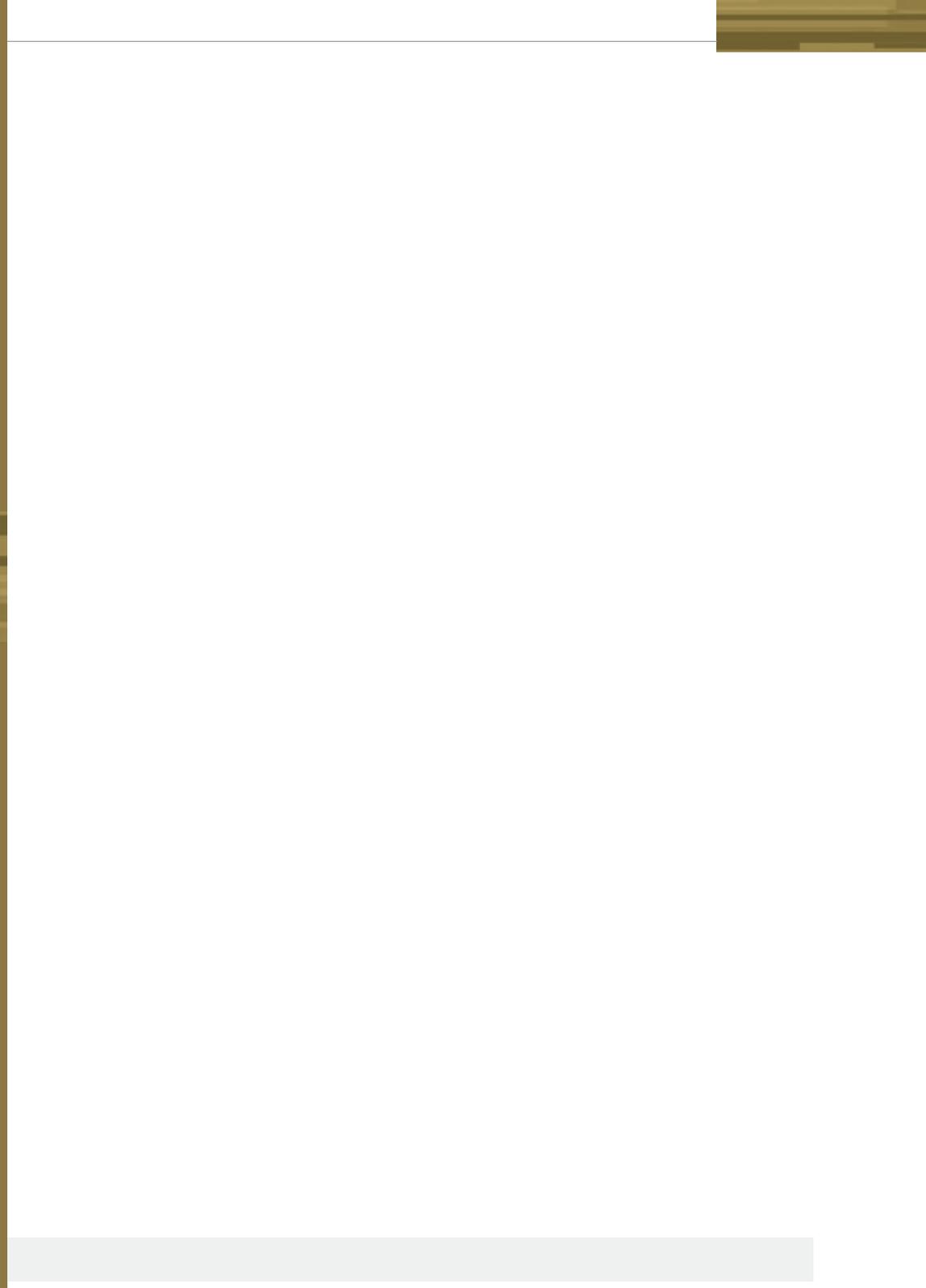
لا يمكن أن ينبثق الفساد والإبداع في بيئة واحدة.

