

الفصل الخامس

# إطلاق الإبداع في المنظمات

**\* الإبداع : هو استعداد كامن**

**لدى الموظف للتفوق والتميز.**

**\* الإبداع: هو قدرة الموظف على**

**الإنتاج إنتاجاً فردياً يتميز بالطلاقة.**

## إطلاق الإبداع في المنظمات العربية :

### مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم استراتيجية لإطلاق الإبداع في المنظمات وللوصول إلى هذا الهدف فقد قسم الفصل إلى ستة أجزاء. الجزء الأول تحدث عن مفهوم الإبداع، والثاني عن أهمية الإبداع للمنظمات، أما الجزء الثالث تجربة معهد الإدارة العامة لأطلاق الإبداع بالمعهد، أما الجزء الرابع فخصص لعرض شركة الكهرباء في إطلاق الإبداع، الجزء الخامس تحدث بعض التجارب العالمية في إطلاق الإبداع، وأخير تم تقديم استراتيجية لأطلاق الإبداع بالمنظمات.

### أولاً : مفهوم الإبداع :

تعددت تعاريف الإبداع واختلف الخبراء في الوصول إلى تعريف محدد. ويذكر خليفة أن هناك المئات من التعاريف التي يمكن تصنيفها من وجهة نظره إلى أربعة أنواع.. الأول يتناول العملية الإبداعية أو الكيفية التي يبذل بها المبدع عمله، والثانية تركز على الإنتاج الإبداعي، أما الثالث فيتحدث عن السمات الشخصية للمبدعين، والأخير فيتناول الإمكانيات الإبداعية ( خليفة ، ٢٠٠٠ ، ٢٧/٣٥ ).

ومن خلال استعراضنا لمجموعة من المؤلفات العربية التي تتحدث عن موضوع الإبداع (حبرم ، ١٩٩٧ ) ، ( هيجان ، ١٤٢٠ هـ ) ( الفاعوري ، ٢٠٠٥ ) ( عامر ، ٢٠٠٥ ) ( الكناني ، ٢٠٠٥ ) نلاحظ أن التعاريف التي طرحت في هذه الكتب عن الإبداع تتناول جانبين رئيسيين وهما : ( ماهية الإبداع ، الجمع بين خصائص المبدع والعملية الإبداعية ) .

ورقة عمل بعنوان دور التقنية في إطلاق الإبداع بالمنظمات مقدمة إلى الملتقى الإداري الخامس الجمعية السعودية للإدارة خلال الفترة من ٨-١٠ صفر ١٤٢٨هـ بمدينة الرياض ، ضمن المحور الثالث للملتقى المعنون ، ( دور التقنية وثورة المعلومات في دفع الإبداع والتميز الإداري) .

هناك من المؤلفين من يعتقد أن الإبداع يقصد به العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم ، ومن أولئك هافل ( Hafel ) الذي ذكر بأن الإبداع « هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة » ( عامر ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٨ ) ، ويؤيده في ذلك شاكر عبد الحميد الذي يعتقد بأن الإبداع « يتمثل في نشاط الإنسان الذي يتصف بالابتكار والتجديد ، أي إحداث شيء جديد في صياغته النهائية وإن كانت عناصره الأولية موحدة من قبل » . ( عامر ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٨ ) . ويوضح الكناني بأن الكاتب كسنكر اينثميهاالي ( ١٩٦١م ) - Csi szentmihani halyi له رأي مشابه ، حيث يعتقد بأن الإبداع هو « أي تصرف أو فكرة أو إنتاج يحدث تغييراً في شيء موجود وثابت أو يحول شيئاً موجوداً وثابتاً إلى شكل جديد . ( الكتاني ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٢ ) .

ومن المؤلفين الذين نهجوا المنحى السابق الخبير العربي الدكتور محمد ممدوح الكتاني الذي يعتقد أن « الابتكار هو فكرة تواجد شيء جديد أو رأي جديد لحل مشكلة أو طريقة مستحدثة للتعبير عن فن أو علم » . ( الكتاني ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٨ ) .

ومن الخبراء من ركز على تحديد مفهوم الإبداع من خلال الحديث عن المبدع وما يتطلب من توافر سمات أو خصائص معينة تساعده على الإبداع ، ومن أولئك

الخبراء العالميين جيلفورد ، حيث عرف الإبداع بأنه « سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب ». ( جروان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٢ ).

