

# الإبداع في القيادة

وحل المشكلات...



إعداد

عبد العزيز رزوق

صادر عن المجمع الدولي للبحوث العلمية

# الإبداع في القيادة وحل المشكلات...

إعداد: عبد العزيز رزوق

يُهدى هذا الكتابُ مجاناً لكلِّ راغبٍ بالتميزِ

صادر عن المجمع الدولي للبحوث العلمية

## مقدمة:

يحتل تعلم حل المشكلات الترتيب الأعلى ضمن مستويات مهمات التعلم وفق تصور جانبيه، إذ يكتشف المتعلم خلال هذه العملية أن مجموعة من القواعد والقوانين التي تم تعلمها يمكن أن تستخدم للوصول إلى حل موقف جديد.

وهي بحد ذاتها تعلم جديد لأنها تمكن المتعلم من اكتساب قواعد ذات مستوى مرتفع يمكن استخدامها في المستقبل لمواجهة مواقف جديدة متشابهة.

## المفهوم:

عرف جيتس وآخرون حل المشكلة بأنها حالة يسعى خلالها الفرد للوصول إلى هدف يصعب الوصول إليه بسبب عدم وضوح أسلوب الحل أو صعوبة تحديد وسائل وطرق تحقيق الهدف، أو بسبب عقبات تعترض هذا الحل وتحويل دون وصول الفرد إلى ما يريد. وأن الأداة التي يستخدمها في حل المشكلة هي عملية التفكير وما يبذله من جهد عقلي يحاول خلاله إنجاز مهمات عقلية أو الخروج من مأزق يتعرض له.

## أولاً: تحليل المشكلات الإدارية:

المشكلات الإدارية حدث دائم متكرر مصاحب للأعمال ولا يكاد ينفك منه.

### تفاوت صعوبة المشكلات:

تتفاوت المشكلات في درجة صعوبتها إذ تتراوح بين المشكلات السهلة مثل إيجاد الفرد سيارته في مجمع مزدحم، إلى المشكلات شديدة الصعوبة مثل إيجاد حل مشكلة نقص المياه في بلد ما.

### الاختلاف الشخصي:

كما أن صعوبة المشكلة تختلف من فرد إلى فرد آخر فقد تبدو مشكلة ما بالنسبة لك تافهة ولكنها بالنسبة لطفل في المرحلة الأساسية في غاية الصعوبة.

ويتم بناء المشكلة في المجال الأكاديمي بحيث تبرز بدائل عديدة كحلول محتملة، إلا أن بديلاً واحداً في بعض المسائل وبدائل قليلة في مسائل أخرى هي الطرق المناسبة للوصول إلى الهدف.

### مكونات المشكلة:

- المشكلة: الوضع الموجود وصفاً وأسباباً.
- الحل: الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه. "الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية فالخطأ في حل مسألة رياضية لا يسوغ تغييرها وتبديلها. حاول دائماً التركيز على الحل والخروج من سياق ذهنية المشكلات حتى تحافظ على الروح الإيجابية ولا تقع في مصيدة السلبية.

## أهم أساليب حل المشكلات:

- بيان الطرق المنهجية للتعامل مع المشاكل: وإذا فقدنا المنهجية غرقنا في الهمجية!
- التخفيف من حدة الذعر وهول الدهشة الناتجين عن حدوث المشاكل: فرباطة الجأش مطلوبة؛ ويجب على القائد أن يتعامل مع الأمور الصعبة وكأنها أحداث طبيعية.
- توضيح الإيجابيات المستفادة من المشكلات: وسيأتي بيانها.
- التأكيد على ضرورة الصراحة والدقة والوضوح في التعامل مع المشكلات.

## أين يقع حل المشكلات واتخاذ القرارات في خريطة العمليات الإدارية؟

### أولاً: التخطيط

ويشمل وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني

### ثانياً: التنظيم

ويشمل الهيكل والمهام والعلاقات ثم اختيار المناسبين لشغل المناصب

### ثالثاً: التوجيه والإشراف

ويشمل التحفيز والقيادة والاتصال

### رابعاً: الرقابة

وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتشخيص المشكلات وعلاجها بالقرارات الصائبة

الطريق من المشكلة للحل، آليات التنفيذ:

### أنواع المشاكل:

مشكلات في التنفيذ:

وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص.

مشكلات في الإنجاز:

وهي ما يمنع من الوصول إلى وضع أفضل.

تقسيمات أخرى:

متفاقمة — متلاشبية — ثابتة.

مفاجئة — متوقعة.

متكررة — نادرة.

جماعية — فردية.

حديثة — قديمة.

وتكمن أهمية التقسيم في تحديد استراتيجية التعامل مع المشكلة.

مقدمات مهمة عن المشكلات الإدارية مع دور الإدارة في حل المشكلات:

- لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة.
- السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.
- قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل!
- إنَّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنَّما نظرهم لها.
- التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
- قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها!
- وازن بين الفعل التكميلي " لتهدئة الآثار " وبين الفعل التصحيحي " التوصل إلى حل. "
- يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.
- يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
- تأكد أنك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين.

- لا تحاول استنتاج شيء ثم تسعى لإثباته.
- لا تقفز مباشرة إلى الحل.
- لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.
- ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.
- اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.
- كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.
- لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدة أسباب متداخلة.
- فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل!
- لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها!
- نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي.
- إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها!
- لا بد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: الصاعد والنازل والبيني: ويعد الفشل في الاتصال وباء الإدارة المعاصرة؛ وينسب 85% من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال.
- حل المشكلات — في الغالب — منطقي وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.
- استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها: وعلم المستقبل من العلوم التي لم تحظ بعناية المسلمين ولذا نعاني من "صدمة المستقبل" ومن "توالي الضربات والمحن".
- العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها.
- يجب إطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها، ويجب على المدير الإطلاع بشكل دوري على ملف المشكلات.

## أهداف حل المشكلات:

يعد حل المشكلات أحد أهم الأنشطة التي تميز الإنسان عن غيره من المخلوقات وهي تعني إيجاد طريقة لتخطي صعوبة ما.

يهدف أسلوب حل المشكلات إلى تنمية عدد من المهارات التفكيرية أو الأدائية، وتنميط خطوات عامة تبدأ بالتفكير الجاد حول المشكلة وتنتهي بحلها.

ويهدف أسلوب حل المشكلات إلى تحقيق المطالب التالية:

أولاً - إثارة الدافعية لدى المتعلم.

ثانياً - تنمية المعلومات المعرفية

ثالثاً استخدام اساليب التفكير المختلفة (الدنيا والعليا) في عملية التعليم.

رابعاً - تعلم المفاهيم العلمية.

خامساً - تعديل الأطر المرجعية أو تغييرها.

سادساً - توظيف الخبرات السابقة في حل المشكلات.

سابعاً - تحقيق دور الطالب في عملية التعلم من خلال تعزيز الجانب الإيجابي الفعال

للمتعلم أثناء عملية التعلم.



## ثانياً: عملية صنع القرار الاستراتيجي

تعريف اتخاذ القرار:

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.

أهمية اتخاذ القرار :

إن اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها وهي تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام.

فاتخاذ القرار من شأنه إنجاح العمل أو تدميره.

خطوات اتخاذ القرارات:

ليس هناك نموذج شامل يتفق عليه الباحثون في مجال اتخاذ القرارات.

وبناءً على مسبق فإننا سوف نعرض خطوات لاتخاذ القرار:

1- تحديد المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرار عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة أو أن هناك فرصة قوانين لاتخاذ القرار فيما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنشأة. فيجب تحديد المشكلة ومواجهتها وتحديد أهميتها وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

2- جمع المعلومات: إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة. لذا يعتمد المدير على اتخاذ القرار في حجم المعلومات التي تجمع عن هذه المشكلة وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

• البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

• البيانات والمعلومات الكمية.

• البيانات والمعلومات النوعية.