وإذا رأيت إبداعاً في بيئة فاسدة فلن يخرج الأمر عن أحد احتمالين :

١- إما أنه إبداع صياح ... محض إدعاء ودعاية ، وضجيج إعلامي دون أن يكون هناك إبداع حقيقي .

٢- وإما أنه إبداع سفاح ... مطعون في نسبه ، بمعنى وجود إبداع حقيقي ولكنه مسروق أو منتحل ثم نُسب إلى غير أهله.

فبيئة الفساد تكون منشغلة بأشياء أخرى كثيرة، ليس من بينها الإبداع.



سادساً
مقياس إدارة الإبداع

هذا المقياس :

- يتكون من ٢٠ سؤالاً.
- يستهدف قياس إدارة الإبداع بإحدى المؤسسات.
- يتم إجراؤه على عينة من العاملين بالمؤسسة.
- يجري اختيار العينة تأسيساً على طرق البحث العلمي المعتمدة.



درجات المقياس :

يبلغ مجموع درجات هذا المقياس (١٠٠) درجة موزعة على النحو التالي:



السؤال التأهيلي :

هل تعتقد أن المؤسسة التي تعتمزم تطبيق هذا المقياس عليها تهتم بتطبيق نظام لإدارة الإبداع؟



ملحوظة:

في حالة الإجابة بـ  يرجى عدم الإجابة على أسئلة المقياس لأن إدارة الإبداع في هذه المؤسسة غير مؤهلة للقياس.

١- هل تقوم المؤسسة بقياس مدى استعداد المرشحين للإبداع عند العمل بها تأسيساً على طبيعة عملهم؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



٢- هل تقوم المؤسسة بتطبيق نظام مرن للدوام على العاملين بها طبقاً لطبيعة عمل كل منهم؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



٣- هل تطبق المؤسسة أسلوب لامركزية الإدارة وتفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات إلى المستويات الأدنى؟



٤- هل تطبق المؤسسة نظاماً لتلقي الاقتراحات من جميع العاملين؟



٥- هل تطبق المؤسسة نظاماً لتحفيز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة؟



٦- هل تقوم المؤسسة بمكافأة العاملين الذين يقدمون أفكاراً جديدة مادية أو معنوية؟



٧- هل ترحب المؤسسة بالاقترحات التي يتقدم بها العاملون مهما كانت سطحية في ظاهرها ؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



٨- هل تقوم المؤسسة باستطلاع رأي العاملين بها عند إحداث التغييرات الكبرى ؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



٩- هل تطبق المؤسسة نظاماً إدارياً واضحاً لاتصال المستويات الدنيا بالعليا ؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



١٠- هل يمكن للمستويات الوظيفية الدنيا الاتصال بالمستويات العليا بصورة ميسرة وعاجلة ؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



١١- هل تعطي المؤسسة الأولوية لتحقيق الأهداف المؤسسية على حساب الالتزام بالإجراءات الشكلية؟



١٢- هل تطبيق المؤسسة نظاماً يسمح للعاملين بالاجتماع فيما بينهم للتشاور وتبادل الرأي حول قضايا ومشكلات العمل؟



١٣- هل تسمح المؤسسة للعاملين بالاجتماع فيما بينهم للتشاور وتبادل الرأى حول قضايا ومشكلات العمل؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



١٤- هل تعتمد المؤسسة مفهوم الوقت الإبداعي Concept of Creative Time؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



١٥- هل يوضع ما يصدر عن العاملين من إبداعات في الاعتبار عند تقييم أدائهم؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



١٦- هل تنظر إدارة المؤسسة إلى فشل المحاولات الإبداعية التي يقوم بها العاملون على أنها مقدمة للنجاح وبالتالي تشجعهم على الإقدام على تنفيذ ما لديهم من أفكار جديدة؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



١٧- هل توجد لدى المؤسسة إدارة للبحوث تهتم بالبحث العلمي في مجال نشاطها الأساسي؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



