

## نصائح وأدوات

obeikandi.com

# أدوات من أجل تشجيع الإبداع



obeikandi.com

## قائمة الرصد الخاصة بالإبداع

استخدم قائمة الرصد هذه؛ لتقييم أبعاد الإبداع في مكان عملك

التصنيف			البعد
يحتاج إلى تطوير	نقطة قوة	كافٍ	
<b>أسلوبك في القيادة</b>			
			أستطيع أن أصف أسلوب التفكير والعمل المفضل لدي.
			تحدّثت مع أفراد مجموعتي، عن الأنماط المفضّلة لديهم في حل المشكلات.
			أشجّع التضارب الفكري ضمن مجموعتي.
			عندما يختلف أفراد المجموعة، أساعدهم على تحديد منبع خلافاتهم.

			عند تواصلني مع أفراد المجموعة، فإنني آخذ أسلوبهم المفضل في التواصل بالحسبان.
<b>تنوع الأساليب</b>			
			أدرك القيمة الإبداعية لتنوع أساليب التفكير، وأحاول إدخال هذا التنوع إلى الفريق.
			أسعى على نحو فاعل، إلى تعيين أشخاص من ذوي الخلفيات، وأساليب التفكير المتنوعة.
			تدرك مجموعتنا احتمال وقوع النزاع نتيجة التضارب الإبداعي، لكنّها تدرك قيمته أيضاً.

			لقد قمنا باختبارات تشخيصية رسمية؛ لتحديد أساليب التفكير أو التعلم، ثم نقاشنا نتائج هذه التقييمات.
<b>مجموعة العمل</b>			
			لا تتجاهل الأغلبية آراء الأقلية على الإطلاق في مجموعتي.
			لقد أضفت إلى مجموعتي شخصاً بعينه؛ لأنه يجلب وجهات نظر جديدة إلى المجموعة.
			تدعم بيئة عملنا أولئك الذين يفكرون على نحو مختلف عن الأغلبية.
			أساليب التفكير، والمهارات، والخبرات لدى أفراد مجموعتي متنوّعة ومتوازنة.

			أبحث بفاعلية عن أفراد مجموعة يختلف أسلوب تفكيرهم عن أسلوب تفكيري.
			أقوم بمساعدة مجموعتي، على وضع هدف واضح للمشروع عند بداية كل مشروع، وعلى الاتفاق على هذا الهدف.
			وافقنا مجموعتي على خطوط عامة رسمية للسلوك حول كيفية عملهم معاً، وتعاملهم فيما بينهم.
♦ البيئة السيكلوجية			
			أدعم الأشخاص الذين يقومون بالمخاطرة «الذكية» ولا أعاقبهم إن فشلوا.

			يوجد فرص أمام الأشخاص للقيام بمهام تتضمن المخاطرة، وتوسيع قدراتهم.
			تناقش قبول المخاطر على نحو منفتح، ونقوم بتقييم احتمالات المخاطرة في المشاريع، ونضع خططاً احتياطية، أو نحدّد إستراتيجيات لإدارة المخاطر.
			تحظى الأفكار الإبداعية بالمكافأة و/أو التقدير.
			طالما أنّ أفراد الفريق يتعلّمون من تجاربهم، فإنّهم لا يعاقبون بسبب التجريب وتحمل المخاطر.
<b>مكان العمل الفيزيائي</b>			

		<p>يضم مكان عملنا أشياء تشكّل دافعاً للعمل، مثل: المجالات والأعمال الفنية والأشياء الأخرى التي لا صلة مباشرة لها بعملنا.</p>
		<p>أجريت تغييرات على مكان العمل الفيزيائي؛ من أجل تحسين التواصل وتشجيع التفاعل الإبداعي.</p>
		<p>أزود أفراد المجموعة بتشكيلة واسعة من أدوات التواصل التقليدية، وغير التقليدية (البريد الإلكتروني وألواح الكتابة والأقلام والأوراق، إلخ...)</p>
		<p>أشجّع أفراد المجموعة على جعل أماكن عملهم تعكس شخصياتهم الفردية.</p>

			يضم مكان عملنا أماكن للتفاعل النشط، وأماكن للتأمل الهادئ.
--	--	--	---

إدخال أشخاص من الخارج أو إدخال وجهات نظر بديلة متنوعة			
			تقوم مجموعتنا بزيارة أشخاص من خارج القسم أو من خارج المؤسسة؛ بهدف العثور على وجهات نظر وأفكار جديدة.
			تقوم مجموعتنا بمراقبة العملاء في أثناء استخدامهم الفعلي لمنتجاتنا أو لخدماتنا، في بيئاتهم هم.
			تقوم مجموعتنا بمراقبة عملاء عملائنا في أثناء استخدامهم الفعلي لمنتجاتنا أو لخدماتنا، في بيئاتهم.
			أعددت ترتيبات لاستقبال متحدثين من قطاعات أخرى؛ للتحدث مع المجموعة أو العمل معها.