كذلك يعتقد جروان ( ١٩٩٨ ) أن « الإبداع مزيج من القدرات والاستعداد والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في ميادين الحياة الإنسانية . ( جروان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٢ ) . وفي نفس الاتجاه يؤكد هيجان ( ١٤٢٠ ) بأن الإبداع « قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة . وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكراً أو عملاً جيداً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته » ( هيجان ، ١٤٢٠ ) .

ويوضح لوينفيلد ( Lewinfield ) « أن المبدع هو الشخص المرن ذو الأفكار الأصيلة والتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها ، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معان تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس » . ( عامر ، ٢٠٠٥ ) .

وأخيراً فإن حبرم يضيف بأن « الشخص المبدع هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور علاقات جديدة غير مألوفة ويتفاعل مع بيئة عمل المنظمة ويقوم بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ومنظّمته ولمجتمعه ، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو إدارة جديدة » ( حبرم ، ١٩٩٧ ) .

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإبداع هو القدرة على توليد أفكار أو مقترحات أو منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة تطوير ما هو قائم من خدمات أو سلع أو غيرها.

ويشترط بعض الكتاب توافر استعداد شخصي لدى الشخص المبدع ، وكذلك توفير بيئة مناسبة ليتمكن المبدع من طرح أفكاره وإبداعاته التطويرية للعمل ، ويضيف آخرون بأن الأفكار الإبداعية التي تطرح من قبل الموظفين يفترض أن تتسم بالأصالة والجدة.

وفي الختام فإن التعريف الذي نميل إليه ويخدم هدف الورقة هو الذي نقله عامر ( ٢٠٠٥ م ) عن هارمون Harmon ( ١٩٥٥ ) والذي ذكر فيه بأن الإبداع هو « العملية التي ينتج عنها شئ جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعاً أو شكلاً جديداً أو انتقالاً من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة ». ( عامر ، ٢٠٠٥ ، ) .

#### ثانياً: أهمية الإبداع :

تحدثنا في الجزء الأول عن تحديد مفهوم الإبداع وقد توصلنا إلى أن الإبداع في مجمله يقصد به توليد الأفكار أو المقترحات الجديدة أو تطوير ما هو قائم سواء تعلق الأمر بخدمة تقدمها الأجهزة الحكومية أو الأهلية أو منتج تقدمه الشركات الأهلية.

إن تشجيع الإبداع يعد ذا أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف ، بالإضافة إلى التنافس الحاد بينها . ويتضح ذلك جلياً في القطاع الخاص.

فالمنظمات في القطاع الخاص السعودي يوجد بينها تنافس حاد من أجل الاحتفاظ بعملائها الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد ، ومن الأمثلة التي تبرز التنافس الشديد بين الشركات السعودية قطاع الاتصالات السعودية ، حيث توجد شركتان تقدمان الخدمة للمواطنين ، وهما شركة الاتصالات السعودية وشركة اتحاد الاتصالات (موبايلي) . فهاتان الشركتان تحاولان الآن تقديم أفكار جديدة تتمثل في العديد من سياسات التخفيض التي تتبعها كل شركة ، ويلاحظ القارئ ذلك في اللوحات الإعلانية بالشوارع الرئيسية ، وكذلك على صفحات الصحف ، بل أن التنافس وصل إلى اهتمام الشركتين بمكاتب تقديم الخدمة للعملاء ، حيث تحرص كل شركة على توفير مكاتب مريحة ونظيفة وذات تصميم مميز لعملائها .

ومن الأمثلة الأخرى التي تبرز التنافس الحاد بين الشركات الأهلية ، التنافس القائم بين الشركات المصنعة للألبان ، حيث تحرص كل شركة على تقديم المنتج في عبوات جديدة ، وكذلك تحرص كل شركة على تقديم منتجات جديدة ، وعليه يمكن القول أن تقديم التخفيضات المختلفة من قبل شركات الاتصالات أو تقديم المنتجات الجديدة من قبل شركات الألبان وكذلك تقديم عبوات جديدة يحتاج إلى أفكار إبداعية متميزة لتقديم ما هو جديد وتطوير ما هو قائم حالياً .

