

## الفصل الخامس



### وجهات النظر الاجتماعية والعزوية والتنظيمية

### Social, Attributional, and Organizational Perspectives

- "ما يعني لك الكثير، لا يعني لي كل ذلك" (نيل بونغ - الحصاد).
- "عرفوا أنه لم يظهر أبدًا على شاشة التلفزيون، لذلك تجاوزوا موسيقاه... لقد كان يعزف بشكل جيد - مجانًا" (جونني ميتشيل - أميال من الجزر).
- "لا يهم بماذا تفكر. تستطيع دومًا أن تجد شخصًا آخر يسارك" (هامت (١٩٢٣-١٩٩٢) - الرجل النحيل، ص٧).
- "ليس هناك رجل يشبه الجزيرة" (جون دون).
- "الأشياء التي تفكر بها ليست مفيدة، فأننا لا نستطيع أن أفهمها" (ستيلى دان).

#### Advanced Organizer

Social Theories

Attributional Theory

Collaboration

Competition

Organizational Theories

Innovation

Teams

Leadership

Marginality

Brainstorming and Social Judgment

المنظم المتقدم

النظريات الاجتماعية

نظرية العزو

التعاون

التنافس

النظريات التنظيمية

التجديد

فرق العمل

القيادة

الهامشية

العصف الذهني والحكم الاجتماعي.

obeikandi.com

## مقدمة

## INTRODUCTION

حظيت التأثيرات الاجتماعية على الإبداع بقدر كبير من الاهتمام في البحث العلمي، وبخاصة في السنوات الأخيرة، نظرًا لأن العمليات والبنى الاجتماعية تترك أثرًا جذريًا على الإبداع. فمن المحتمل جدًا أننا قد لا نستطيع تحقيق أي طاقات إبداعية كامنة في غياب تعزيز اجتماعي من نوع ما. أضف إلى ذلك أن الجهود الإبداعية كثيرًا ما تمرّ دون أن يعترف بها في ظل انعدام العزو الاجتماعي، ولذلك فإن بعض المبدعين يعملون من أجل ذلك الاعتراف، ويتأثر كثير منهم على طول خط مسيرتهم بالمنافسة والمواقف الاجتماعية الأخرى. فالصناعات والمؤسسات التي تحاول أن تبقى متنافسة ومتشعبة ومتجددة تنظر إلى المؤثرات الموقفية لضمان دعم إبداعات موظفيها. ولهذه الأسباب، فإن الجزء الثاني من هذا الفصل سيتناول قضايا المؤسسات، وفرق العمل، وما إلى ذلك. ومع ذلك، فإن "التأثير الاجتماعي" مفهوم عريض يغطي أمورًا اجتماعية أخرى، بما في ذلك تأثيرات الآباء والمعلمين. وفي هذا الإطار سوف يعرض هذا الفصل منظورًا واحدًا من العمليات الاجتماعية، ثم تضاف إليه وجهات نظر، مكملة له، في الفصول التي تغطي النظريات التطورية والثقافية والتاريخية.

تُعرف النظريات الاجتماعية المختلفة كلها بأنها نظريات عملية، فالبحث التطوري والتربوي والاجتماعي القائم حاليًا يبين لنا أن الإبداع اهتمام عملي وليس مجرد موضوع أكاديمي دراسي. وسيكون هذا الاهتمام العملي واضحًا بشكل خاص في نقاشنا للنظريات المؤسسية، لأنها تربط الإبداع والإنتاجية بالمظاهر المختلفة للعملية الإبداعية. وسنقوم في الجزء الأخير من هذا الفصل باستقصاء تضمينات عملية إضافية، بعضها يعمل على المستوى العام، أي داخل المجتمع بأسره. وستكون هذه الآثار واضحة في المؤشرات الكلية للإبداع.

وقد أوجد المنظور الاجتماعي نظريات عديدة موجهة، بما في ذلك نظرية الإبداع العزوية أو التعليلية (Kasof, 1995) وهي نظرية إبداعية حقًا (فلوريدا، ٢٠٠٤)، وكذلك النظرية المجتمعية "Communitarian" (Seitz, 2003). وسوف نوضح كلا منهما بعد أن نتناول السؤال العام: كيف تؤثر العوامل الاجتماعية في الإبداع؟ ثم سيتحول النقاش إلى قضايا تتعلق بالتنظيمات والمؤسسات، وسنحدد كيف تستطيع فرق العمل والعصف الذهني وغيرها من الترتيبات التنظيمية أن تؤثر في الإبداع والتجديد. وسنعود مرة أخرى في نهاية الفصل إلى المستوى الاجتماعي الأكبر، وسنتفحص المجتمع بصورة عامة. فالمدن تختلف حتمًا في مواهبها الإبداعية. فلماذا كل هذا الاختلاف؟ وما الذي يحدده؟ وفي الختام، سنتناول السؤال المهم التالي: هل يمكن توجيه المؤثرات الاجتماعية نحو تحقيق القدرة الإبداعية الكامنة؟

## المؤثرات الاجتماعية على البيئات والاماكن

## SOCIAL INFLUENCES ON ENVIRONMENTS AND SETTINGS

يطرح المنظور الاجتماعي "the social perspective" بشكل عام فكرة أن العوامل الاجتماعية تستطيع أن تعزز الإبداع أو تعيقه، أو أنها لا تعزز الإبداع ولا تعيقه، لكن الخيار الثالث (أي عدم التعزيز وعدم الإعاقة) نادر الحدوث. وقد وصف "سيتز" (٢٠٠٢) سلسلة واسعة من المؤثرات الاجتماعية:

"بتموضع الفرد داخل نسيج اجتماعي. حيث يشكل تأثير السلم الاجتماعي أفضلويات المواطن الفريدة، وخياراته الشخصية، ومطالبه الإبداعية الفردية. أما الإبداع، فلا ينظر إليه كمجرد ثمرة للعوامل الفردية الداخلية... بل هو نتاج لتحشد المجالات الثقافية في المؤسسات الاجتماعية والسياسية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على نمو التعبير الإبداعي لدى الفرد. ويرى هذا المنظور أن الديمقراطيات المتحررة، التي تستند إلى الخيارات

الفردية، تشمل في عزل الأفراد عن وجهات النظر التي تحملها الأيديولوجيا والممارسات الموجودة بأسلوب مشابه للطريقة التي يفشل معها سوق الأفكار الثقافي في توحيد الأفراد مع الممارسات المجتمعية... إن الهوية الإبداعية الإنسانية تتشكل من خلال "اعتراف الآخرين أو الاعتراف الخاطئ، أو غياب ذلك"... أي إن الإبداع يتوزع بين الناس. وفيما يتعلق بالمؤسسات التربوية الرسمية، مثلاً، لا يكون الإبداع حصراً على الطالب الفرد، بل يتوزع بين زملائه في حجرة الصف، والمعلم، والخبراء الذين يراقبون غرفة الصف، والجراحة التجريبية الثقافية التي تعزز النمو الإبداعي والفكري... ومحيط المدرسة، والمجتمع الواسع".

تعدُّ المؤثرات الاجتماعية بينشخصية وبيئية في آن واحد، ولكن ليس من السهل الإبقاء على هذا التوصيف في ضوء حقيقة أن البيئات تتباين اعتماداً على الناس. فمثلاً، يعمل المعلمون والمديرون على خلق بيئات من شأنها أن تدعم الإبداع أحياناً، ويستطيعون نمذجة الإبداع وتعزيزه، وفي مثل هذه الحالات قد نعزل المؤثرات البينشخصية. ولكن المعلمين والمديرين قد يعززون الإبداع أيضاً بشكل غير مباشر من خلال عرض قيمته للطلاب. وقد ينجح المعلمون ذلك من خلال عرض أعمال المبدعين البارزين على جدران غرفة الصف، وقد ينجح المديرون من خلال الحوافز، فقد يزودون الطلاب بالمصادر التي تعزز جهودهم الإبداعية، (وقد يتقاعسون عن ذلك). وهكذا، فإن المصادر مهمة جداً بالنسبة لتلك الجهود، كما سنرى في هذا الفصل.

دعنا نتفحص غرفة صفية، أو بيتاً أو مؤسسة تقدم خدمات إيجابية غير مشروطة (روجرز، ١٩٩٥). إن من شأن هذا أن يعطي الفرد (طفلاً كان أم موظفاً) شعوراً بالأمن النفسي، ويتيح له فرصة التعبير عن نفسه بأساليب تلقائية وعضوية وإبداعية. وبعضهم يشعر بأن ذلك سوف يؤدي إلى التعبير الذاتي الخلاق بشكل طبيعي. وقد وجد "هرنغتون" ورفاقه (Harrington et al. 1983) في هذا الصدد أن هذا التوجيه مفيد في البيت أيضاً. وكذلك وصف "بينس" ورفاقه (Bennis et al. 2000) شيئاً مشابهاً يحدث في المؤسسات. ولهذا السبب، قد يكون تنفيذ هذا التوجه في المؤسسات أكثر صعوبة من البيت أو المدرسة أو العيادة. فقد يحتاج المديرون إلى توجيه موظفيهم أكثر مما يحتاج الآباء أو المعلمون إلى توجيه الأطفال، وأكثر مما يحتاج الطبيب إلى توجيه المريض في العيادة. وقد يكون الآباء والمعلمون والمستشارون أكثر اهتماماً بالنمو والتطور من اهتمامهم بالإنتاجية، فهم يستطيعون القيام بدور الوسيط أكثر من دور المدير أو الموجه.

وهناك جدل بسيط يتعلق بالاحترام الإيجابي غير المشروط "unconditional positive regard" والمواقف التي تقود إليه. فمثلاً، تقول النظرية الإجرائية "Operant theory" بأن الأفراد الذين يتلقون الاحترام الإيجابي غير المشروط يتعزز سلوكهم، فلا يحتاجون إلى النمو أو الإبداع، إذ أن هذا الأمر لا يهمهم، لأنهم، مهما حدث لهم، سوف يتلقون احتراماً إيجابياً غير مشروط، وهذا بدوره يقدم نوعاً من التعزيز غير المشروط لأي سلوك ملائم. ثم هناك منظور آخر، يرى أن إحداث نوع من التوتر ضروري للجهود الإبداعية. وهناك دراسات حالة تدعم هذا المنظور راجعها "رنكو" (١٩٩٤) علاوة على دراسة "رايهمر - سميث" (Ryhammar - smith, 1999) للمناخات المؤسسية. وهناك تحليل آخر حديث للمؤثرات المؤسسية على الإبداع (هنتر ورفاقه - قيد النشر). ويمكن حسم هذا الجدل بالاعتراف بالتفاعلات بين الشخص والبيئة. وسوف نتناول هذا المفهوم بالتفصيل في هذا الفصل، لكن لا بد هنا من عرض مقدمة مفتاحية للمنظور الاجتماعي، ألا وهي الأحكام الاجتماعية.

## الحكم الاجتماعي SOCIAL JUDGMENT

يوحي المنظور الاجتماعي للإبداع بأن الأحكام البيئشخصية تدخل في كل عمل إبداعي. ويمكن أن نرى هذا الافتراض في تعريفات كثيرة للنتاجات والإنجازات الإبداعية (التي تتطلب الاعتراف والتقدير من الآخرين)، وكذلك في نظريات النظم الإبداعية (سيكزنتيمهالي، ١٩٩٠)، وحتى في أساليب القياس (كأسلوب القياس الرضائي) - (أنظر أمابيل، ١٩٩٠). وقد شرح "ويزبرغ" (Weisburg, 1986) هذه الفكرة كما يلي: "من الخطأ البحث عن العبقري في الفرد نفسه أو في عمله، بل إن العبقرية، سمة يضيفها المجتمع على الفرد بناء على عمله/عملها" (ويزبرغ ١٩٨٦، ص٨٨). وقد قال بهذا "سيمنتون" (Simonton, 1990)، فاقترح أن الإبداع يتضمن الإقناع: بمعنى أن المبدعين يغيرون طريقة تفكير الآخرين. وهذه الفكرة متضمنة في نظرية النظم التي جاء بها سيكزنتيمهالي (١٩٩٠) التي تصف الإبداع كشيء يبدأ بالفرد الذي لديه فكرة أو إنتاج يؤثر في الحقل المعرفي، ومن ثم يغيّر المجال بأكمله (كالفن، والموسيقى والعلم).