• الأمور والحقائق.

3- تحديد البدائل: يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل:

منها وضع المنشأة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار، ويجب تقييم هذه البدائل أو الأفكار لحل المشكلة.

4- تنفيذ الحل: تتضمن هذه الخطوة في اتخاذ القرارات تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة على عملية تنفيذ أي بديل أو حل ليست عملية يسيرة.

وأن يتم مهمة تنفيذ الحل إلى شخص أو أشخاص لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل.

5- متابعة تنفيذ الحل: عندما يتم تنفيذ الحل يجب مراقبه ومتابعته للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة فالمتابعة تبين لنا صحة اختيارنا السليم لحل المشكلة.

### معوقات اتخاذ القرار:

إن عملية صنع القرار واتخاذها ليست عملية سهلة وتشكل تحدياً كبيراً أمام المديرين في منظمات الأعمال المختلفة، في بيئة سريعة التغيير ومعقدة، فإن هذه العملية تحتاج إلى عناية كبيرة لكي يكون القرار صائباً، ويأتي هذا التعقد من مصادر عديدة أهمها:

1- تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار.

2- عدم الملموسية والوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها.

3- المخاطرة وعدم التأكد.

4- المضمون بعيد المدى للقرار.

5- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن.

6- تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام الإدارات في عملية صناعة القرار واتخاذها ومن النادر أن يتخذ القرار مدير واحد بمختلف مراحلها.

7- تباين اتجاهات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في صناعة القرار.

8- النتائج غير المقصودة أو المتوقعة.

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

لقد ازداد تعقد بيئة الأعمال وكثرة التغيرات التي تؤثر في عملية صناعة القرار واتخاذها. ففي بداية الأمر كانت القرارات تصنع من قبل المديرين بشكل فردي أو مشاركة محدودة جداً بسبب استقرار البيئة ووفرة الموارد وسهولة التنبؤ بالطلب وقلة المنافسين. ولكن بسبب ضخامة حجم المنافسة وتعدد المنظمات وكثرة العرض وازدياد وحدة المنافسة وطلب العاملين في المشاركة باتخاذ القرار حتى عن طريق أساليب الضغط الغير مباشرة على المديرين.

كان لا بد من اتخاذ المشاركة في القرارات وأخذ الشورى بين المدير والمرؤوسين.

مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

1- التأكيد على مبدأ الشورى: إن مبدأ الشورى هو أصل من أصول الحياة في الإسلام فقد

قال الله تعالى ﴿وشاورهم في الأمر﴾.

وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية على الشورى.

2- الوصول إلى قرارات أفضل.

3- الوصول إلى بدائل أكثر.

4- القبول.

5- رفع الروح المعنوية لدى الأطراف المشاركة في اتخاذ القرار.

طريقة تفكير أصحاب البعد الاستراتيجي في اتخاذ القرار:

المشكلة فرصة ثمينة!

المعنى المرادف للمشكلة عند الصينيين هو:

الفرصة! فرصة...؟! لماذا؟

- إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.
- اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية.
- استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية.
- تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد.

كيف تدرك المشكلة؟

- بالمقارنة مع التاريخ السابق.
- بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.
- من خلال النقد الخارجي.
- بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.

## حال الناس مع المشاكل:

- النفي أو الغفلة: تتراكم.
- التضخيم والتهويل: اليأس.
- الاعتدال والتوسط: الحل.

## الأساليب المتبعة لاتخاذ القرارات الحاسمة في حل الاشكاليات:

### لا تفعل شيئاً:

- إذا كانت المشكلة ستحل تلقائياً.
- إذا كانت آثارها ضعيفة.
- إذا كانت تكلفة الحل أعلى من تكلفة المشكلة.

### معالجة الآثار:

- عندما نتوقع زوال السبب.
- عندما تكون تكلفة معالجة السبب كبيرة.
- عندما يكون السبب خارج السيطرة.

### مراقبة الوضع فقط:

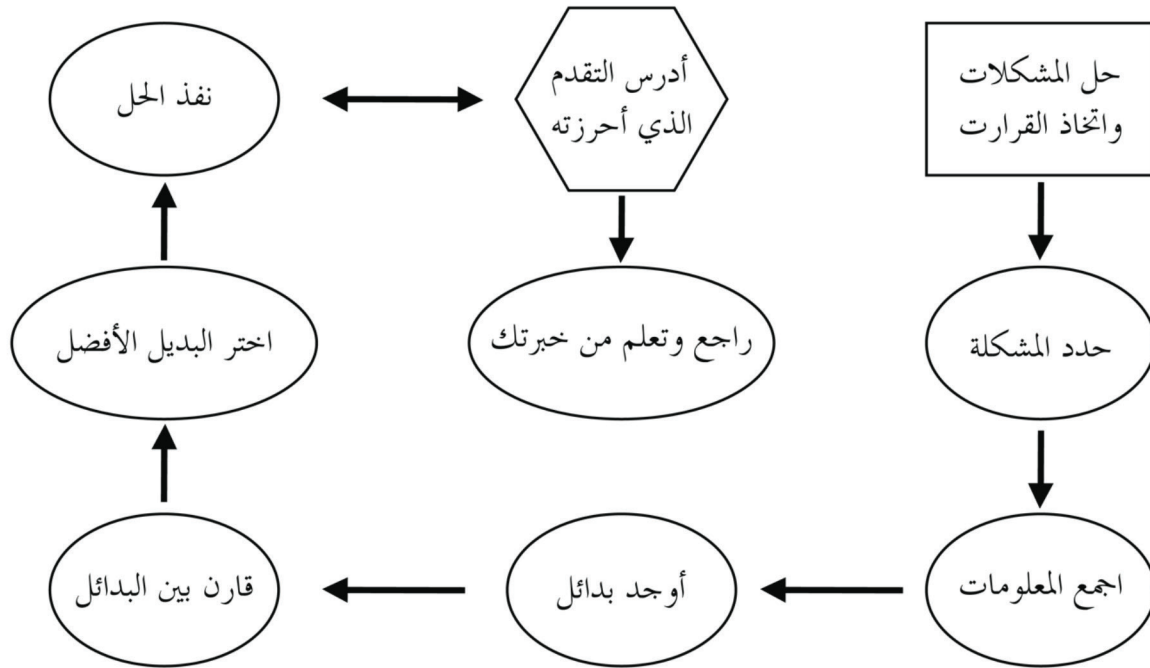
- إذا كانت غير ملحة.
- إذا بدأت بالتلاشي.
- إذا كانت الأسباب غير واضحة.

### معالجة المشكلة:

- إذا كانت خطيرة.
- إذا كانت متفاقمة.
- إذا جاء أمر بعلاجها من جهة عليا.

من أسباب عدم مواجهة المشكلة:

- الجهل بحدوثها.
- الارتياح.
- كونها تتعلق بشخص محبوب أو مكروه .
- إذا كانت.....؟! انظر أساليب التعامل مع المشكلات.



أخطاء في اتخاذ القرارات:

- تجميع المشاكل الصغيرة كمشكلة كبيرة واحدة: فمن الحكمة تحجيم العدو وليس تضخيمه.
- الاعتماد على المشاعر دون الحقائق.
- القفز مباشرة إلى الأسباب والحلول.

- الاختلاف حول معيار الأداء القياسي: ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه.
- التركيز على الأسباب الخارجية فقط ﴿وَإِنْ تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا لَا يَضُرُّكُمْ كَيْدُهُمْ شَيْئًا﴾  
آل عمران (١٢٠).
- إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.
- أسلوب كبر- تريجو لتحديد المشكلة واتخاذ القرار الحاسم:

- ماهي السمات المميزة للمشكلة؟
- ماذا ومن تعني المشكلة؟
- متى حدثت / تحدث المشكلة؟
- ما الذي يبقى ثابتاً؟ وما الذي يختلف؟
- هل المشكلة تكبر أم تصغر؟ ما هو الشيء المميز عند تغير حجمها؟
- ما هو الوضع الطبيعي؟
- أين الوضع الطبيعي؟
- ماهي السمات المميزة للوضع الطبيعي؟
- ماذا ومن لا تعنيه المشكلة؟
- متى لا تحدث؟

#### عوامل يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

- لا بد أن تتوفر فيمن يحضر جلسات مناقشة المشاكل وحلها صفة أو أكثر مما يلي:
- لديه معلومات عن المشكلة وأطرافها.
- صاحب خبرة للمشورة والرأي.
- جيد التدريب والمهارة.
- ملتزم بالتنفيذ.
- من يراد تدريبيه وهيئته.