في الجانب الآخر فعلى الرغم من عدم وجود تنافس بين الأجهزة الحكومية إلا أن هناك العديد من العوامل التي تحتم على الأجهزة الحكومية تشجيع الإبداع بين الموظفين وذلك لتقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة .. ومن هذه العوامل اهتمام القيادة السياسية في توفير

الخدمة الحكومية لكل مواطن في أقصر وقت وبالسرعة المناسبة ، كذلك تزايد الدور الذي يلعبه الإعلام المحلي ( صحافة ، إذاعة ، تلفزيون ) في كشف قصور بعض الأجهزة الحكومية وتسليط الضوء عليها مما يجعل كثير من المسؤولين يحرصون على تلافي الأخطاء أو التقصير الذي قد يحدث من الموظفين ، يضاف إلى ذلك زيادة الوعي لدى المواطن مما أدى إلى رفع سقف احتياجاته والاهتمام بتحقيقها بأقصر وقت وبأقل تكلفة ، وأخيراً تنامي الدور الرقابي الذي يلعبه مجلس الشورى على أداء الأجهزة الحكومية مما أدى إلى قيام المجلس بمساءلة العديد من كبار المسؤولين عن أداء أجهزتهم والتقصير الذي قد يحدث فيها . يضاف إلى كل ما سبق فإن الاهتمام بالإبداع وتشجيعه الموظفين عليه يساعدها أيضاً في تبني المفاهيم الإدارية الجديدة ، كذلك يؤدي إلى شعور الموظفين بأنهم جزء من هذه المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ، وأخيراً يحقق تشجيع الإبداع بين الموظفين الحد من ظهور المشكلات الإدارية .

كما أن الإبداع وتشجيعه مهماً ليس فقط على مستوى المنظمات بل على مستوى الدول ، لذلك تحرص كثير من الدول على تخصيص جوائز للإبداع . فالأردن على سبيل المثال لديها جائزتان هي جائزة الملك عبد الله للقطاع العام ، وجائزة الملك عبد الله للقطاع الخاص ( الفاعوري ، ٢٠٠٥ ) ، كما أن حكومة دبي أوجدت جائزة بمسمى جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز . وفي المملكة هناك جائزة الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للأداء الحكومي المتميز .

وفي الختام لا تقتصر أهمية الإبداع على القطاع الخاص أو القطاع العام أو الدول ، بل إن أحد الكتاب يعتقد أن الإبداع يسهم مساهمة فعالة في تقليص

الفجوة الحضارية بين الأمم ، وهو عامل مهم وحاسم يساعد على تقدم المجتمعات في كل مجالات النشاط الإنساني . ( الكنانى ، ٢٠٠٥ ) .

ثالثاً: تجربة معهد الإدارة العامة في إطلاق الابداع :

تحدثنا في الأجزاء السابقة عن أهمية الإبداع وضرورة تشجيع الموظفين على الإبداع من خلال طرح أفكار جديدة أو تطوير ما هو قائم سواء ما يتعلق بتقديم الخدمة أو إجراءات العمل أو غيرها ، وذلك للمساعدة في تحقيق المنظمة لأهدافها . ، و نعتقد بأن تجربة معهد الإدارة العامة من خلال استخدام التقنية في تشجيع الإبداع مثال واضح وحي لتشجيع الإبداع بين الموظفين . ولتسليط الضوء أكثر على تجربة المعهد سوف يقسم هذا الجزء إلى مرحلتين :

أ - مرحلة تأسيس التقنية بالمعهد :

أصدر المدير العام القرار رقم ١٧٩٣ في ١٥/١/١٤٢٢هـ بتكوين لجنة دائمة للمعلومات والتقنية برئاسة نائب المدير العام للبحوث والمعلومات السابق الدكتور /فهاد الحمد وعضوية عدد من المديرين العاملين بحيث تكون اللجنة مسئولة عن :

١- إعداد استراتيجية لتحديد تقنية المعلومات في المعهد من خلال بحث وفحص كل ما هو جديد في التقنية لمعرفة مدى ملاءمته لبيئة المعهد والعمل على إقراره.

٢- تحديد معايير موحدة للأجهزة والبرمجيات والشبكات المستخدمة في المعهد والعمل على إقرارها ومتابعة تنفيذها من قبل الوحدات المختلفة.