وقد احتلت فكرة الحكم الاجتماعي موقعاً هاماً في نظرية العزو الإبداعية، التي نادى بها "كاسوف" (١٩٩٥). وكما يتبادر إلى الذهن، فإن هذا المنظور لا يرى أن الإبداع ملازم فطري لأي فكرة أو إنتاج أو أنه من طبيعتهما، بل يعزى لأي منهما من قبل مجموعة اجتماعية. وقد ذهب "كاسوف" إلى القول بأنه إذا صحت هذه النظرية، فإن على الأشخاص الذين يهتمهم اكتساب شهرة الإبداع أن يطوروا مهارات إدارة الإنطباعات التي يمكنهم استخدامها فيما بعد لاستغلال الصفات والسمات التي تضيفها عليهم بعض الجماعات في المجتمع.

وتتفق هذه النظرية النفسية الاجتماعية مع المنظور الاجتماعي للموهبة. وهنا يصبح مفهوم الفيلسوف العظيم 'great philosopher'، بناء اجتماعياً يعكس حاجات الشبكات الفكرية إلى التركيز على التنافس من أجل شدّ الانتباه أكثر من التركيز على النوعية الذاتية للأفكار، أو على البحث النزيه عن الحقيقة (McLaughlin, 2000, p. 171). وهناك حاجة واضحة، في الاتجاه ذاته، لدى علماء الاجتماع إلى رؤية الإبداع "كنتاج لشبكة من المؤثرات، وليس نتاجات للأفراد فقط - لا يمكن فهمها خارج إطار تحليل جهود المفكرين لشدّ الانتباه إلى أنفسهم، وكسب الشهرة والتأثير عبر نضالهم الدؤوب من أجل البروز والظهور الذي يخلق التجديد في الحياة الفكرية". إن الأفكار الإبداعية، حسب هذا المنظور، متضمنة داخل الشبكات والتنظيمات الاجتماعية التي يتداخل بعضها ببعض عبر الأجيال (Collins, 2000).

كما أن المنظور الاجتماعي يفسر الشهرة والبروز، وهذا متضمن في قانون الأعداد الصغيرة (كولنز، ١٩٩٨) الذي يؤكد أنه "لا توجد في أي لحظة تاريخية سوى فترة اهتمام محددة مخصصة للمدارس الفكرية الفردية أو الإسهامات الفكرية. ولهذا يناضل المفكرون من أجل إيجاد "تحالفات في الذهن"؛ وهم يعيدون تجميع المواقف القديمة، ويهاجمون التقليد والمألوف، وينسبون أنفسهم إلى سلاسل عريقة، ويعملون من أنفسهم تلاميذ مخلصين لمفكرين مشهورين ولتقاليد رفيعة، أو ينشؤون عن أولئك جميعاً فينشؤون لأنفسهم مستويات خاصة في محاولة منهم لجذب التابعين والموالين، وبناء موقف نظري فريد. إن قلة قليلة منهم فقط تنجح في هذا التنافس القاسي من أجل جذب الانتباه، لأن قانون الأرقام الصغيرة، في المدى البعيد على الأقل، يلقي حتى بأشهر المفكرين إنجازاً وطلاقة في غياب النسيان. وتعتبر الشبكات الاجتماعية مركزية في هذه العملية" (ملكوهلن، ٢٠٠٠، ص١٧٣). لعل الأمر الأكثر دراماتيكية هو الادعاء بأن "محتوى الأفكار الجديدة يلمع في عقول المفكرين في أثناء لحظاتهم الإبداعية". ولكن لا يحده العبقري بمفرده، بل تحده الديناميات التاريخية، والحقائق التنظيمية و"دفع من سلاسل التفاعل الطقوسية" (ملكوهلن، ٢٠٠٠، ص١٧٣). ولعل علم النفس الاجتماعي في مجال الإبداع يساعد علماء الاجتماع في تحقيق رغبتهم في أن "يروا الأشياء من خلال شخصيات الأفراد المبدعين" للتعرف على المؤثرات الاجتماعية الهامة (ملكوهلن، ٢٠٠٠، ١٩٧٤).

## قضايا مقلقة في المنظور الاجتماعي ومنظور العزو CONCERNS WITH SOCIAL AND ATTRIBUTIONAL PERSPECTIVES

"يمكن جوهر الشيء الإبداعي في جذته، ولذلك ليس لدينا أي معيار لقياسه" (روجرز: ١٩٩٥، ص ٢٥١).

تثير الافتراضات العديدة بشأن الأحكام الاجتماعية عددًا من الأسئلة منها أولاً، كما سأل "موراي" (Murray, 1959)، "من الذي يحكم على الحكام، ومن الذي يحاكم حكام الحكام؟ وثانياً، وفي الاتجاه ذاته"، غالباً ما يكون للخبراء منظورهم الخاص، ويكونون أحياناً غير مرئيين في تشكيدهم (روبينسون ورنكو، ١٩٩٥). ولذلك فإن أحكامهم قد تتعارض، فبمن منهم نتق؟ وثالثاً، هناك عدد كبير من حالات الأحكام الخطأ تدل على أن الأحكام إما كانت متحيزة وبالتالي غير صحيحة، وإما كان هناك شيء غير إبداعي، ثم أصبح إبداعياً، ثم عاد ليكون غير إبداعي مرة أخرى. إن الأمر كله متعلق بمن يطلب إليهم إصدار الحكم. وهذا بالطبع لا يزيد كثيراً من موثوقية الأحكام الاجتماعية.

يتضمن المربع ١٢:٧ في الفصل السابع قائمة ببعض تلك الأحكام الخطأ، مثل الحكم على الخنافس "the Beatles"، وعلى "روديارد كيلنغ"، و"وليام فوكر"، و"بيكاسو"، والأخوين "رايت"، و"لويس كارول"، و"ممبراندت"، و"ليوناردو دافنشي"، وغيرهم كثير.

إن الفكرة المتعلقة بإدارة الانطباعات أو التأثيرات فكرة مزعجة حقاً، فقد تؤدي إلى استثمارات في غير محلها (رنكو، ١٩٩٥ ج). ويحدث هذا عندما يكرس الشخص وقته وطاقته لأي نشاط آخر غير مرتبط فعلاً بالعمل الفني موضوع التقييم. وعندما يلتقط شخص صوراً للدعاية، مثلاً، فهذا وقت لا يمت بصلة لوقت كتابة رواية أو أغنية أو رسم لوحة. يضاف إلى ذلك، أن الإبداع كثيراً ما يكون مدفوعاً من محفز ذاتي داخلي، وهو يحتاج، أحياناً، إلى أن يكون كذلك. فإذا كان الشخص يفكر في الانطباعات الاجتماعية والسمعة، فقد يتشتت تفكيره، لأن انتباهه لن يتركز على الموضوع الذي بين يديه، وبالتالي قد لا يؤدي إلى التبصر. وقد وصف "غروبر" (١٩٨٨) العملية الضرورية لذلك بما يشبه "الانغماس" immersion. ولاحظ ذلك عند الأطفال، حيث أسماء "المرح الصاخب" الذي يعكس الدافعية الذاتية والتركيز الذاتي. وقد تكون هذه أموراً ضرورية للشخص كي ينمي قاعدته المعرفية ويعمق فهمه للمتغيرات في مجال معين لتفاصيل العمل المطلوبة. ومن الصعب أن تنغمس في المعلومة أو المشكلة، إذا كنت تفكر في ردة فعل الآخرين نحوك أو نحو عملك.

وهناك طرق أخرى لاستثمار الوقت أفضل من استثماره في إدارة الانطباعات أو التأثير. وقد سرد "روبينسون" و"رنكو" (١٩٩٢، ١٩٩٦) أنماطاً من الاستثمار النشط في القدرة الإبداعية الكامنة، التي قد يكون لها مردود أو مكافآت معقولة (ولاسيما بالمقارنة مع ما يمكن اعتباره استثماراً في غير محله في مهارات إدارة الانطباعات). ويشمل ذلك دراسة الإبداع (اقرأ هذا الكتاب)، أو ربما دراسة مجال إبداعي محدد كالفن أو علم الحاسوب أو التصميم، ويمكن أن يساعد ذلك حتى في دراسة الأفراد المبدعين. وهذه كلها نماذج عن بعد "remote models"، فقد يحدث الإلهام من خلال حضور حفلة موسيقية أو زيارة متحف، كما أن قضاء الوقت مع المبدعين شيء مفيد. وهذه الاستثمارات في القدرة الإبداعية الكامنة تشبه الاستثمارات المالية، فقد تتراكم الموهبة بترامك تلك الاستثمارات، وقد يصحب ذلك نوع من التقدير - يؤمل أن تتبعه مكافآت من النجاح، والمتعة، والرضى، إضافة إلى فوائد صحية أخرى (أنظر الفصل السابع).

## استثمارات في غير محلها Displaced Investments

في رواية "عندما أنطلق بسرعة في رحلة كتاب"، وصفت الروائية "أنيس هوفمان" كيف يمكن للكاتب أن يكون سائحًا أو كاتبًا. إن كلا الموقفين يستغرق وقتًا. والوقت الذي يستثمر في أحدهما هو الوقت الذي لا يستثمر في الآخر. وبعد خروجها لزيارة مكتبة خلال رحلتها خلصت إلى القول: "وأنا أنقي نظرة خارج نافذة السيارة، كنت أفكر في أن شخصيات روايتي لا وجود لهم من دوني، وأنني أيضًا لا وجود لي من دونهم. فمن دونهم، أنا امرأة في غرفة فندق. أما معهم وبهم فأنا كاتبة وأديبة، كاتبة أحت الخطأ في سرعة فائقة من أجل العودة إلى المنزل للقاء من ينتظرنني" (هوفمان، ١٩٩٤).

وقد ثبت أن بعض الجهود الإبداعية تتحسن عندما يأخذ المرء جمهوره في اعتباره، وهذا قد يكون صحيحًا بالنسبة للمبدعين العاملين، وقد يكون صحيحًا أيضًا بالنسبة لأي شخص يعمل بأفضل ما لديه تحت هذا النوع من الضغط. والصحيح أيضًا أن مبدعين كثيرين يهتمون في المقام الأول بالآثار الاجتماعية لتنتاجاتهم، فقد كانت إحدى استنتاجات "غارندر" (١٩٩٣) بشأن المبدعين الكبار أنهم ينزعون أحيانًا إلى الترويج لأنفسهم، أي إلى تزكية أنفسهم. ويجدر بالمبدعين أن يتخلوا عن كثير من إدارة الانطباعات إلى شخص آخر، وأن يكرسوا أنفسهم لتطوير مواهبهم لصالح العمل الإبداعي الأصلي.

يصعب، في الحقيقة أنه، التنبؤ بالانطباعات، وبالتالي يصعب استغلالها. فكم من مرة ركز الفنانون جهودهم على جمهور معين، فلم يحصلوا إلا على تقييم سيء. وكم من مرة تظاهر المبدعون بتجاهل الجمهور أو حتى بالإساءة إليه، ثم امتدح الجمهور أعمالهم! ويمكن أن نضرب مثالًا على الحالة الأخيرة بأكثر المعارضين للمألوف عبر التاريخ. ويسجل الفصل السابع بعض الأمثلة الأخرى لهذه المعارضة مثل "الت ديزني"، و"بوب دايلان". ولا يحفل المعارضون للمألوف كثيرًا بالشهرة الشعبية مثل "بوب دايلان" الحاصل على جائزة غرامي "Grammy". الذي قال مرارًا أنه لم يخطط أبدًا لتغيير أسلوب كتابته للأغنية الشعبية أو المجتمع. ولكن من الواضح أنه كان يسعى إلى هدف سام هو تحقيق المثاليات التي رآها في أعمال "وودي جثري" "Woody Guthrie". وعلى خلاف ما كان عليه نجوم "روك أند رول" (Rock 'n' roll) الآخرون، لم يكن هدف "دايلان" الرئيس فقط إعداد جداول الحفلات. فهو يقول وهو جالس على كرسي في غرفة الفندق يعزف ويغني ببطء "لقد أعجبت دائمًا بالفنانين الحقيقيين الذين كرسوا أنفسهم للفن، وتعلمت منهم الشيء الكثير". ويقول "هيلبورن" (Hilburn, 2004) "إن الثقافة الشعبية تصل عادة إلى نهايتها بسرعة، ثم ترمى في القبر".