## الحل الجماعي - إيجابيات وسلبيات:

### الإيجابيات:

- تنوع الأفكار وتلاقحها.
- تعدد مصادر المعلومات.
- أقل تحيزاً، حيث تنتفي الدواعي الشخصية.
- فرصة للتواصل والتدريب.
- الالتزام العالي بالأداء.
- اختيار أفضل الحلول المقترحة. بسبب مشاركة عدة عقول في الحل والاختيار.
- مشاركة عدة مستويات إدارية. فتشارك الإدارة العليا التي تهتم بالتخطيط والإدارة الوسطى المهتمة بالإشراف والإدارة الدنيا المعنية بالتنفيذ.

### السلبيات:

- إغفال تسجيل الأفكار.
- التنافس المنفر.
- المواكبة والمجاراة. بسبب الركون إلى خبرة أو مكانة أحد المشاركين.
- الافتقار إلى التوجيه الموضوعي. انظر أسلوب القبعات الست في التفكير.
- المقيدات الزمانية والمكانية.
- سيطرة طريقة تفكير الرئيس.
- أسباب الفشل في حل المشكلات:
- عدم اتباع المنهجية في تحديد وحل المشكلات.
- وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي.
- نقص المعلومات أو التحليل السيئ للمشكلة.

- استخدام نوع واحد من التفكير "طريقة القبعات الست"
- القبعة البيضاء = نظرة موضوعية للأمور
- القبعة الحمراء = الانفعال والحدس والتفكير الفطري.
- القبعة السوداء = الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي.
- القبعة الصفراء = الممكن والمنطق الإيجابي.
- القبعة الخضراء = الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
- القبعة الزرقاء = ضبط عملية التفكير.
- غياب أو تحجيم مشاركة الأطراف المعنية.
- الخوف من الفشل ومن التجديد ومن تبادل الأفكار.
- مقاومة التغيير.
- التوقف عن التنفيذ أو ترك المتابعة والتقييم.

### أهمية المعلومات لحل المشكلات:

- المعلومات مهمة لحل المشاكل إذ المعلومة قوة.
- لا بد أن يكون للمعلومة صلة بالموضوع.
- توقيت الحصول على المعلومة مهم.
- يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة.
- شرعية طريقة الحصول على المعلومة.
- لا بد من التعامل بكفاءة مع المعلومة.

### أنواع المعلومات:

خارجية وداخلية.

## مصادر المعلومات:

- المصدر البشري.
  - البيانات الاولية والثانوية والتاريخية.
  - البيانات الوصفية والكمية.
  - التنبؤات والتوقعات واستشراف المستقبل.
- ويمكن الحصول على هذه المعلومات من التقارير والكتب والاستبانات وغيرها.

## أدوات القرار:

- سمكة إشيكاوا: حيث تكتب المشكلة وتحدد أهم أسبابها وأكثرها تأثيراً.
- خرائط الزمن: من خلال رسم بياني يتضح زمن الانحراف وتحليل الزمن يتعرف على الأسباب.
- خرائط الإجراءات: لتحديد مكن الخلل فيعالج.

## هل وجود المشكلات يعد مشكلة؟!:

- هل وجود المشكلات يعد مؤشراً سلبياً على العمل؟
- مجرد وجود المشكلات أمر طبيعي ويدل على وجود عمل له خاصية التفاعل والاستمرارية والتجديد.
- إذا كانت المشكلات كثيرة بدرجة لافتة للنظر فهذا يدل على وجود خلل في جهة ما.
- انتفاء المشاكل كلية يدل على انتفاء أصل العمل أو ضعف المتابعة والتقييم.

## الخاتمة:

يبقى التنظير أمراً ممتعاً ويكمن التحدي في التنفيذ والتطبيق

## ثالثاً: نموذج باريتو لحل المشكلات

### مبدأ باريتو | كيف تستخدم قاعدة 20/80 في الأعمال؟

على الرغم من أنه تم الحديث عنها مراراً وتكراراً في قطاع الأعمال، فإن مدى انتشار مبدأ باريتو - قاعدة 20/80 لم يكن مفاجئاً بالنسبة لي. ربما أدهشكم من قبل أيضاً. لكن إن كنتم لم تسمعوا الكثير عنه بعد أو لم تقوموا بتطبيقها؛ كان عليّ اصطحابكم في هذه الرحلة الممتعة... تابعوا القراءة...

يقول مبدأ باريتو إن 80% من النتائج سببها 20% من الأسباب. الفكرة أن فليفريدو باريتو - عالم الاقتصاد الإيطالي - اكتشف أن الناس تنقسم إلى 20% وهُم من في القمة ومن لديهم القدرة على التأثير، وفي القاع 80% الذين يُمكن تعريفهم بأنهم "أتباع".

كانت هذه مجرد البداية، ومن خلال إجراءه - هو وغيره - مزيد من البحوث، اكتشف أن معظم النشاط الاقتصادي يتبع هذا النموذج أيضاً.

### هل مبدأ باريتو 20/80 مُقتبس من القرآن؟

العجيب أن رقم 8 ورقم 2 فيما جرى يجعلني أتساءل: هل باريتو اقتبس قاعدة 20/80 من قصة سيدنا موسى عليه السلام؟ أظن ذلك..

تذكرون ما قام به موسى عليه السلام وعزيمته الرائعة؟

حينما عرض عليه الشيخ أبا الفتاتين من مدين أن يُزوجه عليه السلام إحداهما، مع شريطة العمل أجيّراً لديه لمدة ثمانية أعوام، وإن أمدها من عنده لمدة عشرة أعوام فهو إحسان منه. وقد أدّى موسى عليه الصلاة والسلام ما عليه من عمل دون كلل وملل وأتمّ المدة الأطول بكل رضا.



مثال أولي لترسيخ مفهوم مبدأ باريتو 80/20

والآن سأضرب لكم مثالاً على هذه القاعدة حتى يستقرّ معناها لديكم، لنفترض أنكم تملكون أحد المصانع، وقيمتكم بمراجعة عملية التوزيع والمبيعات لمنتجاته، ستكتشفون أن 20% من موزّعكم هم المسؤولون - على الأرجح دون الجزم - عن 80% من المبيعات. وبالتالي:

فإن 20% الباقية من الموزّعين مسؤولين عن 80% من المشاكل/اضطرابات البيع/.. الخ. وعند النظر على العديد من الشركات والأنشطة الأخرى، ستكتشفون الأمر نفسه، لكن ما يزيد الأمر متعة أننا سنلاحظ ما يلي:

- 20% من فريق المبيعات من المرجح أن يكون مسؤولاً عن 80% من نتائج المبيعات.
- وأن 20% من الوقت من المرجح أن توفر لكم 80% من النتائج المثمرة.
- وأن 20% من العملاء يُمثّلون 80% من المبيعات.
- وأن 20% من المنتجات تُمثّل 80% من الأرباح.
- وأن 20% من العملاء يُمثّلون - أيضاً! - 80% من المتاعب اليومية/الأسبوعية.
- وأن 20% من وقت كل عضو من فريق العمل من المرجح أن يعود بنسبة 80% من إنجازاته.

القائمة تطول وتطول، والأمر يظل شيئاً كلما بحثنا بعمقٍ أكثر في كل نموذج من نماذج الأعمال.