٣- دراسة الخطط السنوية لأنظمة ومشاريع المعهد المعلوماتية والتقنية والمعدة من قبل الوحدات الإدارية ذات العلاقة والتأكد من مواكبتها لما هو جديد في حقولها.

٤- دراسة تقارير الإنجاز الدورية للوحدات الإدارية ذات العلاقة بمشاريع المعهد المعلوماتية والتقنية.

٥- دراسة طلب تصميم الأنظمة الإنتاجية وتحديد أولوياتها للتأكد من مواكبتها لخطط المعهد الهادفة لميكنة العمل .

وقد تم تقسيم الأنشطة والأعمال في المعهد إلى ( ١٠ ) أنشطة مثل نشاط التدريب ، ونشاط البحوث ، ونشاط الاستشارات ، ونشاط المكتبات والوثائق ، ونشاط الشؤون الإدارية والمالية ، ثم أيضاً تم تشكيل فرقة عمل صغيرة ومتخصصة لتحويل إنجاز الأعمال والأنشطة في المعهد من الاستخدام اليدوي إلى الاستخدام الآلي.

وقد انتهت الفرق من أعمالها وأصبحت معظم الأعمال والأنشطة تنجز آلياً ، فعلى سبيل المثال في نشاط التدريب تم تحويل جميع المهام من الاستخدام اليدوي إلى الاستخدام الآلي ، ومن الأمثلة على ذلك قيام أعضاء هيئة التدريب بدراسة استمارة المرشحين آلياً ، إدخال الغياب والدرجات آلياً ، عرض الشرائح والأفلام آلياً من قاعات التدريب .. وهكذا جميع الأنشطة الخاصة بالتدريب تنجز الآن آلياً بمعهد الإدارة العامة . بل إن الترشيح للبرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة الذي كان يتم يدوياً من قبل الجهات الحكومية عبر تعبئة استمارات الترشيح للبرامج التدريبية وإرسالها للمعهد أصبح آلياً اعتباراً من العام التدريبي ١٤٢٥هـ

- ١٤٢٦هـ، بحيث تمكنت الجهات الحكومية من تعبئة الاستثمارات آلياً وتحديد البرامج التدريبية التي ترغب في التحاق منسوبيها بها وإرسالها آلياً إلى المعهد، كما سوف تتمكن الجهات الحكومية من الاطلاع على نتائج المرشحين للبرامج التي التحقوا بها أيضاً ( جريدة الوطن ، ١٧/١١/١٤٢٥هـ ).

ب - مرحلة تطبيق التقنية :

بعد أن تم تحويل معظم أنشطة المعهد من الاستخدام اليدوي إلى الاستخدام الآلي ، وقامت فرق العمل بتصميم النظم والبرمجيات المختلفة أصبح بإمكان عضو هيئة التدريب والمدير والموظف استخدام التطبيقات المناسبة لإنجاز مهامه من خلال مكتبه، وقد بدء باستخدام النظام في ١/١٢/١٤٢٢هـ .

فعلى سبيل المثال يستطيع عضو هيئة التدريب في المركز الرئيسي أو فروع المعهد الثلاثة الدخول من مكتبه إلى أنظمة المعهد الإنتاجية، ومن ثم الدخول إلى التطبيقات المحددة له. ومن أمثلة التطبيقات المتاحة للمدرب ما يلي:

١- تطبيقات الشؤون المالية والإدارية : يستطيع من خلالها المدرب معرفة راتبه ، بدلته، إجازاته ، القرارات الإدارية الصادرة بحقه ، نتائج تقويم الأداء الخاص به.

٢- التخطيط والتطوير : يستطيع الموظف من خلالها تحديد البرامج التدريبية المناسبة له ، والاطلاع على قائمة الجامعات الخارجية المعتمدة للدراسات العليا.

٣- المهام : معرفة المهام المكلف بها.