أما "نويل كاوارد" "Noel Coward" فقد ركز على تسلية الآخرين، ولم يتدمر من ضغط العمل. وقال في مقابلة أجريت معه عام ١٩٣١، واقتبست منها صحيفة The Los Angeles Times: "لا تخيفني الأجيال القادمة. وأعتقد أنه لو كان الأمر كذلك، لأصبحت واعيًا بنفسني ولما استطعت العمل على الإطلاق، حيث لن أستطيع بعدها أن أجلس وأقول سوف أكتب الآن رواية خالدة بدلاً من أن أسافر. وأنا لا أريد ذلك على أي حال، وليس لدي أفكار عظيمة أو جميلة: وأنا أكره هذا الأسلوب المتعالي المدعي أكثر من أي شيء آخر. إن وظيفة المسرح الأساسية هي تسلية الناس، وليس إصلاحهم أو تهذيبهم" (هيرمان، ١٩٩٣، ص ١٧ف).

## التحيز في الحكم

### BIAS IN SOCIAL JUDGMENT

عادة ما تكون الأحكام الاجتماعية بسيطة ومتحيزة، علاوة على صعوبة التنبؤ بها. ويمكن تفسير بعضها على أساس مفهوم روح العصر (أي الصفات الأخلاقية والفكرية لأي عصر من العصور)، وعلى أساس مفهوم الرومانسية كما حدث في أمريكا مؤخرًا "سكلدبرغ وساس" (Sass & Schuldberg 2000-2001). وقد أدى هذان المفهومان إلى ظهور منظور يرى أن الإبداع مؤشر على الخرف وعلى "العبقري المجنون" (أنظر الفصل الرابع). وهذه النظرة لا تتوقع وجود الموهبة المبدعة إلا لدى الشاذين وغربي الأطوار.

وينجم أحد أشكال التحيز من حقيقة أن المبدعين ومن يحكم عليهم (كالجمهور) يحملون دائمًا وجهات نظر متباينة، الأمر الذي يؤدي إلى "غلطة العزو الأساسية" التي تحدث عندما يكون شخص ما منهمكًا في عمل شيء، بينما يراقبه شخص آخر، فيسمى الثاني مراقبًا، ولكن يفترض أن يكون الأول منشغلًا بعمل أو فعل، فيسمى "الممثل". ويتركز انتباه الممثل على العمل عمومًا، بينما يتركز انتباه المراقب على الممثل نفسه. وهذا شيء معقول تمامًا، لأنه حتى العينين تتصرفان إلى أماكن مختلفة ومن غير المحتمل أن يستمر الممثل في مراقبة نفسه. وبما أن مصادر الانتباه محدودة، فسوف تظل مركزة على زمان المشهد ومكانه. لذلك عندما يطلب من الممثل أن يوضح عمله، فإنه يضع في حسابه ما رآه، والبيئة القريبة، والمشهد والسياق على وجه التحديد. أما المراقب فتجده يوضح العمل في ضوء قدرة الممثل وشخصيته. وهذا بطبيعة الحال تحيز يمكن التنبؤ به بوضوح، الأمر الذي ينطبق على مواقف كثيرة حيث يُساء الحكم على المبدع، أو لا يعترف به أحيانًا.

## التعاون والإبداع

### COLLABORATION AND CREATIVITY

يمكن أن نثر في بحوث التعاون المتنوعة على أدلة توضح المؤثرات الاجتماعية على الجهود الإبداعية. وقد يأخذ هذا منحنى "الشراكة الحميمة" كما دعاها "تشادويك" و"دي كورتيفرون" (Chadwick & de Courtivron, 1993) اللذان حدّدا ١٢ مبدعًا مشهورًا كان كل منهم قد تأثر كثيرًا بغيره من العظماء. فعلى سبيل المثال، تأثر "رودن" ب"كاميلي كلاودل"، وتأثر "أندريه مالروكس" ب"كلارا مالروكس" وتأثر "فرجينيا وولف" ب"فيتا ساكنيل - رويست" وأثرت "كينورا كارنغتون" في "ماكس إيرنست"، و"أنيس نين" في "هنري ميلر"، وتأثر "داشيل هامت" صاحب كتاب "النوم الكبير"، وغيره من قصص القتل الغامضة، ب"ليليان هليمان". ولعل أبرز حالات التعاون في هذا المجلد هي تلك التي كانت بين "فريلا كاهلو" و"ديغو ريفيرا". لاحظ المجالات المتنوعة التي نعرضها هنا، بما في ذلك النحت، والرسم والكتابة.

وقد درس "جون - ستينر" (John - Steiner, 1997) أيضًا دور التعاون في الإبداع، فتفحص عددًا من حالات التعاون الشهيرة بما في ذلك تعاون "ألبرت آينشتاين" مع "نيلز بور"، و"مارتا غراهام" مع "إريك هوكنز"، و"ماري" مع "بيير كوري"، و"جورجيا أو كيني" مع "ألنر ستيلغلس"، و"جان بول سارتر" مع "سيمون دي بوفوار"، و"بيكاسو" مع "جورج براك"، و"ألفور سترافينسكي" مع "جورج بالانشاين"، و"أنيس نين" مع "هنري ميلر"، و"أريال" مع "ول ديورانت"، و"سيلفيا بلات" مع "تيد هيويز"، و"مارغريت ميد" مع "م.سي بيتسن"، و"إيرون كوبلاند" مع "لينوارد بيرنشتين". لاحظ أن هناك تناقضًا وتعاونًا بين هؤلاء جميعًا.

ولعل أهم أشكال التعاون وأبرزها كان بين الأخوين "رايت"، كما يتمثل في استراتيجية عملهما التي كان يتخللها جدل كثير، حيث كانا يتجادلان ويتشاحنان باستمرار. ولكن من الواضح أن ذلك كان لسبب الأفكار، وليس تعبيرًا عن الغضب، حيث كانا يصرخان ويصخبان بشأن ما كان يعتقد كل منهما، فكان "أورفيل" يريد شيئًا، بينما يريد "ويلبر" شيئًا آخر. ولكنهما

سرعان ما يتبادلان المواقف ويستمران في الجدل، وهنا قد يصرخ "ويلبر" ويصيح لصالح وجهة النظر الأخرى التي قدمها "أورفيل" قبل قليل، ولكن "أورفيل" قد يصرخ الآن لصالح وجهة النظر التي قدمها "ويلبر" قبل ذلك بلحظات. فيكونان بذلك أوجداً مشهداً رائعاً.

أما "ستيلنجر" (Stillinger, 1991) فقد تبنى المنظور المتطرف للتأثير الاجتماعي. فقد ذكر أصدقاء وأزواجاً، ومؤلفين مخفيين، ووكلاء، ومحتررين، وناشرين، ومراقبي مطبوعات وطابعين، وخليطاً من هؤلاء على أنهم أشخاص مؤثرون. ويرى "ستيلنجر" أنه لا يوجد عمل أدبي من صنع شخص واحد فقط. وتنتقل فكرته عن التأليف المشترك من تحليل المؤثرات الاجتماعية على عدد من المفكرين والأدباء والفنانين، كان من بينهم:

"وليم ووردزورث" و"صامويل كوليردج" و"ماري شيلي" و"لورد بايرون" و"جون كيتس" و"جون ستيفورات ميل" و"تشارلز ديكنز"، و"توماس هاردي" و"أوسكار وايلد" و"برنارد شاو" و"جوزف كونراد" و"جيمس جويس" و"ديفيد لودج"، و"صمويل بيكيت" و"جورج أرويل" و"د. ه. لورانس" و"أشنتون إيرفن" و"ناتانيل هوتون" و"هيرمان ميلفيل"، و"مارك توين" و"هنري آدمز" و"شيرود أندرسون" و"إبتون سينكلير" و"بيرل بك" و"تي. إس. إليوت" و"يوجين أونيل"، و"إي. إي. كمنغز"، و"سكوت فيتزجيرالد"، و"وليام فوكسر"، و"أرنست هيمنجواي"، و"توماس وولف"، و"ناتاليا وست"، و"أرفنغ ستون"، و"جيمز ميتشنر"، و"روبرت لويل"، و"كرت فونيفغ الابن"، و"جوزف هيلر"، و"ترومان كابوت" و"مالكم إكس"، و"جون أباديك"، و"سيلفيا بلات"، و"ستيفن كنج"، وغيرهم.

## التنافس والإبداع

### COMPETITION AND CREATIVITY

ليس التعاون محبباً عند كل الناس. فمفهوم من يفضل العمل بمفرده، بشكل مستقل، ولكن بدافع التنافس.

ولا تعد العلاقة بين الإبداع والتنافس علاقة بسيطة ومباشرة. وكما هو الحال مع التعاون، فقد تثير المنافسة الإبداع أحياناً، وقد لا تثيره أحياناً أخرى. لقد كان "جيمس واطسون" (James Watson)، الذي تقاسم جائزة نوبل عن عمله في اكتشاف مركب الحمض النووي DNA، تنافسياً (واطسن، ١٩٦٨). فالتعاون والتنافس يظهران بجلاء في قصة بحثه الذي استحق عليه جائزة نوبل في مجال تكوين المادة الجينية المعروفة باسم "اللؤلؤ المزدوج"، كما تعاون مع "فرانسيس كريك" (Francis Crick)، في مراقبة عمل "لاينوس بولنغ" (Linus Pauling) الذي كان أيضاً يعمل في مجال الحمض النووي. كما كان الخنافس تنافسين أيضاً، لبعض الوقت على الأقل. ولكن المنافسة بين "لينون" (Lennon) و"مكارتي" (McCartney) لم تكن في حدة المنافسة التي كانت بين الخنافس وغيرهم من فرق الموسيقى والأداء رفيع المستوى (كلايدزديل، ٢٠٠٦). وفي هذا الصدد، أكد "تورانس" (Torrance, 1965) و"رينا" (Raina, 1968) وجود تحسن في الإبداع إذا توافرت له المكافأة والمنافسة.

ويمكن أن تكون المواقف التنافسية إعلامية أو متحكمة. والفرق بين هاتين الوظيفتين مهم جداً بالنسبة للإبداع، لأن التنافس الإعلامي قد لا يقيم الجهود الإبداعية، كما يفعل التنافس المتحكم. ولا يعيق الجهد الإبداعي سوى بعض العوامل الخارجية. وكانت نتائج "شاليز" و"أولدهام" (Shelleys & Oldham) التجريبية مؤيدة، ولو جزئياً، لفرضياتهما المتعلقة بهذين النوعين من التنافس.

ويؤثر التنافس، مثل كثير من المؤثرات البيئية والاجتماعية في العمل الإبداعي، على الأفراد فقط بعد أن يفسره شخص معين، أي أن هناك فروقاً فردية دالة إحصائياً، وما يمكن أن يكون مؤثراً لدى بعض الأفراد، قد يكون قاصداً لدى غيرهم. وهذا هو المفتاح الرئيس لمفهوم التفاعل بين الشخص وبيئته.

## التفاعل بين الشخص وبيئته

### PERSON-ENVIRONMENT INTERACTIONS

لعل أحد أهم الدروس المستفادة من المنظور الاجتماعي هو أن للمؤثرات والمواقف الاجتماعية المختلفة آثاراً مختلفة على الناس المختلفين. ولا يمكن فهم أثر العوامل الاجتماعية أو المؤسسية إلا إذا أخذنا الشخص في الحسبان. وبعبارة أخرى، هناك دائماً تفاعل مهم بين الشخص وبيئته. ويصدق هذا أيضاً على التعاون والمنافسة، وعلى جميع المؤثرات الاجتماعية في العمل الإبداعي تقريباً. وهذا يفسّر كيف تستطيع بعض العوامل، حتى الاحترام الإيجابي غير المشروط الذي ناقشناه آنفاً، أن تثير الجهود الإبداعية لدى بعض الناس وبعض المؤسسات، وكيف أن بعض الأشخاص قد يتجمّدون عند توفر تلك العوامل نفسها.