			<p>تراقب مجموعتنا أشخاصًا يستخدمون منتجات المنافسين أو خدماتهم.</p>
			<p>تقوم مجموعتنا بتحديد نقاط مقارنة لوظائف أو لخصائص منتجاتنا أو خدماتنا أو عملياتنا الداخلية، وذلك بالمقارنة مع قطاع آخر غير قطاعنا.</p>
<p><b>تشجيع تقارب المجموعة</b></p>			
			<p>أشجّع أفراد المجموعة على طرح ومناقشة مواضيع لا علاقة لها بالعمل، عندما يكون لها تأثير في عملنا.</p>

		<p>عند انتهاء المشروع، أقوم بعقد جلسة مناقشة؛ كي نحدّد على نحو واضح ما يجب أن نقوم به بصورة مختلفة (أو على النحو نفسه) في المرّة القادمة.</p>
		<p>عندما أعقد جلسة المناقشة، أحرص دائماً على تمكّن أفراد الفريق جميعهم من حضورها.</p>
		<p>عندما «تصطدم» المجموعة بأحدى المشكلات، فإنّني أحرص على أن ينال أفرادها وقتاً مستقطعاً أو وقت استراحة؛ للرجوع خطوة إلى الخلف والاسترخاء، والسماح بعمل العقل غير الواعي.</p>

			أتيح لمجموعتي حيّزاً للاحتفال واستعادة النشاط بعد نهاية المشروع.
			تتيح البرامج الزمنية للمشروع وقتاً كافياً لتبادل الأفكار ومناقشتها في المجموعة.

مأخوذ من كتاب (عندما يتطير الشرر) لدوروثي ليونارد وولتر سواب (منشورات كلية هارفارد للأعمال، 1999).

### وضع هدف للتغيير الإبداعي

استخدم هذه الاستمارة لمساعدتك على التفكير في التغيير الإبداعي الذي تريد تحقيقه، وتحديد المنافع الناجمة بالنسبة لك ولفريقك ولشركتك.

#### الهدف

ما المجال الذي تريد استهدافه من أجل المدخلات الإبداعية أو التغيير الإبداعي؟  
مثلاً: تطوير منتجات جديدة، تحسين خدمة العملاء، برامج تسويقية جديدة.

ما النتائج أو المخرجات المحددة، التي تريد الحصول عليها ضمن هذا المجال؟  
مثلاً: خمس أفكار جديدة لبرامج التسويق الخاصة بالمنتج X خلال السنة القادمة.

ما نوع التغيير الذي تبحث عنه؟

<input type="checkbox"/> تكيفي (تغيير تدريجي في الهيكلية) <input type="checkbox"/> تجديدي (شيء مبتكر أو جديد)		
القائمة)		
ما المنافع الممكنة بالنسبة إلى الشركة نتيجة هذا المسعى؟ ما الفرق الذي ستحققه؟ مثلاً: زيادة الإيرادات، زيادة الكفاءة، زيادة رضا العملاء، إلخ...		
ما المنافع الشخصية، أو المنافع بالنسبة إلى الفريق، الناجمة عن هذا المسعى؟		
<b>الفريق</b>		
ما التكوين الإبداعي الحالي لدى أفراد الفريق الذين سيعملون على هذا التحدي الإبداعي؟		
عضو الفريق	الدور / كيفية المشاركة	أسلوب التفكير المفضل
		*(1، 2، 3، 4)*
× (1) عقلاني: منطقي، تحليلي، مستند إلى الحقائق. (2) تجريبي: حدسي، يتقبل المخاطر، تكاملي. (3) منظم: يخطط، يهتم بالتفاصيل. (4) شعوري: يهتم بالعلاقات بين الأشخاص، عاطفي، يستند إلى المشاعر.		

هل يتوافر لديك المزيج المناسب من الأساليب لتشجيع الإبداع؟ وهل تتوافر لديك الخبرات اللازمة؟

نعم  لا. لا بد من أساليب إضافية:  لا. لا بد من خبرات إضافية:

هل تتوافر لدى المؤسسة الموارد اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات؟

في حالة عدم توفرها، كيف ستستطيع جلب أشخاص من الخارج لملء هذه الفجوة؟  
مثلاً، تعيين استشاري يتمتع بخبرات فنية.