- ٤- المكتبة والوثائق : يستطيع الاطلاع واستخدام فهرس المكتبة ، وفهرس قواعد المعلومات ، ونظام أرشفة وثائق الإدارة.
- ٥- العلاقات العامة والإعلام : يستطيع المدرب الاطلاع على نشرة المعهد اليومية ، ودليل الهاتف للموظفين ، ودليل بطاقة الأعمال.
- ٦- خدمات إضافية : وتشمل طلب صيانة للسكن ، وطلب صيانة حاسب آلي ، وحجز مخيم بأرض المعهد.
- ٧- مساعدة : يستطيع المستخدم معرفة بعض المعلومات عن النظام العام ، نبذة عن تطبيقات المعهد ، دليل طلب مواد من المستودع ، دليل إدخال غياب للمتدربين ، ودليل استخدام الأنشطة.
- ٨- التدريب: من خلال هذا التطبيق يستطيع المدرب أن يطلع على ما يلي:
١. الاطلاع على تقييم المدربين له.
  ٢. الأفلام التعليمية : يستطيع المدرب مشاهدة الأفلام التدريبية قبل عرضها في قاعة التدريب.
  ٣. تسجيل غياب الدارسين في قاعة التدريب ، الاطلاع على الجدول وطباعته.
  ٤. الاستفسار عن حالة متدرب.
  ٥. طباعة خلفيات عن المدربين ، ومدة البرامج التدريبية التي سوف ينفذها.

٦. الاطلاع على الدليل الشامل.
  ٧. دراسة استمارات القبول للمرشحين للبرامج التدريبية.
  ٨. برامج القدرة الواحدة بحيث يستطيع المتدرب إنزال المادة العلمية والشرائح والحالات الدراسية من النظام العام إلى الملف الخاص بالمدرّب.
  ٩. تصميم وتطوير البرامج.
  ١٠. هذه التقنية مكنت المدرّب اقتراح إحداث برنامج أو حلقة جديدة، أو اقتراح تعديل برنامج أو حلقة قائمة، أو اقتراح إلغاء برنامج أو حلقة قائمة، أو اقتراح دمج برنامجين قائمين.
- إذا قرر المدرّب اقتراح إحداث برنامج أو حلقة جديدة ما عليه سوى إدخال البيانات اللازمة مثل نوع البرنامج ( تدريبي، خاص، حلقة )، ويكتب عنوان البرنامج أو المقترح، عدد الأيام المناسبة للتنفيذ، لغة التدريب، اسم البرنامج أو حلقة مشابهة، الأسباب والمبررات.
- بعد أن يتم تعبئة البيانات المطلوبة لاقتراح برنامج أو حلقة جديدة ترسل تلك البيانات إلى إدارة تصميم البرامج ألياً والتي بدورها تضعه ضمن قائمة البرامج والحلقات الجديدة المقترحة، وتقوم إدارة تصميم البرامج بإرسال خطاب شكر إلى عضوية التدريب بتوقيع سعادة نائب المدير العام للشؤون التدريبية .
- ترسل إدارة تصميم البرامج الاقتراح إدارة البرامج المختصة، ويشكل المدير لجنة من ثلاثة من أعضاء هيئة تدريب من بينهم منسق القطاع لدراسة الاقتراح

وتقديم توصياتهم حياله ، ثم يقوم مدير إدارة البرامج المعنية بدراسة المقترح وتقديم توصياته حوله ، تجمع هذه التوصيات وترسل إلى سكرتير لجنة البرامج ، ويتم عرضها على لجنة البرامج ليتم البت في المقترح إما بقبوله أو طلب تعديله أو رفضه.

في حالة الموافقة على المقترح يكلف عضو هيئة التدريب الذي تقدم بالاقترح بإعداد تصميم للبرامج وإعداد حقيبته ويعطي المعهد مكافأة مالية مناسبة لعضو هيئة التدريب.

وقد ذكر أحد أعضاء لجنة البرامج أن أنشط قطاع في طرح المقترحات الجديدة هو قطاع القانون ، وأن أنشط فرع في طرح المقترحات الجديدة من بين فروع المعهد هو الفرع النسائي .

ومنذ بدأ المعهد في تطبيق هذه التقنية لتشجيع الإبداع بين أعضاء هيئة التدريب وصلت المقترحات لإحداث برامج تدريبية عامة أو خاصة أو حلقات تطبيقية ( ٩٧ ) مقترحات . وهي على النحو التالي :

- ( ٤٠ ) برنامجاً تدريبياً قدرة واحدة.
- ( ٣ ) برامج تدريبية مركبة.
- ( ٩ ) تطوير برامج تدريبية قدرة واحدة.
- ( ٥ ) تطوير برامج تدريبية مركبة.
- ( ١ ) إلغاء برنامج تدريبي قدرة واحدة.