والممتع في الأمر أنه بمجرد أن نركّز على هذه الحقائق ضمن أعمالنا قد نجد ونلاحظ ونكتشف وتبرز لنا أنماطاً لم نلاحظها من قبل...

فكيف إذاً أن يؤثر مبدأ باريتو 20/80 في حياتنا وأعمالنا؟



مبدأ باريتو

تخيّلوا معي لِلْحِظَّة، كل واحد منكم ينظر في أعماله التجارية أو مشروعه الناشئ إذا كان المهتمين بمجال ريادة الأعمال - بمنظور الشخص الثالث - شخص بعيد عن عمالي، ومهامي، وخلافه - .

وكان هذا الشخص يراقب عمالي، وموظفي شركتي وفريق عملي، ونفسي. لتأمّل هذه الكلمات: "أعمالي"، وموظفي شركتي"، وفريق عملي"، ونفسي"، وتحت كل بند من هذه البنود - مع مراعاة الأمثلة المذكورة - كيف يمكننا اكتشاف أشكال مختلفة لمبدأ باريتو في أعمالنا، وموظفي شركتنا، وفريق عملنا، وفي أنفسنا؟ ولا تنسوا النظر بمنظور الآخرين إلينا، وليس بمنظور أنفسنا إلى أنفسنا.

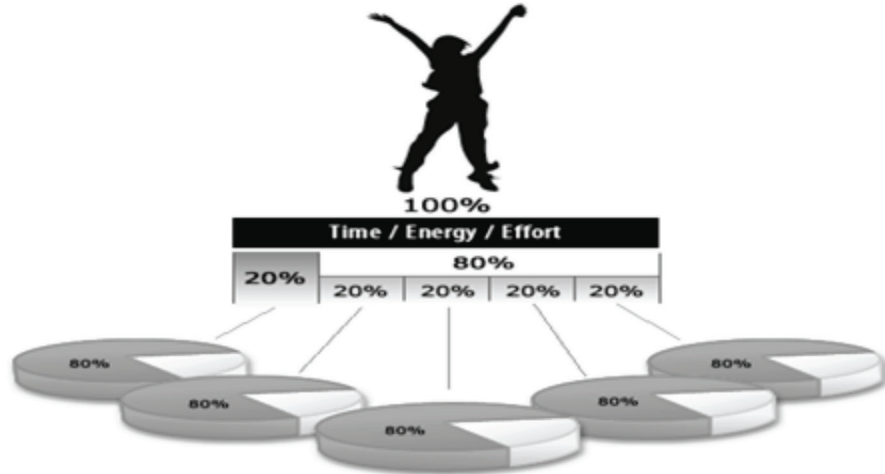
وحيثما تحددون المواطن التي يُمكنُ تطبيق قاعدة 20/80 rule فيها، لماذا لا تشرعون في البدء بذلك؟

مثال عملي على مبدأ باريتو 20/80 في حياتك العملية  
طيب، إن كان الأمر لا يزال غير واضحاً بعد، إليكم مثالاً على ما أعنيه:

لنفترض أنك قررت الآن التركيز على قائمة أعمال مهامك اليومية، وأنت كتبت فيها عشر نقاط عليك القيام بها. قد تلاحظ - بعد أن فكرت في الأمر - أن هناك ما يقرب من اثنين من النقاط المدرجة في القائمة قد تعود إليكم بنسبة 80% من العوائد - إما عوائد مالية أو غير ذلك - عن غيرها من النقاط. ما لو قمت الآن بتركيز 80% من جهدك عند إتمامك لهاتين النقطتين - الـ 20% من القائمة -؟

هذه الطريقة يمكنكم تطبيقها مراراً وتكراراً خاصة إذا كنتم من أصحاب الأعمال، وهذا هو الفرق بين العمل "الصعب" والعمل "الذكي".

**ابداً بتطبيق مبدأ باريتو 20/80 في حياتك**



حسناً..... إذا قمتم بإتمام أعمالكم بذكاء - خاصة إذا كانت لديكم مشاريع صغيرة ناجحة- ، ووضعتم الأمور في نصابها الصحيح، ماذا تتوقعون أنكم ستحققونه من مام كنتم تظنوها صعبة في الماضي؟

وماذا تتوقعون أن تلاقوه إذا طبقتُم هذه الفكرة على جميع أعمالكم؟

كيف يمكن أن تُغيّر قاعدة 20/80 نظرتكم إلى المهام والنتائج؟

أظن أن مبدأ باريتو يستحق التجربة، أليس كذلك؟

#### رابعاً: هندسات في حل المشكلات:

■ قام جرينو بتصنيف المشكلات بناء على المهارات السيكلوجية العامة التي يحتاجها

الفرد لحل كل من هذه المشكلات. وأشار جرينو إلى وجود ثلاث فئات من

المشكلات وهي مشكلات: الترتيب، ومشكلات استقراء البنية ومشكلات النقل

والتحويل.

■ وهذا لا يعني أن يمكن أنه يمكن تصنيف جميع أنواع المشكلات ضمن هذه الفئات

الثلاث، بل يعني أن هذه أنماط عامة للمشكلات الشائعة، وأن بعض المشكلات يمكن

أن يتطلب حلها استخدام مهارات مشتركة.



- ويتم من خلالها تقديم بعض الأشياء بترتيب عشوائي ويطلب من المفحوص إعادة ترتيبها وفق شروط معينة بحيث تحقق معياراً معيناً ورغم أن هذه العناصر يمكن أن ترتب بطرق عدة إلا أن ترتيباً واحداً يكون مناسباً ويحقق هذا المعيار.
- ومن الأمثلة على هذا النوع من المشكلات: مشكلات القلب أو الابدال إذ يطلب خلالها إعادة ترتيب حروف الكلمة المقلوبة لتشكيل كلمة ذات معنى، فالكلمات المقلوبة يمكن أن ترتب حروفها لتصبح على التوالي.
- ويرى جرينو أن الفرد يستخدم أثناء حل المشكلات الترتيب المهارات التالية:
  - ١- الطلاقة في الوصول إلى كثير من الاحتمالات والحلول الجزئية ومن ثم استبعاد غير المناسب منها واستبقاء المناسب.
  - ٢- استدعاء أنماط حلول ملائمة فحل الكلمات المقلوبة يتم تسهيله من خلال استدعاء كلمات مناسبة من الذاكرة.

٣- معرفة المبادئ التي تحكم البحث أو تحددّه فإذا عرفنا مدى احتمالية وجود

حرفين محددين على نحو متتال في كلمة واحدة، فإن ذلك يساعدنا في الوصول

للحل.

- أن الفرد يستخدم أثناء حل المشكلات الترتيب المهارات التالية:

١- الطلاقة في الوصول إلى كثير من الاحتمالات والحلول الجزئية ومن ثم استبعاد غير

المناسب منها واستبقاء المناسب.

٢- استدعاء أنماط حلول ملائمة فحل الكلمات المقلوبة يتم تسهيله من خلال استدعاء

كلمات مناسبة من الذاكرة.

٣- معرفة المبادئ التي تحكم البحث أو تحددّه فإذا عرفنا مدى احتمالية وجود حرفين

محددتين على نحو متتال في كلمة واحدة، فإن ذلك يساعدنا في الوصول للحل.

## مشكلات استقراء البنية أو مشكلات التشبيه والمناظرة:

- يتم في هذا النوع من المشكلات إعطاء بعض الأشياء والمطلوب هو اكتشاف العلاقة بينهما، ويتم عملية اكتشاف العلاقة من خلال عملية مقارنة. إذ يتم في بعض الحالات تقديم عنصرين تربط بينهما علاقة ما، وعنصر ثالث معطى يرتبط بعنصر مجهول بعلاقة مشابهة أو مناظرة. ويتطلب حل المسألة اكتشاف العلاقة بين العنصرين الأولين ثم استنتاج العنصر المجهول الذي يرتبط مع العنصر الثالث بعلاقة مشابهة.
- ومن الأمثلة على هذا النوع من المسائل التالية: أكمل الجملة التالية بكلمة مناسبة "المستشفى للمرض كالمدرسة إلى ... " وتكون كلمة الجهل هي التي ترتبط مع المدرسة بعلاقة تشبه علاقة المستشفى بالمرض.