ما النقطة التي توقّف عندها الفريق؟ ما السلوكيات التي تتبوّك بذلك؟

ما التدابير القادرة على المساعدة على تقليل هذه العقبات أو في تذليلها؟

**الأساليب اختر الأساليب الإبداعية التي تعتزم استخدامها**

أساليب العصف الذهني (إنتاج الكثير من الأفكار الأصيلة مع تأجيل الحكم عليها):

تصوّرية (مثلاً، تخيّل التفاصيل، حل  تجريبية (مثلاً، تجميع عناصر ضمن

مثالي) أساليب جديدة مبتكرة، ثم اختبار

تعديلية (توليد أفكار جديدة من خلال المزيج الناتج)

توسيع أو تعديل ما هو موجود أصلاً)  استكشافية (مثلاً، استخدام الصور

للتوجيه، واستخدام الكنايات

والتشبيهات

الأساليب الإبداعية لحل المشكلات:

غير ذلك:

تاريخ البدء:			تاريخ الانتهاء المرغوب:		
الأسباب التي تبرّر الفترة الزمنية المستهدفة:					
التسلسل المخطّط للأحداث:					
النشاط		التاريخ		الشخص المسؤول	

## خطة التواصل

ما المعلومات التي يجب نقلها، وإلى من، ومن قبل من؟

من له مدخلات في العملية؟ من هم المعنيون؟ من يملك صلاحية الاعتراض؟

ما وسائل أو أدوات التواصل التي تعتزم استخدامها؟

من الذي يجب إبلاغه بالتقدم الذي يتحقق؟ متى؟

من الذي يجب إبلاغه بالنتائج؟ متى؟

في الفريق الإبداعي، من الذي يتحمل مسؤولية التواصل فيما يخص سير العملية والنتائج المحققة؟ ومن المسؤول عن تحقيق الانسجام والحصول على الموافقات؟

## البيئة السيكلوجية من أجل تقويم الإبداع

استخدم هذا التقدير، لتقويم مدى الدعم الذي تتلقاه عملية الإبداع من خلال هيكلية المكافآت الحالية، وضوابط عمل الفريق ومواقفه، وأسلوب الإدارة.

التصنيف			السؤال
يحتاج إلى تطوير	نقطة قوة	كاف	
			3. هل توجد مبادئ توجيهية لعمل المجموعة؟ وهل هي موضحة ومعّمة على الجميع؟
			4. إن كنت مديراً، هل تشجّع المخاطرة؟
			5. هل يسمح للأشخاص بالقيام بالمخاطرة «الذكية»، وال فشل، دون التعرّض للعقاب؟
			6. عندما يفشل أحد الأشخاص فهل تساعد؟ وهل تستطيع المجموعة التعلّم من هذا الفشل؟

			7. هل تميّز بين حالات الفشل «الذكية» (شيء محفوف بالمخاطر، لكنه واعد) والأخطاء (شيء من الواضح أن تجنّبه أمر ممكن)؟
			8. هل يؤدّي نظام المكافآت الحالي إلى تحفيز أفراد المجموعة على أن يكونوا مبدعين؟
			9. هل لديك منذ الآن مكافآت من أجل الأفكار، أو الاقتراحات الإبداعية؟
			10. هل يقدم نظام المكافآت الحالي مكافآت ذات صلة بالعمل (كالمال مثلاً)، ومكافآت لا صلة لها فيه (خلق إحساس بالإنجاز المتميز مثلاً)؟

			11. هل لديك تقدير لأفراد المجموعة الذين ينجحون في العمل خارج أسلوب التفكير المفضل لديهم، أو خارج مجال خبراتهم؟
			12. هل تشجّع الاختلاف الفكري ضمن مجموعتك؟
			13. هل تشجّع الأشخاص على طرح الموضوعات المحظورة، أو التي لا يعترف بوجودها أحد، لكنّها تعرقل عمل المجموعة؟
			14. هل تكافئ الأشخاص على تعاونهم؟
			15. هل يتمنّع الأفراد بحرية اختيار مشاريعهم، أو تقرير كيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها؟

			16. بصفتك مديرًا، هل تنتبه إلى الأفراد الذين يظهر بأنهم قد استنفذوا ما لديهم من قدرات؟
			17. هل تحتفي بالنجاحات الصغيرة؟
			18. هل تشجّع المجموعة على التوقّف، ومراجعة مدى التقدّم الذي حقّقته؟
<b>أفكار للتطوير</b>			
استنادًا إلى إجاباتك عن الأسئلة، ما التحسين الذي تعزم إدخاله على ضوابط عمل المجموعة؟ وعلى هيكلية المكافآت؟ وعلى أسلوب إدارتك؟			

مأخوذ من كتاب (عندما يتطاير الشرر) لدوروثي ليونارد وولتر سواب (منشورات كلية هارفارد للأعمال، 1999).

## تعزير إبداعية مكان العمل الفيزيائي

استخدم هذا الجدول؛ لإجراء جرد لمكان العمل الفيزيائي، وتوليد أفكار لإجراء تطويرات تأخذ مستوى التغيير الممكن بالحسبان.