- ( ١ ) إلغاء برنامج تدريبي خاص.
- ( ١ ) تطوير برنامج خاص.
- ( ١١ ) إحداث حلقات تطبيقية.
- ( ٢ ) إحداث حلقة تطبيقية خاصة.
- ( ٨ ) إحداث برامج إعدادية عامة.
- ( ٥ ) تطوير برامج إعدادية.
- ( ٢ ) إلغاء برنامج إعدادي.
- ( ٢ ) تطوير حلقة تطبيقية.
- ( ٧ ) دمج برامج تدريبية.

فيما يلي أمثلة على الحلقات الجديدة والبرامج التدريبية والإعدادية التي اقترحها أعضاء هيئة التدريب واعتمدت كذلك البرامج والحلقات التي دمجت أو ألغيت من خلال هذه التقنية وهي على النحو التالي :

أولاً : الحلقات التطبيقية :

- ١- حلقة إدارة المعرفة.
- ٢- حلقة إدارة التغيير.
- ٣- حلقة إدارة الأزمات.
- ٤- حلقة خاصة بعنوان ( تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والتدريب ).

- ٥- الموافقة على تحويل بعض الحلقات العامة الى حلقات خاصة وهي:
  - حلقة إدارة الأزمات.
  - حلقة إدارة النزاع في بيئة العمل.
  - حلقة الخدمات الصحية بالمستشفيات.
  - حلقة الاستعدادات لمواجهة الكوارث.

ثانياً: البرامج التدريبية :

أ - البرامج المحدثة:

- ١- برنامج إدارة النزاع في المشاريع الإنشائية.
- ٢- برنامج دراسات الجدوى باستخدام الحاسب الآلي.
- ٣- برنامج إخراج الرسوم الهندسية باستخدام الحاسب الآلي.
- ٤- برنامج تكلفة الخدمات الطبية.
- ٥- برنامج تطبيق مؤشرات الأداء بإدارة الصيانة.

ب- البرامج المدمجة :

- ١- دمج برنامجي تطبيق الجودة الشاملة وبرنامج إدارة الجودة الشاملة ليكون البرنامج الجديد يسمى ( برنامج إدارة الجودة الشاملة ).
- ٢- دمج برنامج تصميم البرامج التدريبية وبرنامج إعداد الحقائب التدريبية في برنامج واحد يسمى ( تصميم البرامج التدريبية ).

ج- البرامج الملغاة:

إلغاء برامج الاتصالات والشبكات بالحاسب الآلي ، وقد قررت لجنة البرامج الموافقة على وقف تنفيذ البرنامج.

ثالثاً : البرامج الإعدادية :

أ - البرامج المحدثة.  
- برامج الإدارة المالية ( جامعي ).

ب- البرامج الملغاة :

- إلغاء برنامج ( النسخ باللغتين ) .

سادساً : الدروس المستفادة من تجربة المعهد :

١- وضع نظام مؤسسي لتوليد الأفكار والمقترحات الخاصة بالبرامج والحلقات التدريبية.

٢- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريب الراغبين في طرح أفكار ومقترحات تطويرية للبرامج أو الحلقات القائمة أو إحداث برامج أو حلقات جديدة.

٣- حفظ حقوق الموظفين.

٤- إشعار عضو هيئة التدريب بأن مقترحه وصل وسوف يتم دراسته.

٥- القضاء على عدم الثقة بين المرؤوس والرئيس التي كانت في السابق أحد عوائق الإبداع من خلال إرسال المقترح آلياً من عضو هيئة التدريب إلى إدارة تصميم البرامج.

٦- منح حوافز مادية للمبدع من خلال تكليفه بتصميم البرنامج أو الحلقة المقترحة من قبله.

٧- التقنية المستخدمة ركزت على النشاط الأساسي للمعهد وهو تدريب الموظفين بكل مستوياتهم الوظيفية مما يمكن المعهد من تطوير برامج أو حلقاته لتواكب التحديات الجديدة والمتغيرات المستجدة.