## مشكلات النقل أو التحويل

- ويتضمن هذا النوع من المشكلات حالة ابتدائية وحالة هدفية وسلسلة من العمليات المطلوبة لنقل الحالة الابتدائية إلى الحالة الهدفية. وهي تقدم للفرد الحالة الهدفية ولا تطلب منه الوصول إليها كما هي الحال في مسائل الترتيب ومسائل استقراء البنية ومن الأمثلة عليها مشكلة المبشرين وأكلة لحوم البشر.
- أن حل مثل هذه المشكلات يتطلب مهارة التخطيط وفق طريقة تحليل الوسائل - الغايات، فالفرد يقارن الحالة الابتدائية بالحالة النهائية ثم يحدد الفروق بينهما ويختار التحركات التي تقلل هذه الفروق وفق تلك الطريقة.

○ وقدم باحثون آخرون تصنيفاً آخراً للمشكلات بناء على درجة وضوحها وهو على

النحو التالي:

١- المشكلات جيدة التحديد.

٢- المشكلات سيئة التحديد.

٣- القضايا.

### الوعي!

- الوعي بوجود المشكلة والإحساس بالمشكلة واستشعار وجودها من إحدى خصائص حلال المشكلات الجيد، ورغم أن بعض الناس يعتقدون بأن المشكلة الحقيقية تعلن عن نفسها، إلا أنه في بعض الحالات فإن الكثير من المشكلات تبقى خفية بالنسبة لكثير من الأفراد.

- فهم طبيعة المشكلة أن فهم طبيعة المشكلة يمثل الخطوة الثانية من خطوات حل المشكلة وربما تكون الأهم لأنه يتم من خلالها بناء فهم خاص للمشكلة من قبل من يقوم بحلها، فهو يتمثل المشكلة بطريقة خاصة به وقد يستخدم في ذلك الصور والمعادلات والرسومات والمخططات، كما أنه سيستدعي من الذاكرة طويلة المدى بعض التمثيلات الملائمة التي ستساعده في فهم عناصر المشكلة، وتسمى هذه المرحلة تمثل المشكلة أو تأطير المشكلة.

## هندسة حل المشكلات:

- من الاستراتيجيات الاستكشافية التي تستخدم في حل المشكلات ما يلي:

١- استراتيجية تقليل الفروق.

وتقوم هذه الاستراتيجية على تقليل الفروق بين الحالة الراهنة والحالة الهدفية للمشكلة ومن الأمثلة عليها مشكلة العداد.

٢- حل المشكلات العام

وهي طريقة من طرق الحل تقوم على اختيار الأهداف الجزئية وهي أكثر تعقيداً من

سابقتها وقد تمت دراستها بصورة مكثفة من قبل حيث استخدمها في برامج حل

المشكلات بواسطة الحاسوب واسم هذا البرنامج "حلال المشكلات العام" والذي هو

تقليد لحل المشكلات من قبل البشر فالطريقة العامة لحلال المشكلات العام تبدأ بترجمة

نص المشكلة إلى تمثل داخلي للحالة أو للمعطيات وللحالة الهدفية ومجموع التحركات.

وهذه القائمة تتضمن جميع حالات المشكلة الممكنة مع توضيح مدى بعد كل جزء عن

الجزء الآخر، ويتضمن حل المشكلات تجزئ المشكلة إلى أهداف جزئية وإنجاز كل هدف

جزئي من خلال تطبيق تقنيات متنوعة لحل المشكلة كل منها يغير حالة المشكلة باتجاه

الهدف الجزئي، فيمكن أن يحاول البرنامج استخدام تكنيك معين ويلاحظ هل قرب حالة

المشكلة أكثر نحو الهدف الجزئي من خلال الاطلاع على الفرق الموجود بقائمة الروابط.

فإذا نجح هذا التكنيك فإن البرنامج يستخدمه مرة أخرى، أما إذا فشل فيحاول البرنامج أن

يستخدم تكنيكاً آخر.

### ٣- استراتيجية المحاولة والخطأ العشوائية

وتقوم علة تطبيق التحركات القانونية بطريقة عشوائية إلى أن يتم الوصول إلى الحالة الهدفية.

وفي هذه المشكلة يمكن أن تحرك الأقراص بطريقة عشوائية ودون خطة إلى أن تحل المشكلة، وما يزعج في هذه الاستراتيجية أنها تتضمن الكثير من الحركات الزائدة ولكن يستخدمها الأفراد عندما تكون المشكلة غير مألوفة أو عندما يكونون تحت ضغط نفسي كبير.

### ٤- استراتيجية تسلق التلة

وهي استراتيجية منظمة وبسيطة يتم خلالها التحرك من الوضع الراهن إلى وضع يجعلك أقرب للوضع النهائي، فإذا كنت عند وضع معين فالمطلوب تقييم الوضع الذي يمكن أن تصل إليه من خلال الحركة، إذ أن الحركة الملائمة هي التي تقربك نحو الهدف.

### ٥- استراتيجية تحليل الوسائل- الغايات

يعمد من يقوم بحل المشكلة في هذه الاستراتيجية على إنجاز هدف واحد في كل مرة، فعندما تكون في الحالة الابتدائية فرمما تنظر إلى الحالة النهائية، فإذا كان من المتعذر تحقيق الهدف النهائي، فإنك تضع هدفاً جزئياً يقوم على إزالة بعض العوائق من الطريق وهكذا.

## ٦- العمل إلى الوراء

وهذه الاستراتيجية جيدة ويمكن أن تستخدم عندما يكون واضحاً وهو كما يلي: أفترض أنك قررت أن تقابل شخصاً ما في مطعم في المدينة فمتى يجب أن تغادر لكي تضمن أنك ستصل في الوقت المحدد، يمكن التعامل مع هذه المشكلة بالعمل للوراء ابتداءً من موعد المقابلة من خلال توزيع الوقت مثلاً.

## ٧- حل المشكلات بالقياس

يستخدم الفرد في هذه الاستراتيجية طريقة حل إحدى المشكلات لتوجهه إلى حل مشكلات أخرى مماثلة أو مشابهة لها من خلال مبدأ القياس ومن الأمثلة عليها استخدام طريقة في حل تمارين رياضيات أو تدريبات وأمثلة لتساعد في التوصل إلى حلول مشاكل أخرى أو مسائل جديدة مشابهة.

## ٨- التمثيل العقلي للمشكلة وأهميته

يمكن النظر إلى تمثيل المشكلة على أنه حالات أو أوضاعها والتحركات المنفذة لتغيير حالتها من الحالة الابتدائية إلى الحالة الهدفية وإذا كانت استراتيجيات تقليل الفروق وتحليل الوسائل لا الغايات، والعمل إلى الوراء واستخدام القياس وغيرها من استراتيجيات حل المشكلة تهدف إلى مساعدة حلال المشاكل على اختيار التحرك المناسب.

إذ تتضمن جميع الأمثلة عرض الحالة الابتدائية للمشكلة إلى جانب افتراضات وعوائق أو عقبات ويطلب من المفحوصين أن يوضحوا كيف سيصلون إلى حالة هدفية معينة.