ولا ريب في ذلك، فهناك أفراد كثيرون يتجمّدون بسبب وجود أي نوع من التوتر، أو أن ذلك التوتر قد يكتهم على أقل تقدير. فكما أن الجمال يكون في عين الرائي، فكذلك تفسير الصراع النفسي والتوتر. وهذه نقطة مهمة لأننا من دونها قد نقترح توصيات مؤسفة لدعم الإبداع وتعزيزه. فقد يقترح شخص وجود بيئة مقلقة لاستثارة الإبداع، ولكنه يطمع ذلك الإبداع عند الأشخاص شديدي الحساسية. ولزيادة الطين بلة، هناك مؤشر على أن مجموعة المبدعين حساسون بالنسبة للعوامل الاجتماعية. فبعد إجراء تحليل بعدي للعوامل المؤسسية، خلص "هنتر" ورفاقه (قيد النشر؛ ص ٢) إلى أن "المبدعين، وهم الذين يظهرون السمات الفردية المتعلقة بالإنجاز الإبداعي، يستجيبون لمتغيرات المناخ بشكل خاص". وهذا أمر معقول تماماً، إذا علمنا أن البحث في الشخصية يبيّن سمة واحدة مشتركة بين كثير من المبدعين، ألا وهي حساسيتهم في بعض النواحي (غريناكر، ١٩٥٧؛ والاس، ١٩٩٣).

إن العامل الحاسم هنا هو الإدراك الحسي؛ إذ يدرك الأفراد المتغيرات البيئية والموقفية كل بطريقته الخاصة. فالإدراك الحسي عملية هابطة، ولا تعتمد كلياً على المعلومات الموضوعية، وإنما تقوم على التوقع والتفسير (غارسون ورفاقه، ٢٠٠٠؛ ميلارد وفريمان، ٢٠٠٢، ونيكول ولونغ، ١٩٩٦). لذلك فإن البيئة الإيجابية ليست هي الشيء المهم الوحيد في الإبداع، أو حتى في أي شيء آخر. وقد ينطبق ذلك حتى على البيئات المتساهلة (Wallach & Kogan, 1956)، التي تقود عموماً إلى الجهود الإبداعية، كما هو الحال مع البيئة التي تقدم تقديراً إيجابياً غير مشروط (روجرز، ١٩٩٥). وهذه البيئات المتساهلة قد تكون الأفضل بالنسبة للجهود الإبداعية عند كثير من الناس، بينما قد يفضل أناس آخرون التوتر أو الصراع والتحدى.

ويمكننا أن نجد في البحوث المتعلقة بالتوتر بعض المؤشرات الواضحة لأثر التغيرات الفردية للخبرة. ولكن ما يهمنا هنا هو كيف يفسر الفرد موقفاً معيناً. وهذا شيء معقول، لأنه يفسر لنا كيف نستجيب للأحداث؛ حيث يستجيب كل منا بطريقة مختلفة. فقد يشعر أحد الناس بالتوتر إزاء مروره بخبرة معينة، بينما تكون الخبرة ذاتها ممتعة لأشخاص آخرين. وهذا هو سبب عدم اعتقاد كثير من دارسي التوتر بوجود شيء يسمى العامل الضاغط الذي ينظر إليه كشيء موجود في البيئة ويعمل دائماً على إثارة التوتر. فهذا غير صحيح، لأن التوتر يعتمد على تفسير الشخص نفسه. وهناك مقاييس جديدة للمؤثرات الاجتماعية تركز على الإدراكات الحسية، وسنعرض أمثلة على هذه المقاييس فيما بعد.

من الممكن أن يتباين أثر العوامل الاجتماعية والبيئية أيضاً من حين لآخر، بل ومن شخص لآخر. وقد أشار "لو" و"أبراهامسن" (Low & Abrahamson, 1977) إلى هذا التباين تحديداً؛ بعد أن توصلوا إلى حقيقة أن أصحاب المشاريع والرواد تدفعهم طرق مختلفة عندما يتحركون في عملية الإبداع. ومن المحتمل أن الابتكارات التقنية تدفعهم في مرحلة مبكرة من العملية، وقد تدفعهم أحياناً أهداف اجتماعية. ولكنهم عندما يتحركون في العملية الإبداعية، فإن ما يحفزهم هو العمل والتقدم الذي يحرزونه، بل قد تحفزهم المغامرة التي يخوضونها، ثم بعد حين يصبح حافزهم مالياً، لاسيما عندما يقتربون من نهاية العملية.

## المربع ١:٥

### المنافسة للبعض وليس للبعض الآخر

#### Competition for Some but Not Others

تتضح الآثار الخاصة بالمنافسة في سير الحياة الشخصية التي كتبها "براين ويلسون" (Brian Wilson) عن فرقة أولاد الشاطئ "The Beach Boys"، فقد كان ويلسون كثيلاً وخائفاً من المنافسة (كلادزديل، ٢٠٠٦). ومن ناحية أخرى، ربما تكون فرقة الخناض قد استمدت من المنافسة. وكما يقول "كلادزديل" (٢٠٠٦، ص ١٧) "كان حلمهم أن يكونوا أكبر من "إلفيس بريسلي" "Elvis". ومن الواضح أن الخناض أيضاً قد اطلعوا على السجلات، وقارنوا مرتبتهم من حيث المبيعات بالنسبة لأولاد الشاطئ، وغيرها من المجموعات المعاصرة. أما "براك" و "بيكاسو" (Braque & Picasso) فقد دمجا دمجاً رائعاً بين المنافسة والتعاون، كدمجهما بين "جون لينون" و "بول مكارتني"؛ حيث وصف "غارندر" هذا الدمج بقوله، إنه "سجية حسنة، وتعاون حسن أيضاً" (اقتبسها كلايدزديل، ٢٠٠٦، ص ١٩). وعبر "سبيرلنغ" (Spurling, 1998, p. 405) عن هذه المنافسة بقوله "إنها منافسة أثبتت أنها الأكثر غنى وإنتاجية في الفن الغربي".

وتنطبق هذه التفاعلات المزعومة بين الشخص وبيئته على جوانب البيئات الاجتماعية والطبيعية على حد سواء (ستوكولز ورفاقه، ٢٠٠٢). ومن حسن الحظ، أن نأخذ في الحسبان طبيعة هذه التأثيرات الهابطة من أعلى إلى أسفل عند تقييم موقف معين أو مؤسسة معينة. فعلى سبيل المثال قدر "أما بابل" ورفاقه (١٩٨٩) التقييم المتوقع (مقابل التقييم الفعلي)، واعتبروه عاملاً مرشحاً لسد الطريق أمام العمل الإبداعي. وربما عايش الموظفون هذه الخبرة التقديرية ذاتها من المراقب المسؤول عن أدائهم، أو من المدير نفسه. ولكن آثار ذلك تتباين أيضاً تبعاً للتفسيرات الشخصية. وهذا بالطبع، واحد من أهم المؤثرات المؤسسية على الجهود الإبداعية.

### النظريات المؤسسية

#### ORGANIZATIONAL THEORIES

تعد المؤثرات الاجتماعية من صلب اهتمامات المؤسسات التي تسعى إلى التجديد والإبداع. أنظر إلى هذا الوصف للإبداع في المؤسسات:

"ينظر للإبداع في الثقافة الغربية كأحد المصادر الضرورية لتطوير المجتمع وتجديده. وفي هذا الاتجاه، يرى كثير من الخبراء أن الإبداع هو أحد أهم السمات التي يجب أن تمتلكها إدارة أي مؤسسة. فتحتاج أي مؤسسة يعتمد غالباً على الرؤية الإبداعية لإدارتها... يضاف إلى ذلك أن ٧٠٪ من كلفة أي منتج تحددها طريقة تصميمه... لذلك فإن التصاميم الإبداعية يمكن أن تؤدي إلى وفر كبير في الكلفة بالنسبة للمصنعين، ونتيجة لذلك انتشر التدريب الإبداعي للموظفين انتشاراً واسعاً (كلافام، ١٩٩٧؛ تاكري، ١٩٩٥). ووفقاً لتقرير الصناعة الأمريكي لعام ١٩٩٥، فقد خصصت المؤسسات بلايين الدولارات لتطوير إبداع الموظفين (هليكت، ١٩٩٥؛ زها ورفاقه - قيد النشر)"

لقد حدد "رايهامر" و "سميث" (Ryhammar & Smith, 1999) المؤثرات المؤسسية المهمة التالية: هيكلية المؤسسة، والثقافة، والمناخ، والمصادر، وضغوط العمل، وأسلوب القيادة. وقد أدركا مدى صلة شخصية الفرد واحتمال التفاعل بين الشخص وبيئته بنجاح المؤسسة. ودلت بياناتهما على أن أهم صفة شخصية ذات صلة بالإبداع هي الانفتاح والوضوح والشفافية. وهذا يوازي الانفتاح نحو صفات الخبرة التي سنناقشها في الفصل التاسع، ولكن هذين الباحثين يعتقدان أن الانفتاح يعكس نوعاً من التسامح نحو التنوع والتعددية.

## المناخ التنظيمي ORGANIZATIONAL CLIMATE

إن إحدى طرق تفعيل العوامل الاجتماعية المساعدة والقائمة داخل أي مؤسسة تجارية هي تحسين المناخ التنظيمي. وقد عرف "إيساكسن" ورفاقه (Isaksen et al. 2000-2001) المناخ بأنه "نماذج السلوك المتكررة، والاتجاهات والمشاعر التي تتسم بها الحياة التنظيمية. فعلى مستوى التحليل الفردي، يمكن أن يوصف هذا المفهوم بالمناخ النفسي، حيث يعني مدركات الفرد الحسية لنماذج السلوك. وعندما تتجمع هذه النماذج، يطلق على هذا المفهوم المناخ التنظيمي" (ص ١٧٢). وكذلك عرف "إيكفال" و "رايهامر" (Ekvall & Ryhammar, 1999) المناخ التنظيمي بأنه تفاعل السياسات التنظيمية والأهداف والاستراتيجيات، والمهام وأعباء العمل والموارد والتكنولوجيا، والموظفين. وألحا إلى أن النتائج الإبداعية تكون الأكثر توقعاً إذا أنجز المناخ التنظيمي ما يلي:

- (١) تحدي الأفراد بمهام وأهداف وعمليات تنظيمية. وينبغي أن يكون العمل ذا معنى، "فتطور المؤسسة واستمراريتها أمر مهم" للموظفين.
- (٢) توفير فرص للموظفين لطرح المبادرات. وهذا يتجلى في كيفية التواصل داخل المؤسسة وخارجها وبالطرق المتاحة للحصول على المعلومات؛ أي أن قواعد الاتصال وقوانينه مهمة جداً.
- (٣) تقديم الدعم للأفكار الجديدة، وتشجيع مقدميها ومكافأهم.
- (٤) بناء الثقة بالموظفين، وإشعارهم بأنهم أهل لهذه الثقة؛ فهذا من شأنه أن يدعم مبادراتهم. ينبغي أن تكون المخاطرة في حدّها الأدنى، لأن الموظفين يعرفون أنهم أهل للثقة، وبالتالي فهم يثقون بالمؤسسة (كالقياديين، والمديرين).
- (٥) توفير بيئة متساهلة تتخللها مناقشات، ومناظرات، ولكن دون وجود عداوات.
- (٦) دعم روح المغامرة، والسماح بالتجريب والمخاطرات المترتبة على ذلك. يجب أن ينظر إلى المغامرة على أنها جزء من العملية الإبداعية.

إن البند الثالث من الشروط السابقة مثير للإهتمام؛ فهو يتحدث عن القيم التنظيمية التي ينبغي التصريح بها لفظياً ورسمياً أمام الموظفين بطرق مختلفة. وقد ضرب لنا "سادور" (Basadur, 1994) مثلاً مفيداً يبين كيف يمكن تقييم الإبداع داخل المؤسسات في اليابان: حيث تشجّع الأفكار الجديدة بغرض التحسين، وذلك بإغراق الموظفين بالجوائز، ومن خلال صناديق الاقتراحات المفتوحة دائماً. وهم يسمون كل فكرة جديدة "البيضة الذهبية".

وقد عرض "إكفال" و "رايهامر" (١٩٩٩) مقياساً للمناخ المؤسسي يغطي عشرة مجالات هي:

- (١) دعم الأفكار (٢) التحدي (٣) وقت طرح الأفكار (٤) الحرية (٥) الثقة والانفتاح (٦) الدينامية/ الحيوية والنشاط
- (٧) القيام بالمغامرات (٨) اللهو والفكاهة (٩) المناظرات و (١٠) الصدمات والعقبات. فإذا علمنا أهمية التجديد والإبداع بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي أهمية البحث الموضوعي الجيد في الإبداع والتجديد، فلن نتعجب من وجود عدد من المقياس المشابهة لهذا المناخ التنظيمي.