أفكار للتطوير	الوضع الحالي	البعد
		مكان لاجتماع عارض
		الحواجز الفيزيائية (كتب وأشرطة فيديو، وأعمال فنية على الجدران، ومجلات).
		مكان للتأمل الهادئ
		تشكيلة متنوعة من أدوات التواصل (ألواح كتابة، ألواح لتعليق النشرات، بريد إلكتروني)
		مكان خاص بالموظفين فقط
		مكان التواصل مع العملاء
		مكان للتعبير الفردي
		مكان للألعاب أو للاسترخاء

مأخوذ من كتاب (عندما يتطاير الشرر) لدوروثي ليونارد وولتر سواب  
(منشورات كلية هارفارد للأعمال، 1999).

### استمارة لتسجيل السمات

استخدم هذه الاستمارة؛ لتوليد أفكار عن كيفية التمكن من تطوير سمة أو أكثر، وذلك لتحسين أحد المنتجات أو العمليات أو الإجراءات. ضع السمات في العمود الأيمن، وضع أفكار التطوير في العمود الآخر، يمكن القيام بهذه المهمة فردياً، لكنّها يمكن أن تكون أكثر فاعلية إذا جرت ضمن المجموعة.

الهدف: منتج، أو عملية، أو خدمة تسعى إلى تطويرها

أفكار من أجل التطوير	الخاصة
جعل الهيكل أخف وزناً	مثال: للدراجة هيكل

obeikandi.com

## اختبر نفسك

يقدم هذا القسم عشرة أسئلة إختيار من متعدّد؛ لمساعدتك على تحديد معرفتك الأساسية بالتسويق. ستجد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. ماذا تُدعى عملية تقويم الأفكار؛ لتحديد الفكرة التي تستحق المتابعة؟

أ. التفكير المتباعد.

ب. التفكير المتقارب.

ج. التجديد.

2. أي الجمل التالية صحيحة؟

أ. الإبداع موهبة إمّا أن تمتلكها أو لا تمتلكها؛ ب. العملية الإبداعية

نهج فردي منعزل من حيث الأساس؛ ج. كلما ازداد ذكاؤك ازداد

إبداعك؛ د. لا يعدّ العمر مؤشراً واضحاً على الإبداع.

أ. الإجابتان (أ) و(ب)

ب. كل ما سبق.

ج. الإجابة (د).

3. تنتج معظم الأفكار المبتكرة نتيجة بحثٍ واعٍ وهادف، وليس نتيجة ومضة مفاجئة. هل هذا صحيح أم خطأ؟

أ. صحيح.

ب. خاطئ.

4. تحتاج المجموعات المبدعة غالبًا، إلى إقامة التوازن بين الطباع أو السلوكيات المتناقضة لتوليد أفكار جديدة. أي الأزواج الآتية من الطباع والسلوكيات، يمثل مجموعة لا تحتاج إلى موازنة لتقوية إبداعها؟

أ. ذهن الشخص المبتدئ ومنظور الشخص الخبير.

ب. الحرية والانضباط.

ج. الارتجال والتخطيط.

د. التركيز على العملية والتركيز على النتائج.

هـ. اللعب والسلوك الاحترافي.

5. متى يحدث التضارب الإبداعي؟

أ. عندما تتصادم أساليب تفكير الأفراد، ممّا يجبرهم على استكشاف سبل جديدة في النظر إلى المسألة.

ب. عندما تكون أساليب تفكير الأفراد متوافقة، ممّا يسمح للمجموعة بتطوير أفكار جديدة على نحو سريع.

ج. عندما لا يجب أفراد المجموعة بعضهم بعضاً، ممّا يمنهم من التعاون على نحو فاعل.

6. يمكن للتنوع الفكري واختلاف أساليب التفكير، أن يولّد نزاعاً في المجموعة، وهذا النزاع الموضوعي يماثل النزاع الشخصي. هل هذا صحيح أم خطأ؟

أ. صحيح.

ب. خاطئ.

7. يمكن للمكافآت من مختلف الأنواع، أن تزيد من إبداع المجموعة. وتعدّ الدفعات المالية والعلاوات أمثلة على المكافآت التي تقوّي عند الفرد:

أ. التحفيز الذي له صلة بالعمل.

ب. التحفيز الذي لا صلة له بالعمل.

8. أنت تعدّ جلسة عصف ذهني، ويقوم أفراد الفريق بتقويم الخيارات والأفكار التي ولّدها الفريق. هل هذه هي الطريقة المثلى للتقدّم في

العمل؟

أ. نعم.

ب. لا.

9. أي الأساليب أو الإستراتيجيات الآتية، غير مفيد للعصف الذهني؟

أ. استخدام التمثيل الموجّه بالصور لوصف السيناريو الأمثل.

ب. وضع قيود، مثل: قيود الوقت والمال نصب الأعين، في أثناء تشكيل

صورة أفضل للحلول الممكنة.

ج. التماس سبل لتبني الحالة القائمة، بدلاً من اختراع شيء جديد.