## صفات المبدعين في حل المشكلات:

ابراهيم يحمل قمعاً زجاجياً رقيقاً جداً ينكسر من أي صدمة ومع ذلك استطاع أن يرميه لمسافة متر من فوق الأرض ولم ينكسر لماذا؟

سار عمر بلا مظلة في موسم الأمطار في جنيف ولم يكن معه معطف للمطر أو أي قبعة أو أية حماية من الأمطار ومع ذلك لم يتبلل كيف؟

وقف مجد على طرف ربطة عنق ووقف غيث على الطرف الآخر من نفس ربطة العنق ومع ذلك لم يستطع أحدهما أن يلمس الآخر كيف؟

بلال طار في بالون وتوقف فوق بحر العرب وألقى من البالون علبتان، إحداها فارغة والأخرى مملوءة بالماء فأيهما أصابت الأرض أو لا؟

كيف يمكنك ألا تنام عشرة أيام ومع ذلك لا تشعر بالتعب؟



## خواص المبدعين:

- ١- تبدو عليه الثقة في قدرته على تنفيذ ما يريد
- ٢- لا يحب اتباع الأساليب الروتينية.
- ٣- يفضل التأمل والتفكير على اللغو والثرثرة.
- ٤- يميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- ٥- يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية.
- ٦- دائم التساؤل.
- ٧- متعدد الميول والاهتمامات.
- ٨- لا يميل إلى التعصب أو التحامل.
- ٩- يقترح أفكارا وطرقا قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.
- ١٠- يحب التمرين والتجريب.

## مهارات القائد المبدع

يحتاج القائد الإداري المبدع إلى حزمة مهارات سأتناولها في ست فقرات مستقلة.

### 1- المهارات النفسية :

أولاً: الشخصية:

يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام، وإذا جاز لنا تحليل عوامل الشخصية، فإنه يكون بقصد التصنيف والدراسة فقط على أن نضع في أذهاننا دائماً فكرة اندماج العناصر تفاعلها المستمر مع بعضها.

ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية. ونجد علماء النفس التربوي مثلاً: يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون النواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية اهتماماً أكبر في نظرهم إلى الشخصية. وكذلك علماء النفس الجنائي والباحثون في الإجرام يؤكدون أهمية النواحي الخلفية والاجتماعية.. وهكذا، وأرى أن الشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية والمكتسبة، فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولاً إلى خلق وإبراز شخصية نموذجية.

ثانياً: الصفات:

سيكون الكلام عن الصفات على نحو مشترك من أجل الضرورة العلمية.

أ. الصفات الإنسانية:

وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات، ودقة الملاحظة، وبعبارة أخرى: يجب أن تكون لدى الإداري المبدع صفات شخصية هي الصبر، واللياقة والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع.

مثال في المراسلة:

في الحاضر	في الماضي
المبدع: ابراهيم نظراً لموهبتك أو تميز تم اختيارك ونحن واثقون بأنك ستقوم بمهمتك بدقة وجودج عالية تقبل فائض محبتنا لك	السيد: ابراهيم تم تكليفك نرجوا منك تأدية المهمة بأكمل وجه وجودة عالية وشكراً

ب. الصفات الفكرية:

وهي قدرته على التحليل، والتفكير البناء والمرن.

ت. الصفات الفنية:

وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والإطلاع المستمر، والقراءة الواعية، والقدرة على توضيح الأفكار، واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري (التقنيات الحاسوبية) والقدرة على الإحفاء.

ثالثاً: الثقة بالنفس:

لعل هذا العنصر من المؤهلات الأساسية في شخصية الإداري الناجح، فالثقة تعني:

- دعماً للمباديء الإدارية والعمل الإداري.
- الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

رابعاً: الثقة بالآخرين:

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم، فبدلاً أن تسود ردائل سوء الظن، والغرور، والكبر، والعجب، والاستخفاف يتعين منح الآخرين ثقتنا، وهي عنوان مودتنا ورمز احترامنا، ومتى لاحظ هؤلاء أننا نغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم ينطلقون العنان تجاهنا لمشاعرهم الإيجابية.

خامساً: الرعاية النفسية للموظفين:

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، فحينما ينادي القائد أو الإداري المبدع أحد الموظفين باسمه الأول، يدرك هذا أن اسمه محفور في ذهن هذا الإداري، وبما أن الاسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد فإن المناداة به يخلق ارتياحاً نفسياً لصاحبه، ويشعره بأنه ليس رقماً مجهولاً بين مجموعات الموظفين، وإنه إنسان له اسم. وأن الإداري على بينة من هذا الاسم.

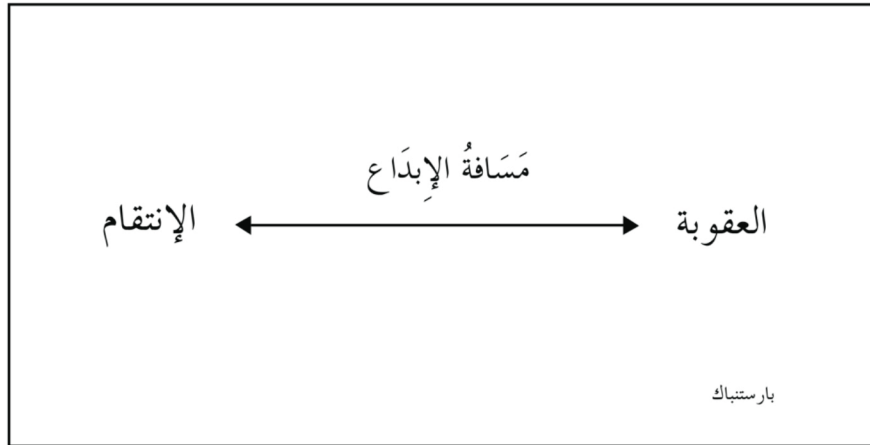
إن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه واقع الإداري المتسلط أو الفاشل.

إن التعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة إلا أن الإداري المبدع وحده من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعال.

سادساً: تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية:

يسهم القائد الإداري في تربية كل فرد من أفراد مجموعته وذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، إن إحساس الفرد بالمسؤولية الاجتماعية يعني تخلقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره وجماع أهدافه.

تغيير اسلوب العقوبة, واستبدالها بتأهيل:



## 2- المهارات الأخلاقية:

أولاً: الالتزام بالسلوك النقي:

إذا كانت الأمراض الاجتماعية وليدة المجتمع الفاسد، فإن تحرير الإنسان منها ليستكمل صيرورته

إدارياً هي أولى مستلزمات الخطوة الصحيحة، فهذا الإداري يرغب في قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن السلوك الطاهر، والسيرة النقية، والحياة الملتزمة، هي أوجب الوجائب للقائد الإداري المبدع، وأية شائبة في سلوكه تعني انعدام صلاحية للوظيفة الإدارية.

ثانياً: التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة:

إن الإداري الشريف النظيف قولاً وعملاً هو الذي يترجم مبادئ الأخلاقيات الاجتماعية ترجمة أمنية ودقيقة، فالمرؤوسون غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الإداري أو المالي

أو الأخلاقي (إلا إذا كانوا على شاكلته) فالعفة فضيلة كبرى من الفضائل التي يحرص عليها الإداري الذي يهدف إلى الخدمة العامة وإشباع حاجات الصالح العام.

ثالثاً: التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية:

الإداري المبدع الذي يتحلى بأخلاقيات المروءة الإنسانية إداري بمعنى الكلمة، أي أنه يدرك إبعاد القضية التي يدافع عنها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. إن المسألة الإدارية في جوهرها مسألة

إنسانية لأنها مسألة شرائح المجتمع المستفيد من خدمات الدولة والقطاع الخاص، ولا يمكن أن نتعامل مع المسائل الإنسانية إلا وفق فضيلة المروءة الأخلاقية.

رابعاً: ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة:

تسمح المعايير الموضوعية المحددة بالتعامل مع الآخرين وفق مبدأ المساواة التامة، وذلك أن الإحساس بالمساواة في الأحاسيس والأفكار التي تخلق السعادة الشخصية للفرد. إن لجوء الإداري إلى استخدام معايير متباينة بتباين أفراد مجموعته من الموظفين مالياً واجتماعياً وجنسياً يؤدي إلى انحلال قيادته الإدارية وفقدان قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة لها.