## قياس مناخ التجديد والإبداع

### Measuring the Climate for Creativity and Innovation

قدم "ماثيسن" و "إينارسون" (Mathison & Einarsen, 2004) مراجعة دقيقة لعدد من المقاييس المتاحة لتقدير حجم الدعم المؤسسي للتجديد والإبداع، وهي المقاييس التالية: استبانة المناخ الإبداعي، استبانة المفاتيح (KEYS)، تقييم المناخ من أجل الإبداع، قائمة مناخ الفريق، استبانة النظرة الموقفية، سلم سيجل (Siegel) لدعم الإبداع ( أنظر أيضًا "ويت" و "بويركريم" (Witt & Boerkrem, 1989).

وقد عرض "أمابايل" (١٩٩٠) نموذجًا مختلفًا بعض الشيء للأجواء والمناخات المؤسسية الإبداعية، حدّد فيه ثمانية أبعاد هي: التشجيع المؤسسي من المشرفين، والحرية داخل المؤسسة، والضغط وأعباء العمل، والاندفاع المؤسسي والعوائق، والتحديات والواجبات، ثم دعم مجموعات العمل. وهناك دليل على أن النماذج المختلفة والأبعاد التي تتخللها تنبئ عن نتائج مؤسسية هامة. وعادة ما تشمل نتائج البحوث مزيجًا مما يأتي: (١) العائد من الاستثمارات المؤسسية، (٢) الريادة، (٣) التجديد وتبني التجديد (٤) النشر (٥) حكم الخبراء الذي يتعلق عادة بالتجديد أو النتائج؛ و (٦) تقييم المشرفين للموظفين والأطراف الأخرى المشاركة في العمل، بما في ذلك التقييم الذاتي (هنتز ورفاقه - قيد النشر).

ولكي ندرك كيف تؤثر العوامل المؤسسية في عمل الفريق، والرضى عن الوظيفة والتجديد والإبداع، ينبغي أن نأخذ دور الوسيط في الاعتبار، ذلك أن الوسيط متغير هام يستطيع أن يحدد قوة تأثير بُعد معين على السلوك الفردي والمؤسسي. وتعد متطلبات المشروع ونوع التجديد المطلوب أمثلة على الوسيط. وتتباين الحاجة لأنماط مختلفة من الدعم بتباين كل من هذه الأمور. كما أن العوامل الفردية المختلفة قد تتوسط أثر المناخ أيضًا، بما في ذلك رضى الفرد عن عمله، وإدراكه الحسي، وربما مزاجه في أثناء العمل.

وعندما نتحدث عن عمل الفريق، فإن العوامل المرتبطة بالفريق تتوسط أثر المناخ المؤسسي. وتشمل هذه العوامل حجم الفريق، وتماسك أعضائه وتلاحمهم، وشخصياتهم، ومدة تثبيت الفريق (أي الفترة الزمنية التي عمل فيها الأعضاء معًا)، ومدى تناغمه وانسجامه، أو تقاير تركيبته وتنوعها (كاتز ١٩٨٢؛ روبنسون ورنكو، ١٩٩٥). وقد يصعب أحيانًا تشكيل فرق العمل نظرًا لوجود مؤثرات كثيرة، كما أن نتائج الفرق المحتملة قد تكون مختلفة أيضًا. وقد أوضح "كورتزبرغ" (Kurtzberg, 2005) أن التنوع داخل الفريق قد يسهم إيجابيًا في فعالية تكوين التفكير وحل المشكلات، ولكنه في الوقت ذاته قد يقلل من سقف الرضى.

### الفرق المثالية

#### Optimal Teams

قد تُشكّل المجموعات من أجل تقديم حلول إبداعية. ولا بدّ أن تكون المجموعة المثالية متباينة في تركيبتها، وأن لا تكون كبيرة الحجم، ذلك أن الأفراد الذين قاموا باستثمارات كبيرة في مجال خبراتهم الشخصية تتوفر لهم قواعد معرفية واسعة، وهي قواعد يمكن أن توظف في خدمة المجموعة بطريقة مفيدة، ولكنهم يميلون أحيانًا نحو الجمود. وهذه الميول غير المرنة قد برزت في الأدب النفسي بشكل واضح (تشانون، ١٩٦١). وقد تكون تلك الميول من خصائص التقدم في السن، وإن كان يمكن تفسيرها في ضوء الاستثمارات الضخمة التي يقوم بها أحد الخبراء في الفريق، ذلك أنه كلما وجدت استثمارات ضخمة، حتى في مهارات الفرد وقواعده المعرفية، كان هناك شيء يحرص على حمايته وأشياء كثيرة أخرى تتعرض للمخاطرة. افرض

أن أحدهم استثمر ٣٠ عاماً في خط معين من التفكير، ثم عُرض عليه منظور بديل. إن هذا المنظور البديل قد يقلل من قيمة خبرة هذا الشخص، تماماً كما تنقص قيمة الأشياء في العالم الفعلي، لدرجة أنه سيرفض البدائل الجديدة ووجهات النظر البديلة رفضاً عقلياً. ولكن هذا الرفض في الحقيقة لا يخلو من فائدة، وهي أن هذه المقاومة، على الأقل، قد تثير نقاشاً صحياً داخل المجموعة. ولذلك فإن من الحكمة، ولصالح عملية العصف الذهني في المجموعة، أن تضم المجموعة شخصين أو ثلاثة من ذوي الخبرة الواسعة، لأنهم سيضعون بين أيدي الفريق قواعد معرفية كبيرة، وسيناقشون أيضاً دقائق المشكلة وتفاصيلها.

ولكن المجموعة يجب أن تكون غير متجانسة، بمعنى أن تشمل أيضاً شخصين أو ثلاثة أشخاص من المُبتدئين؛ لأن هؤلاء سيكونون أكثر الأعضاء تفتحاً عقلياً ومرونة، وليس لديهم سوى القليل ليخسروه، فأى فكرة جديدة قد تجذب اهتمامهم أو تأسر تفكيرهم. وسوف يستفيد الأعضاء المبتدئون، من الأشخاص الذين يملكون قواعد المعرفة ومن المناقشات، وسيكونون مفتوحين ذهنياً على الاحتمالات، والاستنتاجات الجديدة. وقد يكون من الأفضل وجود شخصين من المبتدئين، -لأن حجم المجموعة مهم جداً- إذ قد ينتج عن ذلك ارتفاع كلفة الفريق، بمعنى أن كل فكرة سيشترك فيها الآخرون. أنظر مثلاً ماذا يحدث عندما يكون الشخص يعمل بمفرده؛ إنه لن يفامر حتى بمجرد التفكير في أفكار غريبة بعض الشيء. ومن الصعب عليه أن يشاطر هذه الأفكار مع أفراد الفريق الآخرين، لأنها غير تقليدية وهكذا فإن هناك عاملاً عاماً لدى المجموعات الكبيرة لقمع التفكير الإبداعي أكثر من المجموعات الصغيرة، أو ما يدعى أحياناً المجموعات الاسمية. لكن هذه تسمية غير صحيحة لأن المجموعة الاسمية هي أصغر حالة ممكنة - مثلاً شخص يعمل بمفرده. وللأهمية نذكر بأن الفريق الذي مضى على تشكيله مدة طويلة قد يصبح أكثر تجانساً بمرور الزمن (كارتز، ١٩٨٢).

### العصف الذهني في الفرق والمؤسسات

#### Brainstorming in Teams and Organizations

يتبع الفريق ثلاثة قوانين عامة عند استخدامه للعصف الذهني وهذه القوانين هي: (١) تجنب الحكم، (٢) التركيز على كمية الأفكار وليس على الصفات والمؤهلات الشخصية لأعضاء الفريق - أي عليهم أن يقترحوا أكبر عدد من الأفكار - و(٣) اكتشاف الأفكار وفق مبدأ حمل الأشياء على الظهر Piggy-backing أو الركوب المجاني hitch-hiking، بمعنى أن يعمل الشخص ضمن الفريق ويستخدم أفكار الآخرين كمنصة انطلاق نحو أفكاره الخاصة.

ويدعى القانون الأول أحياناً "أجل الحكم". وهذا أمر ضروري، لأنه، في مرحلة ما، لا بد من مراجعة الأفكار وتقييمها، وإلا فستبقى ذات قيمة منخفضة. وهنا يصبح كل من التفكير التباعدي والتقاربي ضرورياً من أجل التوصل إلى الأفكار الإبداعية الحقيقية (بسادور، ١٩٩٤؛ رنكو، ١٩٩٩). أما الحكم المؤجل، فقد يكون مفيداً في البداية، تجنباً للاختلاف والنزاع والتشتت، ولكن التفكير التقاربي وإصدار الحكم يصعبان ضروريين. ويحدث هذا عندما تنشأ مشكلات، سيما في أثناء العصف الذهني، فيصعب عندئذ تأجيل الحكم تماماً. ويستطيع أعضاء الفريق أن يقرأوا بعضهم بعضاً، ويستنتجوا ردود أفعالهم وأحكامهم، حتى وإن لم ينتقدوها بشكل صريح.

## المربع ٢:٥

### الفنانون في المؤسسات

### Artists in Organizations

تختلف المؤسسات في مناخاتها وأهدافها وغاياتها، وقد درس "رنكو" (١٩٩٥) مؤسسة إبداعية في مجال الفنون التجارية، حيث كان الموظفون فنانين تجاريين. واستخدم أحد المقاييس التي ذكرناها سابقاً (المقياس الذي طوره ويت وبوريكرم، ١٩٨١) إلى جانب مقاييس الشخصية والرضى عن العمل. وكان أهم نتائج هذه الدراسة أن أفراد المؤسسة الذين كانوا أقل رضى عن العمل هم الأكثر إبداعاً. وقد قُدرت قدراتهم الإبداعية الكامنة من خلال اختبارات نفسية ومن خلال أعمالهم الفنية. وكان في هذا الاستنتاج شيء من المنطق، ذلك أن الفنانين يفضلون العمل الانفرادي والاستقلال، وبالتالي فإنهم سيكونون غير راضين عن المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

وهذا أحد الأسباب التي تجعل العصف الذهني قليل الفاعلية، أما إذا كان الهدف تقوية التعاون بين مجموعة من الأفراد (أي بناء الفريق)، فإن العصف الذهني سيكون مفيداً. لكن إذا كنا بحاجة إلى حلول وأفكار أصيلة، فإن عددًا متناميًا من الدراسات يشير إلى أن العصف الذهني ليس أفضل الطرق لذلك. وهناك مشكلات عديدة في العصف الذهني، يمكن التعامل مع بعضها بالتشكيل الحكيم للفرق. وسوف نناقش هذه المشكلات وخيارات تشكيل الفرق لاحقاً.

يوضح كم كبير من البحث العملي أن حل المشكلات من خلال المجموعة ليس فعالاً كحل الفرد لها، على الأقل عندما يكون الإبداع هو الهدف (للمراجعات الأدبية، أنظر: باولوس ونيسستا، ٢٠٠٢؛ أو ريكاردز ودي كوك - قيد النشر). وتستطيع المجموعات أن تسهم في التعاون، وربما في تركيبة الفريق والمؤسسة، تماماً كما يفيد عمل الفريق أطفال المدارس، بمعنى أنهم سيتعلمون التعاون وتقدير وجهات النظر الأخرى. ولكن المجموعات قد لا تنجح في الموقف الحقيقي الواقعي كما ينجح الأفراد، حيث تحتاج للحلول الإبداعية. فعلاوة على المخاطر المتزايدة في المجموعات، هناك احتمال حدوث "تسكع اجتماعي" حين لا يبذل الأعضاء أقصى جهودهم في العمل الذي بين أيديهم عندما تكون المسؤولية مشتركة مع غيرهم، فيؤدي ذلك بالتالي إلى خسارة في الإنتاج حيث لا يسهم أعضاء الفريق كما ينبغي لهم وكما كانوا يعملون وهم فرادى أو في مجموعات صغيرة ثنائية "ديهل" و "سترويب" (Diehl & Stroebe, 1987, 1981).