د. جمع عناصر المشروع أو المنتج بطرق مختلفة وممنهجة، ثم اختبار

هذه التركيبات الجديدة المختلفة.

10. «المعضلة الكبيرة» تعبير يستخدم لوصف مسألة تتجاهلها المجموعة

أو تتجنبها، لكنها يمكن أن تتحوّل إلى مشكلة تعيق التقدّم. ما الذي

تمتنع عن فعله للتعامل الفاعل مع هذه المعضلة؟

أ. التوقّف عمّا تقوم به للاعتراف بوجود تلك المسألة.

ب. إن كان الأمر متعلّقاً بسلوك أحد الأشخاص، فعليك أن تناقشه

معه على انفراد خارج المجموعة.

ج. تشجيع الشخص الذي حدّد وجود المشكلة على أن يكون أكثر دقة

وتحديداً وعلى أن يستخدم الأمثلة.

د. مناقشة الشيء الذي يعيق التقدّم بدلاً من مناقشة كيفية حدوث

الإعاقة.

## إجابات أسئلة الاختبار

1, ب. يكون التفكير المتقارب غالباً، عملية تقويمية يجري فيها النظر

في الخيارات المختلفة؛ لتحديد الخيار الذي يستحق المتابعة.

2, ج. العبارة الصحيحة الوحيدة في هذه القائمة هي «لا يعدّ العمر

مؤشراً واضحاً على الإبداع». أمّا العبارات الثلاث الأخرى فتمثّل

مفاهيم مغلوطة في مسألة الإبداع.

3, أ. لا تأتي أكثر الأفكار الإبداعية نتيجة أفكار ذكية مفاجئة، بقدر

ما تكون ثمرة عملية واعية تجري عبر مراحل متعدّدة في أغلب

الأحيان.

4, د. تحتاج المجموعة كثيراً إلى إقامة توازن بين العملية (كيفية عمل

المجموعة سوياً) والاهتمام بالنتائج، إلا أنّ هذه الموازنة ليست

أمراً أساسياً فيما يخص العمل الإبداعي في المجموعة.

5, أ. يمكن أن يؤدي التضارب الإبداعي الناجم عن أساليب التفكير

المختلفة لدى الأفراد، إلى تعزيز كبير في قدرات المجموعة

الإبداعية؛ إذا تمت إدارته على نحو صحيح.

6, ب. إنّ النزاع الموضوعي والنزاع الشخصي أمران مختلفان في واقع

الأمر. يحدث النزاع الموضوعي عندما يجهد أفراد المجموعة في

التعامل مع مسائل أو مهمّات مطروحة عليهم. مثلاً، عند قيام أحد

أفراد المجموعة باختبار فرضية زميله ووضع التحديات أمامها.

أما النزاع الشخصي فلا علاقة له بالمهمّات المطروحة على الإطلاق.

7، أ. تعدّ الدفعات النقدية والعلاوات، أشكالاً من المحفّزات لا صلة لها بالعمل: إنّها تستجيب لرغبة الشخص في تحقيق أمر مختلف عن العمل. لكن، عليك زيادة المحفّزات التي لا صلة لها بالعمل؛ لتشجيع الإبداع في مجموعتك، وذلك من قبيل تكليفهم بمهمّات تتحدّى قدراتهم. أمّا المحفّزات ذات الصلة بالعمل، فهي تستجيب لرغبة الشخص في تحقيق ذاته، أو في النجاح في مواجهة التحديّ، وتستجيب لاهتمامه العميق ومشاركته في العمل، أو لفضوله أو إحساسه بالاستمتاع في عمله.

8، ب. قد يؤدي تقويم الخيارات أو الأفكار بالطريقة التي تم توليدها بها، إلى خنق الإبداع، وإبطاء عملية العصف الذهني في المجموعة.

9، ب. لا يعدّ إبقاء القيود مثل الزمن أو المال، ماثلة في الأذهان في أثناء محاولة وضع صورة الحل الأمثل أسلوباً مفيداً للعصف الذهني، بل يجب على الأفراد محاولة التحرّر من القيود العملية المتأصلة التي تعيق التفكير التجديدي.

10، ب. إنّ مناقشة المسائل المتعلقة بالسلوك ضمن إطار المجموعة، إستراتيجية مستحسنة للتعامل مع «المعضلات الكبيرة». يجب إخراج المسألة المعنية إلى السطح ومناقشتها وحلّها من حيث

تأثيرها في السلوك في المجموعة. وخلال هذه المناقشة يكون إبقاء الأمور على مستوى غير شخصي ضرورياً. والغاية هي عدم إلقاء اللوم على أحد، أي مناقشة ما يعيق تقدّم العمل، بدلاً من مناقشة كيفية حدوث الإعاقة.

# تعلم المزيد

## مقالات

Amabile, Teresa M. "Managing for Creativity." Harvard Business School Case Note. Boston: Harvard Business School Publishing, 1996.