رابعاً: تجربة إطلاق الإبداع في شركة الكهرباء :

من الأمثلة المحلية ما يجري في الشركة السعودية للكهرباء حيث يطبق برنامج « تميز وإبداع الموظفين » لحفز موظفي الشركة على الإبداع وقد طبق للمرة الأولى في عام ١٩٩٦م بشركة الكهرباء بالمنطقة الشرقية ثم طبق على مستوى الشركة الام في عام ٢٠٠٣م بعد أن تم دمج شركاتها في شركة واحدة.

وهو يهدف إلى تشجيع موظفي الشركة للإبداع وطرح أفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل بالشركة ، وهذا البرنامج يبدأ من الموظف ويعرض على الرئيس المباشر ويدرس الرئيس المباشر الفكرة وإمكانية تطبيقها خلال فترة لا تزيد عن (١٥) يوماً من تاريخ تقديم الاقتراح ، وفي حالة رفض الاقتراح يرسل الرئيس المباشر خطاب شكر للموظف و يبين له أسباب رفض الاقتراح . وفي حالة قبول الاقتراح يحدد الرئيس المباشر تصنيف الاقتراح ونوعه ، ويرسل النموذج الأساسي إلى ممثل الإدارة . ويتضمن هذا البرنامج حفظ حقوق الموظف المبدع وتشجيعه معنوياً بخطاب شكر وتشجيعه مالياً بإعطائه حافز مادي حيث يمنح الموظف ٢٪ من قيمة الوفر الذي يحققه مقترحه على ألا يتجاوز قيمة المكافأة ٢٠,٠٠٠ ريال، كما أن الرئيس المباشر يتم احتساب نقاط له بناءً على الأفكار

الجديدة المقدم من موظفيه ويتم على ضوءها منحه جائزة مالية فمثلاً إذا كان لديه ٧٠٠ نقطة فأكثر منح جائزة مالية قدرها ٢٠٠٠ ريال وهكذا، وقد حقق هذا البرنامج العديد من النتائج على مستوى الأفكار والمقترحات المقدمة من الموظفين، فعلى سبيل المثال بلغت الاقتراحات المقدمة في عام ٢٠٠٨م (٤٠٤) اقتراح قبل منها (٢٧٥) اقتراحاً وتم تطبيق ٦٢٪ من الاقتراحات المقبولة، وفي ٢٠٠٩م قدم (٤٣٦) اقتراحاً قبل منها (٢٩٤) اقتراحاً طبق ما نسبته ٤٨٪ من المقترحات المقبولة. ومن الجدير ذكره أن معظم موظفي الشركة يقومون بتعبئة نموذج اقتراحات الموظفين ألياً ما عدا بعض العاملين الميدانيين بالشركة الذين يقومون بتعبئة النموذج الورقي. ( معلومات زدونا بها أحد المختصين بشركة الكهرباء ).

#### خامساً : بعض التجارب العالمية لأطلاق الابداع:

من الأمثلة العالمية ما يتم تطبيقه في بعض الشركات العالمية فعلى سبيل المثال ما طبقه شركة جوجل حيث تمنح المهندسين المبدعين أصحاب الأفكار الجديدة يوم راحة كل أسبوع بحيث يتسنى لهم متابعة أفكارهم وتطويرها وقد نتج عن تطبيق هذه السياسة ظهور بعض خدمات جوجل مثل Gmail / Google News ، وقد ذكر أحد المسؤولين لشركة جوجل أن نصف الخدمات الجديدة التي وفرتها جوجل مؤخراً قد نتجت من الوقت المخصص للإبداع. ( جوجل ويكيبيديا ، ٢١ يناير ٢٠١٨ ).

أما شركة تويوتا فقد أنشأت نظاماً لتلقي الأفكار والاقتراحات. هذا النظام يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم يتم تنفيذ الفكرة بشكل

واسع على المؤسسة بأكملها. وتتيح هذه السياسة حصول الموظف على تكريم معنوي ومادي ونتيجة لهذه السياسة تتلقى الإدارة ما يقارب من مليون ونصف اقتراح سنوياً ويتم تطبيق ما نسبته ٩٨٪ من هذه الاقتراحات. ( خير الله ، ٢٠٠٩م).