مفاجأة المحور :

إلغاء كلمة عقوبة ... لدلولاتها السلبية

واستبدالها بـ :

**تأهيل**

خامساً: الحفاظ على أسرار الموظفين:

ومن المروعة أن يحرص الإداري على الحفاظ على أسرار مرؤوسيه أثناء وبعد أن يفصل علاقته التنظيمية أو العقدية مع المنظمة التي يعمل بها.

### 3- المهارات الثقافية:

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة. إذن الإداري كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمدّه بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق.

ويتعين على الإداري المبدع التعمّد على التثقيف الذاتي المنهجي<sup>(1)</sup>، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبكلفة أقل.

### 4- المهارات العامة:

إن أهم المهارات السياسية هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً. والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراته.

(1) أنظر بشأن التثقيف الذاتي: د. عبد القادر الشيلخي: المنهجية العلمية في التثقيف الذاتي، بغداد - وزارة الثقافة - سلسلة الموسوعة الصغيرة، 1985.



## 5- المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفته، فالوطن لا يبني إلا بسواعد الخيّرين وعقولهم النيرة.

وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة، ويحتاج الأمر للمرؤوس إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

أبواب الابتكار القيادي:

### الابتكار بماذا؟؟

- ١ - ابداع وظيفة جديدة!
  - ٢ - خدمة جديدة!
  - ٣ - تحديث عمليات قائمة أو اقتراح سياسة!
  - ٤ - التوقف عن ممارسة لم تثبت نجاحها أو استبدالها!
- وغيرها .... !

## 6- المهارات الإدارية:

### أولاً: إدارة الاجتماعات:

يدير القائد الإداري اجتماعاً أو لقاءً أو ندوة مع الذين يقودهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم. وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.

ومن الضرورة أيضاً أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:

- أ. ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها، أو إن موضوع اللقاء محدد مسبقاً، ومن ثم تكون النتائج نافعة.
- ب. ضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة، وذلك كي يكون القرار المتخذ ثمرة تلاقي العقول والخبرات، كما أن أي موظف يشعر أن القائد لم يوفر فرصة الكلام سيسبب في أسلوبه القيادي، ولن يتعاون معه ذلك التعاون الذي يتاح في ظل القيادة الديمقراطية.
- ج. من الضرورة ألا يكون الاجتماع مجالاً للطعن بالغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية، وكل محمول من هذا القبيل يجب أن ينهيها القائد الإداري بحزم وحزم، فدور القائد دور تنسيق، فهو يطلق الحريات بالمبادرات والمقترحات والتصورات، ثم يبدأ بتجميع الأفكار العلمية الخلاصية وصولاً إلى اتخاذ القرار الأسلم من قبل الأكثرية الكاثرة من الحاضرين.

- د. يطول أو يقصر الاجتماع تبعاً للموضوعات المعروضة فيه، ولكن أفضل الاجتماعات القصيرة أو الوسطى أما الاجتماعات المطولة فهي مرهقة لكل الأطراف، كما أنها تفسح المجال للثرثرة والخروج على جوهر موضوع أو موضوعات الاجتماع.

هـ . لا بد وأن يتخلل الاجتماع تقديم المشروبات المنبهة كالشاي والقهوة أو الفواكه، وبعض الاجتماعات تنتهي بغذاء أو عشاء عمل.

و . من الضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة وذلك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العودة إلى أصول القرارات المتخذة من جهة أخرى وأسبابها الموجبة.

التشجيع ضروري في اللقاء!

حينما تقول لأحدهم :

(( أنا واثق بأنك ستحقق ذلك .. أو ستكون أفضل ))

- تكون قد وضعت على عنقه أمانة سيحرص على الحفاظ عليها،  
وهي أمانة أن يحافظ على ثقتك به ...!

{ من أكثر ما يكرهه الناس : أن يكونوا أقل من طموح الآخرين فيهم }

## ثانياً: إدارة الوقت:

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، غير أنه عنصر غير قابل للخصن، فما متاح عندنا منه لا نستطيع الاحتفاظ، كما أن ما مضى منه لا يمكن استرجاعه، ومن هنا أهمية الوقت وخصوصاً للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب، أما القائد الإداري فالوقت هو جوهر عمله المهني، وأول ما يجب عمله رصد مجالات هدر الوقت وهي:

### أ. المكالمات الهاتفية:

إذ أن الإداري ينشغل بأمور متعلقة بإدارته، ولكن الهاتف يرن فجأة فيقطع سلسلة أفكاره، أو يشغله عن مواصلة إتمام العمل المشغول به في تلك اللحظة. ويعالج ذلك عن طريق إناطة تنظيم ذلك بواسطة السكرتير أو أمين المكتب.

### ب. الزيارات المفاجئة:

أحياناً يزور الإداري أشخاص دون أن يكون لديهم عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات بمواعيد، ومن ثم يعرف الإداري مسبقاً بهذه الزيارات.

### ت. تراكم الأعمال:

في الأغلب الأعم يركّز الإداري العربي الصلاحيات والسلطات بيده، ولا يلجأ إلى تفويضها جزئياً إلى مساعديه أو معاونيه، وحينئذٍ ينشغل بأمور روتينية أو عادية على حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية. ومعالجة مثل هذه الحالة تتمثل بتفويض الرئيس أو القائدة الإداري الجزء الأعظم من صلاحياته وسلطاته، بحيث ينشغل بقيادة المنظمة أو المؤسسة ويكون ذهنه متفرغاً للمسائل الأهم.

المتعامل سابقاً يُخدم خلال معاملته ! فماذا الآن؟؟

- المطلوب مفأته باستمرار التواصل معه!
- يصنفون إلى زوار / أصدقاء.
- يسأل الأصدقاء عن سبب غيابهم.
- يدعون للمشاركة في الفعاليات.
- يفاجأون بالتهنئة بأعياد ميلادهم وغيرها من الأمور ...

كثيراً ما تدور تصوراتنا وأفكارنا حول اقتراحات بناءة مصبوبة بعمومية لا تخلو من غموض فنحن نطالب بالأفضل أو الأحسن أو التنظيم الأمثل إلا أننا نعجز عن إيراد الآليات التي تترجم الأفكار إلى تطبيق عملي، ومن ذلك مسألة القائد الإداري المبدع، فالكثير من الإداريين يرغبون أن يصبحوا كذلك إلا أنهم عاجزون عن الوصول إلى هذه البغية فكيف يتحقق الإبداع للقائد الإداري؟

باديء ذي بدء فإن من الضرورة التمييز بين الموهبة والإبداع فالموهبة تولد مع الإنسان كموهبة الصوت الرخيم، أما الإبداع فهو يمت بالصلة إلى الذكاء وهو أيضاً مسألة وراثية غير أنه يمكن تنميتها بالممارسة. فالقائد المبدع لا يولد مبدعاً وإنما بإرادته وتصميمه يقدر أن يصبح كذلك فهو يحتاج إلى تنمية عقله تنمية معرفية عن طريق التثقيف الذاتي، ثم يكون لديه حب الاستطلاع وملاحظة أساليب وشخصيات الآخرين فيحلل كل ذلك، ثم يقارن، ثم يفكر بطرق غير مسبوقة، فهو قد مارس جميع أنماط التفكير إلى أن يصل إلى أسلوب التفكير

الإبداعي الذي يتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة، ويتم ذلك عن طريق التفرغ التام للمهام التي نذر نفسه لها وهي أن يكون قائداً مبدعاً، فيبقى يلاحظ ويراقب ويحلل ويقارن ويستفيد من أخطائه ويتعلم من نجاح من نجحوا ويأخذ عبرةً من إخفاق من أخفقوا وأهم من ذلك أن يكون مخلصاً وأميناً مع نفسه ومع القضية التي يتبناها، وبدون تفرغ تام وإخلاص وتجرد ورغبة صادقة كي لن يكون ما أراد أن يكون ليحقق الغرض الذي سعى أو يسعى إليه.

### خامساً: الصفات القيادية التي تميز المرأة:

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات والتي تتميز بها المرأة في القيادة وأهمها:

#### 1- المشاركة:

ومن أنواع المشاركة: الاستشارة في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في النصح والتوجيه.