وقد يكون قمع التفكير الإبداعي في المجموعات أكبر مما يظهر على السطح، ذلك أن الشيء الذي يُقمع، ليس مجرد فكرة إبداعية واحدة، بل إن تجاهل أي فكرة إبداعية أو إقصاءها في أي وقت يسبب ضغطاً اجتماعياً، ويؤدي في الواقع إلى ضياع سلسلة ترابطية من الاحتمالات؛ إذ أن الفرد لا يبدأ حتى بمتابعة خط التفكير السائد في النقاش إذا كانت الفكرة الأولى التي طرحها تقود إلى مخاطرة أو إذا تم استبعادها. إن الافتراض هنا هو أن التفكير الإبداعي ترابطي، غير أن هناك مؤشرات كثيرة بطبيعة الحال تمزج قيمة التدايعات البعيدة (فرنك، ١٩٦٢؛ رنكو، ١٩٨٥).

## الكلفة النفسية Psychic Costs

قد لا يأتي العصف الذهني بأفضل الأفكار، لأن هناك نزعة باتجاه الخسارة الإنتاجية، على سبيل المثال، ونزعة أخرى باتجاه "التسكع الاجتماعي". ويتمثل جزء من المشكلة في الكلفة النفسية التي يتحملها المبدع الأصيل عندما يعمل ضمن الفريق.. إن الأفكار الأصلية تكون دائماً غير عادية، وبالتالي فإن الشخص الذي يفكر بطريقة أصيلة سيكون غير عادي. ولكن هذا الشخص قد يحصل على الاحترام جراء ذلك. وقد تحظى هذه الأفكار بالاحترام لأصالتها، بيد أنها قد توصف بالشاذة أو الصعبة وغير العادية أو أنها مجرد "فتاعات قليلة".

لقد بيّن "رنكو" (٢٠٠٣ ب) أن هذه الأنماط من الكلفة النفسية يمكن أن تساعدنا على فهم ظاهرة تراجع طلاب الصف الرابع (في الولايات المتحدة). وكان كثير من الأطفال قبل الصف الرابع مبدعين، ولكنهم بدوا وكأنهم فقدوا شيئاً من طاقاتهم الإبداعية الكامنة. وربما كان هذا انكماشاً لتطورنا البيولوجي حيث نكون في مرحلة المراهقة أكثر حساسية للتقاليد وبالتالي يكون سلوكنا تقليدياً ويمكن التنبؤ به. وقد يكون السبب تربوياً، حين يعاني بعض طلاب الصف الرابع من درجة من الضغط، حتى ولو كانت قليلة، وذلك حتى يلتزموا وينصاعوا لقوانين المدرسة، ولكي ينفذوا ما يقرره المعلمون. وقد يتضمن السبب أقران الطفل، إذ أن الأطفال في هذا العمر يحبون أن ينسجموا مع أقرانهم. ومن المعلوم أن ضغط الأقران شديد جداً، لكن الطفل المبدع قد يشعر بالتوتر، لأنه غير عادي. وقد لخص "رنكو"، و"لوريات"، و"غنس" "Gets" (قيد النشر) أثر الكلفة على النحو التالي: "هناك أيضاً أثمان وكلفة للعمل الإبداعي تشمل كلفة مالية (الوقت والمصادر التي صرفت على العمل)، وكلفة نفسية مثل القلق والتمزق العاطفي عند تجاوز العقبات التي كثيراً ما تبرز في مواجهة العمل الإبداعي. وغالباً ما قد تؤثر ردة الفعل الأولى التي ترافق العمل الإبداعي، على ثقة الشخص بنفسه أو على دافعيته لإنجاز المهام. وقد تشمل الكلفة النفسية أيضاً عزلة اجتماعية بسبب أفكار الشخص الغريبة. كما أن الأقران والأتراب الذين يُقلل من قيمة أعمالهم بسبب احتوائها على أفكار إبداعية جديدة قد يسعون إلى معاقبة الشخص الذي يزعمهم أو يحاولون محاصرته.

## فرق العمل الافتراضية

### Virtual Teams

توحي فكرة الكلفة النفسية بأن هناك فائدة عملية لفرق العمل الافتراضية (الذين يعملون كفريق واحد لكن دون أن يجلسوا معاً وجهاً لوجه)، أو أن العصف الذهني الإلكتروني قد يكون أكثر فعالية من العصف الذهني المباشر، لأنه لا يتطلب ذكر الأسماء وبالتالي تخفيض الكلفة المحتملة للأفكار الأصلية. فقد وجد "سوسيك" ورفاقه (Sosik et al. 1998) أن المجموعات التي تكون غفلاً من الأسماء حصلت على درجات أعلى من الأصالة، وكانت أكثر مرونة من المجموعات الضابطة معروفة الأسماء. وقد عرفت "نيميرو" (Nemiro, 2002) الفرق الافتراضية بأنها "مجموعات تتألف من أعضاء المؤسسات المتباعدة جغرافياً، بحيث ينجزون الجزء الأكبر من أعمالهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات (ص ٦٩). وحددت "نوميرو"، في دراسة وصفية، أربع مراحل لعمل هذه الفرق هي: توليد الفكرة، ثم تطويرها، ثم إنهاؤها، ثم تقييمها. وهذه المراحل شديدة الشبه بنماذج أخرى لعملية الإبداع (أنظر مثلاً رنكو، ١٩٩٤ ب؛ والاس، ١٩٢٦) رغم أن "نوميرو"، أكدت دور التواصل بين أعضاء الفريق الافتراضي لأسباب واضحة. وبدا من الواضح أن ذلك التواصل قد تنوع داخل كل مرحلة من المراحل الأربع.

## القياديون والقيادة LEADERS AND LEADERSHIP

يكتسب دور القيايين أهمية كبيرة من نواح عديدة. فقد وصفه "ايساسكن" ورفاقه (٢٠٠٠-٢٠٠١) على النحو التالي: "تبرز تصرفات القيادة عند حل المشكلات الاستراتيجية، وعند اتخاذ القرارات أو عندما يقود تبادل المعلومات إلى أعمال مهمة. وينبغي أن يكون تصرف القيادة واضحاً جداً بالنسبة للعاملين في المؤسسة، بخاصة في فترات التغيير. وقد يكون القيايون مديرين من المراتب العليا أو مشرفين أو غيرهم ممن يشغلون مناصب رسمية مؤثرة أو ممن يمارسون تأثيراً غير رسمي على الآخرين. ويؤثر سلوك القيادة بشكل رئيس على مدركات الناس الحسية فيما يتعلق بالمناخ الملائم للإبداع والتغيير" (ص١٧٣). ويتولى القادة، عادة، ضبط المصادر، وتحديد الأدوار في المؤسسة والفريق أو المجموعات (ريدموند ورفاقه، ١٩٩٢).

كما تؤثر أساليب القيادة المختلفة في العمل الإبداعي بشكل ملحوظ. ومن هنا قام "جونى" (June, 2000-2001) بمقارنة أساليب القيادة التحويلية transformational وأساليب القيادة التفاعلية transactional. داخل مجموعات العصف الذهني، وعرفت إحدى تلك المجموعات بالمجموعة الاسمية، وتألفت من شخص واحد يعمل بمفرده. وقد وجد "جونى" أن هذه المجموعات الاسمية تتفوق في أدائها على مجموعات العصف الذهني الأخرى، وأن القيادة التحويلية في مجموعات تكون أكثر فعالية من القيادة التفاعلية، لأن القادة التحويليين "يحثون تابعيهم على استخدام أساليب إبداعية بدلاً من الأساليب التقليدية" (جنگ ٢٠٠٠-٢٠٠١، ص١٨١). أما القيادة التفاعلية "فتميل إلى التركيز على عملية تبادلية، وتكافئ تابعيها لقاء إنجاز الأهداف المحددة" (ص١٨٧).

كما أضاف "سوسيك" ورفاقه (١٩٩٨) مزية أخرى إلى القيادة التحويلية وهي أنه قد ينجم عن ميل القادة التحويليين إلى استخدام الإثارة الفكرية وترويج وجهات النظر المختلفة إثارة العمل الجماعي وتسهيل حدوث الإبداع لدى المجموعة" (سوسيك، ١٩٩٨، ص١١٢).

## الاتجاهات المؤسسية

### ORGANIZATIONAL ATTITUDE

هناك وسيط محتمل آخر يعكس اتجاهات الموظفين داخل المؤسسة (رنكو وبادور ١٩٩٣). فقد كشف "بادور" (١٩٩٤) عن نمطين من الاتجاهات المتعلقة بذلك، يعكس أحدهما الانفتاح على الأفكار الجديدة، ويتصل الثاني بالميل نحو الانغلاق المبكر (أي الذي يحدث قبل الأوان). كما كشف "بادور" و"هاوسدوف" (Hausdoff, 1996) أيضاً عن ثلاثة اتجاهات مؤسسية إضافية، أسمياها "تثمين الأفكار الجديدة" و"القوالب الفردية الإبداعية، و"الانشغال عن استقبال الأفكار الجديدة".

ولعل من الضروري إيلاء انتباه كافٍ للاتجاهات في أي موقف اجتماعي، بما في ذلك المؤسسات، لأنها تؤثر في السلوك الفعلي (بادور، ١٩٩٤؛ وبادور ورفاقه، ٢٠٠٠)، ولأن من السهل تغييرها أو تحويلها. إن الاتجاهات، بطبيعتها، حالات عقلية قصيرة الأمد، أي أنها مؤقتة. فهي على سبيل المثال تختلف عن السمات التي يعتقد أنها مستقرة نسبياً.

## التحليل البعدي للعوامل المؤسسية

لاحظنا في موضع آخر من هذا الكتاب، أن أحد أقوى الأساليب نجاحاً في دراسة أي مؤثر على الجهد الإبداعي هو التحليل البعدي meta analysis. فقد قام "هنتر" ورفاقه (قيد النشر) بإجراء هذا التحليل مستخدمين نتائج ٤٢ دراسة منشورة سابقاً. وكشفت النتائج عن نموذج يتكون من ١٤ بعداً للمناخ المؤسسي، كما في جدول ١:٥ أدناه. كما وجد أن كل بعد منها يجب أن تتقدمه عبارة "إدراك حسي لـ..." وهذه الأبعاد تحدد مدركات المناخ النازلة (من الأعلى - إلى الأسفل)، وهي أكثر أهمية من أي مؤشر موضوعي آخر للمناخ.

جدول ١:٥ أبعاد التحليل البعدي للعوامل المناخية وتعريفها

البعد	التعريف
١. مجموعة الأتراب الإيجابية.	← يدرك الزملاء وأعضاء الفريق أنهم جديرون بالثقة - تواصل جيد.
٢. المشرف.	← يسمح المشرف بالاستقلالية، ويعزز الأفكار الأصلية.
٣. المصادر.	← المصادر متاحة والمؤسسة مستعدة لتحديد مواقعها.
٤. التحدي.	← تطوي الواجبات على قدر من التحدي، ولكنه تحد مرهق.
٥. وضوح المهمة.	← التوقعات والأهداف تشمل العمل الإبداعي.
٦. الاستقلال.	← يعطى الأفراد قدرًا معقولاً من الاستقلالية
٧. التماسك.	← قليل من النزاع وشعور بالعمل الجماعي كوحدة واحدة.
٨. الإثارة الفكرية.	← تشجيع الأفكار، ومناقشتها بطريقة مفيدة.
٩. الإدارة العليا.	← الإدارة العليا تشجع الإبداع.
١٠. المكافآت.	← يكافأ الإبداع بشكل مناسب.
١١. المرونة والمخاطرة.	← غموض العمل الإبداعي وعدم التأكد منه أمور محتملة.
١٢. التوكيد على المنتج.	← يتوقع أن تكون نتائج العمل أصلية وذات نوعية عالية.
١٣. المشاركة.	← يعمل المشرفون والموظفون معاً، والتواصل بينهم شريف ومفتوح.
١٤. التكامل المؤسسي.	← يتم التنسيق بين الفرق الداخلية والمصادر الخارجية بشكل جيد.

وقد دلت نتائج هذا التحليل البعدي أيضاً على أن أهم العوامل هي تلك التي تمكس المناقشات البيئشخصية الإيجابية، والإثارة الفكرية والتحدي. أما الاعتراف والمصادر فلم تكن مهمة في التحليل البعدي، على الأقل. وكان الدليل على أهمية الوسطاء أن الإدراكات الفردية كانت مرتبطة بقوة بالمعايير المختلفة للإبداع المؤسسي.