«الإدارة من أجل الإبداع»

بعد مناقشة الدوافع التي تمثلها بيئة العمل بالنسبة إلى الإبداع، والعقبات التي تضعها أمامه، تتناول هذه المقالة التوازن الدقيق المتضمن في مسألة الإدارة من أجل الإبداع. وهي تقدم أيضًا وصفًا لأداة استبائية لتقويم المناخ الموجود في المؤسسة من حيث أثره في الإبداع.

Drucker, Peter F. "The Discipline of Innovation." *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

«انضباط الإبداع»

في هذه المقالة الكلاسيكية الصادرة ضمن «مراجعات هارفارد للأعمال»، يؤكد (بيتر دروكر)، الأستاذ الفخري في جامعة (كليرمونت) للخريجين، أنّ المتابعة المنهجية للفرص - وليس لمحات العبقرية - هي ما يربح أن يسفر عن نتائج إبداعية. وأنّ انغماس المديرين الساعين إلى الابتكار والتجديد في العمل المنضبط، أكثر أهمية من امتلاك شخصية

ريادة الأعمال. ويوضّح (دروكر) أنّه من الممكن العثور على فرص داخلية للابتكار والتجديد من خلال حوادث غير متوقّعة، ومصادفات من مختلف الأنواع، وكذلك من خلال احتياجات العمليات أو التغيرات في القطاع أو السوق.

أمّا الفرص الخارجية فهي من قبيل ما ينشأ نتيجة التغيّرات السكانية والتغيّرات في المفاهيم، أو نتيجة ظهور معارف جديدة. ويشدّد (دروكر) على أنّ المبتكرين الباحثين عن الفرص، عليهم أن يبحثوا عن حلول بسيطة مركّزة للمشكلات الحقيقية التي تواجههم.

Florida, Richard. "America's Looming Creativity Crisis." *Harvard Business Review*, October 2004.

### «أزمة الإبداع الوشيكة في أمريكا»

يذهب كاتب هذه المقالة، إلى أنّ قوة الاقتصاد الأمريكي تتبع من عامل واحد؛ وهو انفتاح البلاد إزاء الأفكار الجديدة، وهو ما سمح لهذا الاقتصاد بجذب ألمع العقول من أنحاء العالم كافة، والاستفادة من الطاقات الإبداعية لديها. لكنّ الكاتب يشير إلى أنّ الولايات المتحدة تقف الآن على حافة فقدان هذه الميزة التنافسية. وكي يدافع مجتمع الأعمال عن الاقتصاد الأمريكي، يتعيّن عليه المبادرة إلى ضمان قدرة المواهب العالية على الانتقال عبر الحدود، وإلى ضمان تلقّي التعليم والبحث عند مستويات أعلى من التمويل، وكذلك العمل على الاستفادة من القدرات الإبداعية لدى عدد متزايد من العاملين.

Florida, Richard, and Jim Goodnight. "Managing for Creativity." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, February 2007.

## «الإدارة من أجل الإبداع»

كيف يمكنك استيعاب الطبيعة المعقدة الفوضوية للعملية الإبداعية مع زيادة الكفاءة وتحسين الجودة ورفع الإنتاجية؟ إن أكثر الشركات لا تعرف ذلك، لكن معهد (أس إيه أس) (SAS)، وهو أكبر شركة برمجيات خاصة في العالم، يمثّل استثناءً بارزاً. لقد عرف المعهد كيف يستوعب الطاقات الإبداعية لدى المعنيين جميعاً: العملاء ومطوري البرمجيات والمديرين وموظفي الدعم.

ويقوم الإطار الذي يستخدمه المعهد لإدارة الإبداع على ثلاثة مبادئ موجّهة. الأول هو مساعدة الموظفين على أداء أفضل العمل من خلال الحرص على مشاركتهم الفكرية، وإزالة كل ما يشتت انتباههم. والثاني هو جعل المديرين مسؤولين عن إطلاق شرارة الإبداع، وإلغاء التمييز الاعتباطي بين «الموظفين» و«المبدعين». والثالث هو جعل العملاء يساهمون في الأمر بصفتهم شركاء مبدعين؛ كي يتمكن المعهد من تقديم منتجات متفوقة.

Hargadon, Andrew, and Robert I. Sutton. "Building an Innovation Factory." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

## «بناء مصنع الابتكار والتجديد»

الأفكار الجديدة هي العملة الثمينة بالنسبة إلى الاقتصاد الجديد، لكن ليس من الضروري أن يكون توليد هذه الأفكار عملية غامضة. فما صورة العبقرى الذى يعمل وحيداً ويخترع الأشياء انطلاقاً من الصفر إلا خيالاً رومانسياً. أما الشركات التى تجدد وتبتكر باستمرار، فقد وضعت منهجاً لإنتاج الأفكار الجديدة واختبارها. ويمكن لأيّة مؤسسة أن تحذو حذوها من خلال تكرار هذا المنهج لديها.