من الشركات العالمية الأخرى التي تبنت تطبيق سياسة واضحة لتشجيع موظفيها على الإبداع شركة ٣م (3m) وهذه الشركة ابتكرت أكثر من (٤٠٠٠) منتج، وتقدم أكثر من ١٠٠ منتج رئيسي جديد كل عام ومن المنتجات الجديدة لهذه الشركة مستحضر واقى من الشمس لا يزول حين يقوم مستخدمه بالسباحة، ودباسة يمكن للجراح استخدامها لإغلاق الشقوق بسرعة باستخدام دبابيس معدنية. (مورجان ، ١٤٢٦هـ).

سادساً : استراتيجية إطلاق الإبداع في المنظمات :

أولاً : الإطار التنظيمي :

١ - تكوين لجنة عليا برئاسة الوكيل (أو مدير عام) تتكون من بعض المدراء العاملين وبعض كبار المختصين لدراسة الاقتراحات لتحديد قبولها أو طلب تعديلها أو رفضها.

٢ - إحداث إدارة (بمسمى إدارة الإبداع) ترتبط تنظيمياً بوكيل الوزارة تكون مهمتها الرئيسية تلقي الاقتراحات من الموظفين ومتابعة بلورتها إلى حين الوصول إلى الصورة النهائية للمقترح آلياً ، وإرسال خطاب شكر من الوكيل بمجرد وصول مقترح الموظف الى هذه لإدارة.

ثانياً : خطوات تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة :

- ١ - إرسال الاقتراح من الموظف ألياً إلى إدارة الإبداع.
- ٢ - إرسال المقترح ورقياً أو ألياً إلى مدير الإدارة المعنية ليبيدي المدير راية حول المقترح أما تأييدا مع تحديد الأسباب أو رفضا مع تحديد الأسباب .
- ٣ - يرسل مدير الإدارة المستهدفة بهذا المقترح إلى وأثنين من زملائه لإبداء الرأي حول الاقتراح المقدم أما تأييداً مع تحديد الأسباب أو رفضا مع تحديد الأسباب .
- ٤ - ترسل هذه الآراء ورقياً أو ألياً إلى إدارة الإبداع .
- ٥ - ترسل إدارة الإبداع الاقتراح المقدم مع آراء مدير الإدارة المعنية وزملاء الموظف إلى الموظف اللجنة العليا .
- ٦ - يدرس الاقتراح من اللجنة العليا وتحدد رأيها في المقترح إما بقبوله أو طلب تعديله أو رفضه مع إبداء المرئيات.
- ٧ - إرسال رد اللجنة إلى إدارة الإبداع ليتم إرسال الرد إلى الموظف.
- ٨ - في حالة قبول المقترح يعطى الموظف صاحب الاقتراح وقت كاف لبلورة مقترحه ، بحيث يصبح قابل للمراجعة والتطبيق من قبل المختصين بالمنظمة .
- ٩ - منح الموظف صاحب الاقتراح حافز مادي مجزي نظير اقتراحه وتكون هذه الحوافز المادية والمعنوية محددة سلفاً من قبل اللجنة العليا .
- ١٠ - تطبيق المقترح المقدم من الموظف في الجهة ليرى الموظف أن اقتراحه تم تطبيقه.



المراجع العربية :

أولاً : الكتب :

- ١- الفاعورى رفعت عبدالحليم ( ٢٠٠٥ ). إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ص٢٣٧، ٢٤٣
- ٢- جودة محفوظ أحمد ( ٢٠٠٤ ) إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص ١٤١، ٢٠٢.
- ٣- خليفة عبد اللطيف محمد ( ٢٠٠٠م ) الحدس والإبداع. القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٤- عامر طارق عبد الرؤوف ( ٢٠٠٥ ) الإبداع. القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ص٢٨.
- ٥- جروان فتحي عبد الرحمن ( ١٤٢٣هـ ) الإبداع. الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص٢٢.
- ٦- جومان كارول ، ترجمة باهر عبد الهادي ( ١٤٢٢هـ ) الإبداع في العمل ( دليل عملي للتفكير الإبداعي ) . الرياض ، دار المعرفة للتنمية البشرية. ص٣١
- ٨- هيجان عبد الرحمن محمد ( ١٩٩٩م ) المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. ص ٢٤، ٢٥
- ٩- مورجان جارث ، ترجمة د / محمد منير الاصبحي ومراجعة د/