لقد عزز هذا التحليل البعدي الأفكار السابقة المتعلقة بالكلفة التي تؤثر على المناخ المؤسسي وعمل الفريق، وخاصة استنتاجات "هنتر" ورفاقه (قيد النشر) الذين وجدوا أن ضخامة رأس المال قد تخفف من أثر المناخ على الأداء الإبداعي. وقد توصلوا إلى أن ضخامة رأس المال في ضوء الاستثمارات السابقة "قد تحدّ من إمكانية متابعة الأفكار الجديدة، وبالتالي تقيد... الآثار الوجدانية الناجمة عن المناخ الإبداعي" (ص٢٧). وهذا هو بالضبط ما تنادي به النظرية النفسية الإقتصادية وهو أنه عندما يكون لدينا استثمارات ضخمة، فإننا قد نكون أقل انفتاحاً على الأفكار الجديدة. وهذا الاستنتاج ينطبق على المستويين المؤسسي والفردى على حد سواء.

كما وجد "هنتر" ورفاقه (قيد النشر) أن ظروف التقلبات الكبرى وضغوط التنافس الشديد وضغوط الانتاج العالي ترتبط كلها بمناخ يمكن أن يثير الإبداع. ولكن أثر المنافسة والضغط ليس متماثلاً، فهو يتباين تبعاً لأبعاد الإبداع المختلفة.

ومن المحتمل أن تقل إنتاجية الشركات والأفراد، وبالتالي تحتفظ بالمصادر، ولكن بمزيد من الإنتقائية. ولذلك يتوقع لها أن تنتج نوعية أفضل وربما منتجات أكثر أصالة وإبداعاً عند مرورها بخبرات الضغوط ومعايشتها لها، حتى وإن كانت منتجاتها أقل بشكل عام.

وأشار هذا التحليل البعدي أخيراً إلى أن أثر مناخ المؤسسة كان متشابهاً في الثقافات ذات النزعة الفردية والثقافات ذات النزعة الجماعية. ومن ناحية أخرى كانت العلاقات بين المناخ والإبداع في البلدان غير الصناعية أقوى من البلدان الصناعية. وهذه نتائج رائعة، فهي تعكس تحليلاً بَعْدِيّاً حتى مع قلة عدد الدراسات ذات الصلة التي شملتها المقارنة بين الثقافة والتصنيع. ومن الواضح أن "هنتر" ورفاقه لم يدرسوا الثقافات بشكل مباشر، بل كانوا يحللون الدراسات الثقافية السابقة. وكما هو متوقع، فإن نتائج دراسات الثقافات مستمدة من بيانات أقل بكثير من تلك التي تظهر في جدول ١:٥. وهي تتسجم مع كثير من البحوث عبر الثقافية التي سنلخصها في الفصل الثامن. وقد قام "بسادور" ورفاقه (٢٠٠١) بدراسة أثر الثقافة على مناخ المؤسسات واتجاهاتها.

### الروح المجتمعية والإبداع

## COMMUNITARIANISM AND CREATIVITY

يُذكرنا التحليل البعدي بأن المؤسسات توجد وتترعرع داخل الثقافات، فهي تشارك المجتمع قيمه، ولا يمكن فهمها دون مراعاة الثقافة والظروف التاريخية والسياسية. والشيء نفسه يمكن أن يقال عن كل أنماط الإبداع. وهذا هو منطلق الروح المجتمعية Communitarianism التي يصفها "سيترز" (Seitz, 2003) كما يلي:

"تقيّد المؤثرات التاريخية والسياسية والاجتماعية النشاط الإبداعي والتعبير الذاتي الإبداعي في الفنون والعلوم والريادة. كما أن التوزيع المتباين للسلطة والمصادر بين الأفراد والمجتمعات المحلية، وأثر عادة الاهتمام الشخصي في الثقافات الغربية الرأسمالية، يقيّدان التعبير الذاتي الإبداعي. وهذا يشمل الرقابة السياسية والدينية والتأثير والسيطرة المشتركة، وقيود حقوق الملكية، والقيود الثقافية والاقتصادية. إذ تؤمن "المجتمعية" - وهي مدرسة تفكير سياسي - بأن تعبير المرء عن ذاته يترعرع بشكل أفضل داخل مجتمعات مترابطة تعتمد أن النشاط الإبداعي ينشأ من معنى مجتمعي مشترك تكون لفته المشتركة هي رأس المال الاجتماعي، وليس رأس المال البشري فقط. ولذلك، فإن أي إنتاج إبداعي ينبثق عن تزامن فريد بين القدرات الفكرية الفردية، والتنظيم الاجتماعي والثقافي في أي مجال علمي أو فني أو رياضي، وبنية القانون والتشريع، وتوزيع السلطة والمصادر داخل مجموعة معينة أو مجتمع محلي، أو حتى المجتمع الكبير بأسره".

### الإبداع الكلي والمجتمع

## AGGREGATE CREATIVITY AND SOCIETY AT LARGE

لا بد من قول شيء عن التأثير الاجتماعي العام على الموهبة الإبداعية، وتحديدًا تأثير المجتمع على الطلاقة، لأن ذلك سوف يفسر الفروق بين مختلف البلدان والمدن. (فلوريدا، ٢٠٠٤) على الأقل بالنسبة لما يقدمه كل منها للفئة المبدعة. ويلخص الجدول ٢:٥ ترتيب البلدان، كما يلخص جدول ٢:٥ ترتيب المدن (كان ترتيب الولايات المتحدة الحادي عشر).

جدول ٢:٥ ترتيب البلدان طبقاً لنسب الطبقات المبدعة فيها

١. أيرلندا	٦. إستونيا
٢. بلجيكا	٧. المملكة المتحدة
٣. استراليا	٨. كندا
٤. هولندا	٩. فنلندا
٥. نيوزلاندا	١٠. ايسلاندا

جدول ٢:٥ ترتيب المدن في الولايات المتحدة طبقاً لنسب الطبقات المبدعة فيها

١. أوستن	٦. بورتلاند، أوريغون
٢. سان فرانسيسكو	٧. مينابوليس
٣. سياتل	٨. واشنطن - بالتيمور
٤. بوسطن	٩. ساكرامنتو
٥. راليه- دورهام	١٠. ديفنر

ويأتي في ذيل القائمة مدن ديترويت، ونورفولك، وكليفلاند، وميلووكي، وغراند رابدرز، وممفيس، وجاكسفيل، وغرينزبورو، ونيو اورلينز، وبافالو، ولونزفيل.

إن الفئة المبدعة جزء من المجتمع المنشغل بالعمل الإبداعي. وقد عرّف "فلوريدا" (٢٠٠٤) الفئة المبدعة بأنها "مجموعة من الناس لديهم مصالح واهتمامات مشتركة، ويميلون لأن يفكروا، ويحسوا، ويتصرفوا بشكل متشابه. ولكن هذا التشابه يتحدد أساساً بالوظيفة الاقتصادية - أي نوع العمل الذي يعتاشون منه" (ص٨). وتشمل الفئة المبدعة الفنانين، والموسيقيين، والمصممين، والمهندسين، والعلماء، وغيرهم ممن ينتجون المعرفة والأفكار. وبطبيعة الحال، فإن هذه الطبقات مهمة جداً في المجتمع المعاصر، فقد حلوا محل المزارعين والصناع والحرفيين، وعمال الخدمة. ويأتي العاملون في حقل المعرفة على رأس هذه القائمة.

إن تفسير "فلوريدا" (٢٠٠٤) للفروق القائمة بين البلدان وبين المدن يشمل: التكنولوجيا، والموهبة والتسامح. ويعتبر التسامح قضية اجتماعية بحثة، ويعني تسامح المجتمع (أو مجموعة من المواطنين، في مدينة معينة) مع التعدد والاختلاف. وقد أكد سمة التسامح كل من "ريتشاردز" (١٩٩٧) ورنكو في نقاشهما للمؤثرات التربوية على الإبداع في المدارس. وهناك أيضاً أفراد مبدعون قد يكونون مختلفين عن غيرهم ويحتاجون إلى التسامح، لأن التسامح إحدى الصفات المتجذرة لدى المبدعين؛ فهم أصيلون، مما يعني أنهم مختلفون. وهذا قد يسبب وجود المشكلات في مواقف اجتماعية كثيرة، خاصة عندما يقترح المبدع تغيرات على ما هو قائم، كما يفعلون غالباً. وقد، لاحظ "داسي" و"لينون" (Dacey and Lennon et al. 1998)، في الاتجاه ذاته، أن "التسامح يتيح فرصاً أكثر لظهور النتائج الإبداعية، لأن تقدير التنوع والتعدّد يسهل التوصل إلى عدد أكبر من المنتجات وقبولها" (ص٢٥١).

## رأس المال البشري والطبقة المبدعة HUMAN CAPITAL AND THE CREATIVE CLASS

قال "ج Guilford, 1950) منذ أمد بعيد "إن الإبداع مصدر طبيعي". وبعد ٤٠ سنة وصف "روبينسون" و "رنكو" (١٩٩٢ب، ١٩٩٥) الإبداع بأنه "رأس المال البشري"، فكتبنا يقولان:

"إن نظريتنا تقوم على مفهوم القدرة الإبداعية الكامنة كمصدر من عناصر رأس المال البشري. إن هذا النموذج يفترض وجود قدرة إبداعية كامنة لدى كل فرد، وذلك كنتاج لبعض المواهب الطبيعية الأولية التي تستند إلى أساس من الوراثة والبيئة، وعلى استثمارات يقوم بها الأشخاص في اكتسابهم أنماط التفكير الإبداعي. ويصف هذا النموذج العملية التي حدد الأشخاص من خلالها مقدار تلك الاستثمارات وشكلها. كما يوضح أن هذا القرار يعتمد على عدد من العوامل الخارجية والمرونة. إن الاستثمار الذي يضعه الأشخاص في قدراتهم الإبداعية الكامنة يشبه في أوجه كثيرة الاستثمار في التعليم الرسمي، وبذلك فهو يستند إلى اعتبارات كلفة الاستثمار (بما في ذلك الكلفة النفسية والزمنية)، والفوائد المرجوة للفرد التي تتمثل في تعظيم قدرته الإبداعية الكامنة. ومن الممتع أن التمييز بين القدرة الإبداعية الكامنة والتعليم الرسمي يمكن هذا النموذج من التنبؤ بوجود بعض الفروق المهمة في إقدام الأفراد على الاستثمار في هاتين الصورتين من رأس المال البشري... إن رأس المال البشري يعني المهارات الخاصة والمحددة التي تدخل في العملية الانتاجية، وهكذا، فإن رأس المال البشري نمط عام يمكن أن يشمل ميزات وسمات خاصة متعددة ومتباينة. إن مناقشة رأس المال البشري تركز على التعليم الرسمي، ومهارات الوظيفة، ولكن لا بدّ من الاعتراف بأن القدرة الإبداعية الكامنة مكون من مكونات رأس المال البشري لدى الفرد".

واستطرد "روبينسون" و "رنكو" في وصف تأثير عوامل العرض والطلب على الاستثمار في المواهب الإبداعية. والأمر الأكثر صلة بفكرة المؤثرات الاجتماعية هو فكرتهما الخاصة بسوق الإبداع، وأثر الطلب، مما يقود إلى مزيد من الاستثمار في القدرة الإبداعية الكامنة، وإلى تزايد العرض من المبدعين تحديداً. يقول "فلوريدا" (٢٠٠٤) في هذا الاتجاه:

"الإبداع البشري هو المصدر الاقتصادي المطلق، ذلك لأن القدرة على إبداع أفكار جديدة وأساليب أفضل لعمل الأشياء هو ما سيرفع، في نهاية المطاف، من مستويات الإنتاج، وبالتالي من مستويات المعيشة. فقد اعتمد التحول الهائل من عصر الزراعة إلى عصر الصناعة بطبيعته على المصادر الطبيعية، وقوة العمل، ثم أدى في نهاية المطاف إلى ظهور مجتمعات صناعية عملاقة... وما يزال التحول الحالي يتقدم بخطوات أكبر وأقوى... وهو يقوم أساساً على الذكاء البشري، والمعرفة البشرية والإبداع البشري" (ص١٣).