يستخدم أفضل المجددين أفكاراً قديمة لتكون مادة أولية للأفكار الجديدة. ويطلق مؤلفو هذه الإستراتيجية عليها اسم «وساطة المعرفة». وأما نظام المحافظة على استدامة التجديد فهو «دورة وساطة المعرفة» الذى يناقش الكتاب مراحل الأربعة:

1. التقاط الأفكار الجيدة من تشكيلة واسعة من المصادر.
2. المحافظة على حيوية هذه الأفكار من خلال اللعب بها ومناقشتها واستخدامها.
3. تخيل استخدامات جديدة للأفكار القديمة. يشجّع بعض وسطاء المعرفة على التلاقح المتبادل من خلال إيجاد صياغات فيزيائية تسمح للموظفين، بل تجبرهم أيضاً، على التفاعل فيما بينهم.
4. تحويل الأفكار والتصورات الواعدة إلى خدمات أو منتجات أو عمليات أو نماذج أعمال حقيقية.

يمكن للشركات أن تستخدم أجزاء هذه الدورة كلها أو بعضاً منها. إنَّ لدى الشركات الضخمة خاصّة، حاجة ماسّة إلى نقل الأفكار من مكان إلى آخر. فقد يرغب البعض في بناء مجموعات استشارية متكاملة مكرّسة من أجل الوساطة الداخلية للأفكار. في حين يمكن للبعض الآخر أن يوظّف أشخاصاً واجهوا مشكلات مماثلة للمشكلات التي تواجهها الشركات الآن. والدرس الأكثر أهمية هو أنّ على قادة الشركات أن يغيّروا كيفية تفكيرهم في التجديد، وأن يغيّروا طريقة انعكاس ذلك التفكير في ثقافة شركاتهم.

Harvard Business School Publishing. "Debriefing Luc de Brabandere: Boost Your Company's Creativity." *Harvard Management Update*, April 2006.

«التوسّع في كتاب لوك دو براباندر: تقوية الإبداع في شركتك»

تتغيّر الأذواق العامة على نحو مستمر في أيامنا هذه، وتتقدّم التكنولوجيا بخطوات مذهلة. وعلى الشركات أن تبتكر وتجّدّد دائماً؛ كي تواكب ذلك كله. لكنّ القادة غير القادرين على تحسّس هذه التغيرات والاستجابة لها - غير القادرين على الإبداع - يحظون بفرصة ضئيلة لتوليد التجديد اللازم. إنّ مفتاح الابتكار والتجديد، كما يقول (لوك دو براباندر) وهو شريك في مجموعة بوسطن الاستشارية، كامن في تعلم كيفية إدراك وتغيير الصور النمطية التي تقيّدنا. وهو يضع هنا أربع قواعد يستطيع المديرون اعتمادها؛ للتغلّب على هذه العقبات ولتنمية القدرات الإبداعية.

## كتب

Davis, Howard, and Richard Scase. *Managing Creativity: The Dynamics of Work and Organization*. Buckingham, England: Open University Press, 2001.

### «إدارة الإبداع: ديناميات العمل والتنظيم»

إنّ الصناعات الإبداعية قوة اقتصادية وثقافية متنامية. يبحث هذا الكتاب في الديناميات التنظيمية في هذه الصناعات، ويبين كيف تبني الشركات عملياتها بما يلبي حاجة العاملين المبدعين إلى الاستقلالية، إلى جانب ضبط مخرجاتهم وتنسيقها في الوقت عينه.

Davis, Howard, and Richard Scase. *Managing Creativity: The Dynamics of Work and Organization*. Buckingham, England: Open University Press, 2001.

### «عندما يتطاير الشرر: إيقاد شعلة الإبداع في الفريق»

من أين تأتي أفضل الأفكار الإبداعية؟ يظن أكثر المديرين أنّ «النماذج الإبداعية» الجاهزة المحدّدة، هي التي توفر أقصر الطرق إلى «التفكير خارج الصندوق» وإلى الأفكار التي تحقّق اختراقاً. وهم يظنون أنّ الفريق الذي لا يضم عبقرية استثنائية يظلّ محكوماً بالنتائج المتواضعة. لكن (ليونارد) و(سواب) يقولان إنّ أعظم الابتكارات والتجديدات اليوم، ينبعان من تفاعلات المجموعة التي تتمتع بقيادة حسنة. وفي هذا الكتاب يكشف

المؤلّفان أنّ أيّة مجموعة تستطيع - إذا توافر لها التصميم والإدارة الفاعلين - أن تُنتج خدمات ومنتجات وعمليات أكثر إبداعية.