١٨- هل تهتم المؤسسة بإدارة المعرفة؟

لا

نادراً

أحياناً

غالباً

دائماً



١٩- هل يتمتع العاملون بالولاء المؤسسي نحو مؤسساتهم؟



٢٠- هل تهتم المؤسسة بتخصيص اعتمادات مالية للإبداع؟



درجات التقييم :

م	الدرجة	التقييم	التقدير
١	٩٠ - ١٠٠	تبنى إدارة إبداع	متميزة
٢	٨٠ - ٨٩	الاهتمام بإدارة الإبداع	متقدمة
٣	٧٠ - ٧٩	تقبل إدارة الإبداع	متوسطة
٤	٦٠ - ٦٩	تجاهل إدارة الإبداع	متواضعة
٥	أقل من ٦٠	التبرؤ من إدارة الإبداع	متدنية



الدكتور/ منصور محمد عقيل العور رئيس جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية دكتوراه في "الرياضيات التطبيقية" من جامعة ويلز بالمملكة المتحدة

العضوية المهنية :

- أستاذ فخري زائر في إدارة المؤسسات والمعلومات بجامعة برادفورد بالمملكة المتحدة
- عضو بالأكاديمية العالمية للجودة.
- أستاذ غير متفرغ في الدراسات العليا بجامعة سالفورد بالمملكة المتحدة، ويشرف على رسائل دكتوراه بها.
- منحته الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة شهادة المقيم الرئيسي في برنامج التميز الأوروبي EFQM.

شهادات التميز والشارات :

كما حصل الدكتور منصور على عدة جوائز منها:

- جائزة الشرق الأوسط للشخصيات التنفيذية عن فئة "نشر ثقافة الاقتصاد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات" لعام ٢٠١١م.
- شهادة التميز في الأداء الحكومي لفوزه بفئة «الموظف الحكومي المتميز» لعام ٢٠٠٥م - برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، حيث منحه إياها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي.
- وسام شرطة دبي، وهو أعلى وسام بشرطة دبي، حيث منحه إياه صاحب السمو حاكم دبي في نوفمبر ٢٠٠٥م.
- شهادة إبداع من القيادة العامة لشرطة دبي في مايو ٢٠٠٢م.

المبادرات والإبداع :

- يذكر أن الدكتور منصور العور هو مؤسس إدارة الجودة الشاملة بشرطة دبي حيث عين أول مدير لها، وشغل هذا المنصب في الفترة من ١٩٩٨م حتى ٢٠٠٦م، وكان بذلك أول مدير للجودة في القطاع الحكومي بإمارة دبي.
- والدكتور منصور هو مؤسس جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية التي كانت تعرف بالكلية الإلكترونية للجودة الشاملة عند تأسيسها في ٢٠٠٢م.
- وللدكتور عدة مبادرات في جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية منها تأسيس جائزة التميز القيادي في العالم العربي باسم عالم الجودة (فيجنوم) في أبريل ٢٠٠٥م، وتأسيس كرسي جوران في الجامعة باسمه لأول مرة في تاريخ المنطقة في عام ٢٠٠٤م، وتأسيس جائزة الجودة في الإعلام العربي عام ٢٠٠٤م، وتأسيس نادي القيادات الإلكترونية عام ٢٠٠٣م.
- ويعد الدكتور منصور مؤسس جائزة الإمارات لسيدات الأعمال بمجموعة دبي للجودة، كما أنه أول من انتخب رئيساً لمجموعة دبي للجودة من القطاع الحكومي عام ٢٠٠١م.
- كما أنه مؤسس مركز استطلاع الرأي العام بالقيادة العامة لشرطة دبي عام ٢٠٠١م.

العنوان الإلكتروني للمؤلف
m.alawar@hbmeu.ac.ae

للتعليق على الكتاب
<http://chancellor.hbmeu.ac.ae/en/feedback>



ترقبوا الإصدار الخامس لسلسلة تيسير المعرفة

” الجودة في العمل الشرطي “



تم بحمد الله تعالى وتوفيقه



ISBN 978-9948-497-39-4



9 789948 497394



جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية
Hamdan Bin Mohammed e-University

دار النشر
Publishing House