وقد وجد "فلوريدا" (٢٠٠٤) أن أقل من ١٠٪ من الأمريكيين كانوا في عام ١٩٩٠ منخرطين في واحد من هذه المجالات، ولكن هذه النسبة ارتفعت هذه الأيام إلى حوالي ٢٠٪ من السكان. إن لدى أيرلندا، على سبيل المثال، ٣٠٪ من هؤلاء المبدعين المساهمين في الاقتصاد الوطني. وتأتي الولايات المتحدة في مقدمة بلدان العالم من حيث الإنتاج الاقتصادي الشمولي للفئة المبدعة الذي يقدر بحوالي ١.٧ ترليون دولار؛ وهذا يساوي القسمين الرئيسيين الآخرين من العمالة (أي الخدمة والتصنيع) أو يزيد عليهما.

ومن الواضح أن الفئة المبدعة تعتمد كثيراً على مجموعات أخرى، وأفراد آخرين، لاسيما المجموعات التي وصفها "فلوريدا" (٢٠٠٤) بأنها تنتمي إلى قطاع الخدمات. ويبدو أن "فلوريدا" يرى أن كثيراً مما يجب علينا فعله لتحقيق القدرة الإبداعية الكامنة يعتمد على السماح للأفراد الذين ليسوا حالياً ضمن الفئة المبدعة بأن يستخدموا إبداعهم بشكل مثمر. دعنا نذكر هنا بعض الأمثلة:

يصف "فلوريدا" كيف أن عمال تنظيف المكاتب، وعمال توصيل الخدمات، وغيرهم ممن يعملون في اقتصاد الخدمات أو يمثلون قطاعاً معيناً في مجتمعاتنا، يمثلون "البنية التحتية لعصر الإبداع" (ص١٥). ويذكر فلوريدا أيضاً مجالات إبداعية أخرى، ليس بالضرورة في مجال إبداع الأفكار أو إنتاج المعرفة. فهو يرى أن أعمال البناء، والبستنة، والعمل في صالونات قص الشعر أو في المنتجعات السياحية كلها أعمال إبداعية. وهو يرى أيضاً أننا بحاجة إلى أن نكرم هذه المجموعات ونقدر إبداعها، تماماً كما هو الحال في مجال اقتصاد الخدمات.

إن لهذه الأفكار تضمينات عملية عديدة، فقد أوضح "روبينسون" و"رنكو" (١٩٩٢ب و١٩٩٥)، كما هو متوقع، أنه لا بد من تخفيض الكلفة مقابل الإبداع (التخفيف من الوصمات، مثلاً)، وأنه لا بد من رفع الفوائد. وأشار "فلوريدا" (٢٠٠٤)، ضمن هذا التوجه، إلى مزيد من التسامح. وهذا يشبه التخفيف من الوصمة، والكلفة الناجمة عن كون الفرد مبدعاً.

## المربع ٣:٥

### المؤشر البوهيمي

#### The Bohemian Index

ترى نظريات المؤثرات الاجتماعية أنه ينبغي إنقاص الكلفة التي يدفعها الفرد المبدع (روبينسون ورنكو ١٩٩٢ب، و ١٩٩٥)، وأن أحد أساليب التخفيف من هذه الكلفة هو أن نتسامح مع التعدد والتنوع، لأن هذا وحده سيجتنب للمبدعين فرصاً أكثر للتعبير عن أنفسهم، ومشاطرة أفكارهم مع الآخرين. كما سيكون لذلك نتائج أخرى، إذ أن أحد مؤشرات التسامح يعتمد، ولو جزئياً، على عدد الأفراد المرحين والمبتهجين في المجتمع. (وهذا بالطبع أمر يعتمد على النمذجة وعلى حجم المجتمع). كما أن التسامح يدعم الأدباء والكتّاب، والموسيقيين والفنانين، وغيرهم من الفئات المبدعة. وقد عرض "فلوريدا" (٢٠٠٤) نسباً من تلك المهن الإبداعية في كتابه. "المؤشر البوهيمي".

## الخلاصة

ناقشنا في هذا الفصل الطرق العديدة التي تؤثر بها العمليات والبنى الاجتماعية على القدرة الإبداعية الكامنة والأداء الإبداعي. ولم نذكر إلا النزر اليسير عن الاتجاه الآخر لهذا التأثير، حيث يؤثر الإبداع في البنى والعمليات الاجتماعية، لكننا ألمحنا إلى ذلك عند مناقشة المؤسسات. ولكي نكون دقيقين، لا بد أن نعترف بهذا التأثير ذي الاتجاهين، حيث تؤثر العوامل الاجتماعية في الإبداع، ويؤثر الإبداع في المواقف الاجتماعية. فهذا التأثير ذو اتجاهين، وهو متضمن في حقيقة ضرورة تنظيم المؤسسات بحيث تعزز العمل الإبداعي. والحقيقة أن هذه المؤسسات باتت تستجيب إلى حاجات المبدعين الخاصة والعملية الإبداعية. ولا ننسى هنا مفهوم الفئة المبدعة الذي وصفناه آنفاً، إذ أنه يؤثر في المجتمع بطرق متعددة، ولكنه يعد نتيجة من نتائج الفرص والأسواق المجتمعية (فلوريدا ٢٠٠٤؛ روبينسون ورنكو، ١٩٩٢ب، ١٩٩٥). وهناك أمثلة أخرى للإبداع في الفصل السابع، حيث سنناقش حالات مبدعين بارزين كثيرين اشتهروا بمدى تأثيرهم القوي في المجتمع.

## المربع ٤:٥

### إعادة البناء المعرفي Cognitive Restructuring

تفسر لنا إعادة البناء المعرفي كيف يتكون الاستبصار لدى الناس، الأمر الذي يجعله يبدو كعملية مفاجئة (غروبر، ١٩٩٨). وقد تحدث تبعاً لذلك، عملية إعادة تنظيم داخلية للفكر، وهو ما يدعى غالباً "إعادة البناء"، لأن التغيرات تحدث فعلاً في البنى المعرفية (كالمخططات العقلية والمفاهيم، والنصوص، والقوالب). إن إعادة بناء معرفي من نوع آخر يتيح للناس فرصة تغيير وجهات نظرهم قصداً: الأمر الذي يسبب تقليص التوتر، لأن التوتر مجرد مسألة تفسير، وليس نتيجة مباشرة لخبراتنا، فخبراتنا لا تؤثر في سلوكنا إلا بعد أن نفسرها نحن. إن تقليص التوتر بإعادة البناء المعرفي يتطلب أن يراقب الفرد تفسيراته مراقبة مقصودة، ويغيرها بشكل ما بحيث يدرك أن الشيء السابق المسبب للتوتر أقل ضرراً وأقل إثارة مما كان يعتقد. وهناك بطبيعة الحال وسائل أخرى لتقليص التوتر. فمن المفيد مثلاً أن تسرتخي، وتمرح، وتراقب تفسيراتك للخبرات. إن فكرة إعادة البناء المعرفي القصدية تنطبق بشكل واسع على العوامل الاجتماعية التي تؤثر في سلوكنا الإبداعي. وقد يكون بإمكاننا تقليص آثار عمليات القمع إلى الحد الأدنى من خلال تغيير طريقة تفكيرنا. وقد يتبادر إلى الذهن أن التفكير الإبداعي في هذه العمليات التعمية سوف يضمن عدم تقويضها لتفكيرنا الإبداعي.

لقد طرحنا سابقاً في هذا الفصل أن منظوري التأثير الاجتماعي والمؤسسي كانا مفيدتين في تطوير الإبداع، لكننا وجدنا شيئاً من التناقض، ذلك أن العوامل الاجتماعية هي في الغالب ذاتية داخلية؛ وقد تكون بينشخصية، على سبيل المثال، أو بيئية، فتكون عندئذ خارج سيطرة الفرد. ومع ذلك، فإن كلاً منهما يمكن ضبطه فعلاً وهذا يعود في جزء منه إلى ما قلناه سابقاً عن التفاعل بين الشخص وبيئته، والمعالجات الهابطة تحديداً، إذ أن هناك سلوكات قليلة جداً تكون انعكاسية، سواء كانت معرفية أم غير ذلك. كما أن هناك سلوكات قليلة جداً لا إرادية. أما معظم السلوكات فتتوسطها ميولنا التفسيرية والإدراكية؛ وهذا يعني أن كل واحد منا يمتلك قدرًا كبيراً من السيطرة والتحكم، حتى على تأثير الناس الآخرين، وعلى تأثير البيئة.

وعلى المجتمع بأسره أن يقيم كيف نستثمر مصادرننا. فعلى سبيل المثال، دعنا نلحظ في استثمار (أو عدم استثمار) القدرة الإبداعية الكامنة، وكيف أن تلك الاستثمارات تختلف عن الاستثمارات في التعليم الرسمي. فهناك فوائد واضحة للتعليم الرسمي تشمل القراءة والكتابة والمهارات الرياضية، ومهارات التفكير الناقد. وهذه مهارات مألوفة لدى خريجي معاهد التعليم الرسمي. ويستطيع صاحب العمل أن يفترض أنه سيوظف شخصاً يقرأ ويكتب، وقادراً عقلياً إذا استثمر مصادر مؤسسته في خريجي المدرسة الثانوية أو الجامعة. ولكن ماذا سيكون عليه الحال لو أن هذا الشخص الذي سيصبح موظفاً كان قد استثمر المدة الزمنية نفسها في تنمية قدرته الإبداعية الكامنة بدلاً من استثمارها في التعليم الرسمي؟ ستكون الفوائد أقل وضوحاً، وأقل وثوقاً بها. ولذلك فإن صاحب العمل يجازف بمجازفة كبيرة إذا استثمر في ذلك الموظف؛ فصاحب العمل عادة لا يفضل تلك المجازفات، فلا يقوم بالاستثمار في أشخاص (أو أي أشياء أخرى) محفوفة بالمخاطر. فكان من المتوقع، تبعاً لذلك، أن يكون هناك استثمار في التعليم الرسمي أكثر بكثير مما هو في القوة الإبداعية الكامنة.

ولا بد من تقليص الكلفة التي تترتب على الإبداع، مع زيادة موازية في الفوائد التي تمنح لقاء السلوكات الإبداعية التي قد تأخذ صورة حوافز مختلفة الأنواع. فربما يحتاج ذلك الموظف إلى أن يضع في اعتباره رؤية طويلة الأمد، وفوائد بعيدة المدى للأفكار الإبداعية. وقد لا تجني الاستثمارات ربحاً سريعاً في الغالب، وبالتالي، فإنها تبدو غير مجزية في المنظور قصير المدى. وقد تكون هذه مشكلة سياسية أيضاً، لأن الحكومة غالباً ما تتخذ قراراتها في ضوء الحاجات العاجلة والملحة.

ولتبسيط ذلك نقول إن الفرد الذي يتسلم إدارة مؤسسة لمدة ٤ سنوات فقط، قد يقضي هذه المدة الزمنية في صنع القرارات والتعامل معها، وبالتالي قد يقلل من شأن فوائد الاستثمار المحتملة طويلة المدى في القدرة الإبداعية الكامنة.

وهناك إجراءات كثيرة لتحقيق الأهداف قصيرة المدى. فهناك، على سبيل المثال، أساليب إبداعية لحل المشكلات الملحة ذكرنا كثيرًا منها في الفصل السادس. وهناك برامج تناسب المدارس أيضًا (أنظر الفصل السادس). ويستطيع المربون، بكل بساطة، أن يوفرُوا فرصًا للعمل الإبداعي، وأن يمدجوا السلوكيات الإبداعية، وأن يعززوا الجهود الإبداعية. أما الأهداف طويلة الأمد، فهي أيضًا ضرورية. فلو غرسنا الإبداع في الطلبة الصغار، فإنهم سيصبحون في مدى ١٥ - ٢٠ سنة أشخاصًا مبدعين ومؤثرين في القوة العاملة المنتجة.

ولا يكفي أن يكون الإبداع أحد مكونات البرامج الخاصة بالأطفال المبدعين والموهوبين. فقد أشار "وولبرغ" و"ستوربها" (Walberg & Sturiba 1992)، إلى أن من الأهمية بمكان إصدار قرارات تخصص مصادر للإبداع، وتدعمه عند جميع الأطفال. ولعلّ الفائدة الكبرى المرجوة في هذا السياق تتبع من الجهود التي تنمي القدرة الإبداعية الكامنة.