وعلى خلاف أكثر الكتب التي تتناول الإبداع، يركّز كتاب «عندما يتطاير الشر» على العملية التي تنطبق على مجموعات من الناس قد لا تحقّق الصورة النمطية «للمبدعين» الذين يتمتعون بالعقول المناسبة لذلك. ويقدم الكاتبان إلى المديرين إستراتيجيات لتوليد ديناميات المجموعة التي تكمن في قلب التفكير التجديدي، بما في ذلك تقنيات محدّدة لإعادة توجيه التوتّرات الناجمة عن تضارب الآراء صوب أفكار جديدة وخيارات بديلة. ويدرس الكتاب كيفية مشاركة مختلف جوانب بيئة العمل - من أسلوب القيادة إلى استخدام مكان العمل - في تعزيز الابتكار والتجديد.

Miller, William C. *Flash of Brilliance*. Reading, MA: Perseus Books, 1999.

#### «لمحة الموهبة»

يشدّد (ميلر) على الطرق التي تؤدّي قيم الفرد وروحه من خلالها، إلى إغناء قدراته الإبداعية. لكن الكتاب يتضمّن أيضاً مقترحات ملموسة للتغلّب على العقبات التي تقف في وجه الإبداع، ويعرض معالجة موسّعة لأربع منهجيات أساسية حول العصف الذهني.

## برامج التعليم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. Case in Point. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

### «حالة للدراسة»

تعدّ «حالة للدراسة» مجموعة مرنة من الحالات المقدّمة عبر الإنترنت، والمصمّمة للمساعدة على إعداد المديرين على المستويين المتوسط والعالي، لمواجهة مجموعة متنوّعة من تحديات القيادة. وتقدم هذه السيناريوهات القصيرة المستندة إلى الواقع، محتوى متقدّمًا لإيجاد فكرة مركّزة عن حقائق حياة القادة. سوف يستكشف مديروكم استراتيجية التنسيق، وإزالة العقبات التي تعترض التنفيذ، والإشراف على التغيير، وتوقّع المخاطر، والقرارات الأخلاقية، وبناء حالة أعمال، وتنمية ولاء العملاء، والذكاء العاطفي، وتطوير منظور شامل، وتشجيع الإبداع، وتحديد المشكلات، واختيار الحلول، وإدارة التعاملات الصعبة، ودور المدرب، وتفويض الصلاحيات من أجل التطوّر، وإدارة الإبداع، والتأثير في الآخرين، وإدارة الأداء، وتقديم الملاحظات الراجعة، والمحافظة على المواهب.

## مصادر من أجل

### «تشجيع الإبداع»

ساعدت المصادر الآتية على تطوير هذا الكتاب:

#### «الإبداع والتجديد في المؤسسات»

Amabile, Teresa M. "Creativity and Innovation in Organizations." Harvard Business School Case Note # N9-396-239, January 5, 1996.

#### «عملية المفارقة»

Barrett, Derm. *The Paradox Process*. New York: AMACOM, 1997.

«مواجهة الفشل: المقدمات والنتائج المترتبة على تقاسم المعتقدات

المشتركة الموجهة بالتعلم، في مجموعات العمل التنظيمي»

Cannon, Mark, and Amy Edmondson. "Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Learning-Oriented Beliefs in Organizational Work Groups." 1999 (under review by an academic journal).

#### «الإبداع: تدفق وسيكولوجية الاكتشاف والاختراع»

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins, 1996.

#### «انضباط التجديد»

Drucker, Peter. "The Discipline of Innovation." *Harvard Business Review*, November-December 1998.

### «مقاربات إبداعية لحل المشكلات»

Isaksen, Scott G., K. Brian Dorval, and Donald J. Treffinger. *Creative Approaches to Problem Solving*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing Company, 1994.

### «مجموعة أدوات الحل الإبداعي للمشكلات»

Isaksen, Scott G., K. Brian Dorval, and Donald J. Treffinger. *Toolbox for Creative Problem Solving*. Williamsville, NY: Creative Problem Solving Group—Buffalo, 1998.

### «إدارة المجموعات من أجل الإبداع والتجديد»

Leonard, Dorothy. *Managing Groups for Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

### «عندما يتطاير الشرر: إيقاد شعلة الإبداع في الفريق»

Leonard, Dorothy, and Walter Swap. *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

### «تفجير الإبداع: أسرار العبقرية الإبداعية»

Michalko, Michael. *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998.

### «لمحة الموهبة»

Miller, William C. *Flash of Brilliance*. Reading, MA: Perseus Books, 1999.

### «الإبداع في الشركات»

Robinson, Alan G., and Sam Stern. *Corporate Creativity*. San Francisco: Berrett—Koehler, 1997.

## «تبادل أفضل للأفكار»

Saunders, Rebecca M. "Better Brainstorming." *Harvard Management Communication Letter*, November 1999.

## «متعة التفكير على نطاق واسع»

Zelinski, Ernie J. *The Joy of Thinking Big*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998.