#### 2- التعاطف:

الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

### 3- الإبداع:

## هل الإبداع موهبة؟



فالدراسات تشير إل أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجال بحوالي 25% هذا إذا أضفنا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً. فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغييرات السريعة.

### 4- تفهم حاجات النساء:

فالمرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال وحيث أصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد حيث أنها التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم.... وغيرها فأضحى مهما لجميع المؤسسات تقريباً تفهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرار، و المرأة أقدر على ذلك من الرجل.

### 5- التفويض وإعطاء الصلاحيات:

فقد أثبتت بعض الدراسات ان المرأة أكثر من الرجال تعطي صلاحيات للعاملين معها وتخويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً و متماسكاً.

6- بعد النظر:

نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه.

7- الاتصال:

المرأة أكثر من الرجل استعداداً وانفتاحاً للحوار للوصول إلى حلول للمشاكل في نفس الظروف. وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسياً لإدارة العمل.

8- العلاقات:

المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق منه في الانتباه لأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم.

وفي دراسة جديدة نشرت في لوس أنجلوس تأكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمغتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة الدماغ كله. وكم يتكرر في كل أسرة عدم استماع الأب إلى كل ما يقوله أبنائه فيسأل أمهم ماذا قال: فتعيد الأم كلام ابنها ...

وتؤكد بهذا أنها كانت تستمع لابنها بصورة أفضل مما كان يستمع إليه أبوه.



## الانطباعات عن المرأة القيادية:

### ■ انطباعات الرجل عن المرأة القيادية:

يختلف الرجال في نظرهم لقدرة المرأة على القيادة ولكن هناك بعض الانطباعات الشائعة والتي على المرأة القيادية أتصححها أو تتعامل معها بحكمة.

ومن هذه الانطباعات كما أوردها الدكتور طارق السويدان ما يلي:

\* المرأة لا تصلح للقيادة

\* المرأة تصلح للقيادة ولا تصلح للقيادة العليا.

\* المرأة تصلح لقيادة النساء فقط.

\* النساء لا يخضعن إلا للرجال.

\* المرأة غير حاسمة عند اتخاذ القرار.

\* المرأة عاطفية في قراراتها.

\* المرأة لا تعمل بجد أو لساعات طويلة.

\* المرأة لا تملك الحزم الكافي للتعامل مع أصحاب المشاكل.

\* المرأة مزاجية (فقد تكون سلبية أو هجومية دون أسباب وجيهة).

\* المرأة لا تعرف لغة الأرقام والحسابات والأموال.

\* المرأة لا تملك الثقة الكافية في النفس.

\* المرأة لا تحفظ السر.

\* المرأة لا تصلح للمفاوضات فهي تكشف موقفها بسرعة وترضى بسرعة ولينة في مواقفها.

\* المرأة مشاغل المرأة العائلية تمنعها من أداء الأعمال المهمة

#### ■ انطباعات المرأة عن المرأة القيادية:

المرأة لها انطباعاتها كذلك عن القدرة القيادية لدى المرأة وتختلف هذه الانطباعات من امرأة لأخرى تجاه رئيسيتها في العمل.

ولذا فمن الضروري للمرأة القيادية التعامل مع هذه الانطباعات بحكمة وحذر ومن ضمن هذه الانطباعات:

- المرأة القيادية تمارس التحفيز بطريقة أفضل من الرجل.
- المرأة القيادية تفهم المشاكل التي تمر بها المرأة العاملة أكثر من الرجل القيادي.
- المرأة القيادية تمارس التحفيز بطريقة أفضل من الرجل.
- المرأة القيادية تشرح ما تريد والأهداف أفضل من الرجل.
- المرأة القيادية تقضي مع العاملين معها وقتاً أكثر من الرجل.
- المرأة القيادية تتنبه للأداء الحسن والأداء السيئ.
- المرأة غير متمكنة من عملها مثل الرجل.
- المرأة متقلبة المزاج.
- وهي تتكلم كثيراً وتغتاب وغير صريحة مع موظفيها.
- تخشى على منبها كثيراً ولذلك لا تساعد أي امرأة ممكن أن تهدد مكانها.

- وهي عاطفية إذا أحبت رفعت وإذا كرهت غضبت.
- ولا تحفظ السر
- المرأة تتكبر على غيرها عندما تصل للقيادة.

### الصعوبات والتحديات التي تواجهها المرأة في الوظائف القيادية:

الصعوبات التي تواجه المرأة أحياناً:

- عدم تفويضها السلطات والصلاحيات الكافية.
- نقص برامج التأهيل والإعداد القيادي.
- عدم مشاركتها الفعلية في رسم السياسات.
- عدم وجود توصيف واضح للمهام والمسؤوليات.
- صعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء.
- عدم اعتراف الرؤساء (الرجال) بقدرات النساء.
- تدخل الرؤساء الرجال في بعض القرارات الداخلية.
- عدم تقبل المرأة لقيادة نسائية.

يتضح مما سبق أن معظم الصعوبات تتصل بالجوانب الإدارية وليست راجعة إلى قدرات وتكوين المرأة أو طبيعة جنسها. مما يستلزم العمل على حلها لأن عمل المرأة بصفة عامة وتوليها قيادة مؤسساتها النسائية بصفة خاصة هو بمثابة عنصر إنتاجي هام لا بد من الاستفادة منه والعمل على تخطي العقبات والصعوبات لتحقيق الأهداف المنشودة.

## سادساً: التفكير الابتكاري:

- تعريف لسان العرب لابن منظور.



جاء في لسان العرب لابن منظور "التفكير اسم التفكير" ومن العرب من يقول "الفكر، الفكرة، والفكري" ويقول (التفكير: التأمل)

### ١.١. مفهوم التفكير اصطلاحاً

عرف روبرت سولسو (1988) التفكير بأنه: (عمليات عقلية معرفية واستجابات لمعلومات جديدة بعد معالجات معقدة تشمل التخيل و التعليل و إصدار الأحكام، و حل المشكلات).

### ١.٢. مفهوم التفكير لغوياً

ويطلق البعض عليه التفكير الابداعي أحياناً، وهو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير. وبالرغم من الضجة الكبيرة حول مراجع التفكير الاستراتيجي في العقود السابقة إلا أنه لا يزال يوجد ضبابية حول معنى التفكير الاستراتيجي ودوره بالإدارة الاستراتيجية، وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي من ناحية وجود توافق بينهما. لكن الأبحاث الحديثة تظهر أن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وجهان لعملة واحدة من حيث ضرورتهما، لكن ذلك غير كافي لبنية إدارية استراتيجية فاعلة. (لورانس, 1999).

### ١.٣ . مجالات الابداع (creativity):

الحقيقة أنه يمكن للفرد أن يكون مبدعاً في أيِّ مجالٍ من مجالات الحياة. وأن هذه المجالات كثيرة ومتعددة. فهناك الإبداع العلمي والإبداع الأدبي والثقافي، والإبداع الاقتصادي والإبداع الاجتماعي... إلى غير ذلك. إنه العمل الذي يجد المبدع في إنجازهِ سعادة كبيرة، والذي يقضي فيه وقتاً طويلاً ومتواصلاً من أجل الهدف النبيل الذي يخدم به الآخرين أو يُمتّعهم أو يبعث السعادة إلى قلوبهم.

إن أيَّ حلٍّ جديد لمشكلة مستعصية، يكمن خلفها إبداع ومثابرة وصبر وعمل شاق ومتواصل من أجل الوصول إليها.

وإن أي قصيدة أو لوحة فنية أو قطعة موسيقية، تحمل في ثناياها إبداعاً مميزاً. وكذلك الأمر في اكتشاف أو اختراع أي أداة أو مادة تخدم البشر وتسهّل حياتهم اليومية. ونحن لا نبالغ لو قلنا إن الإبداع كالكاء، يكمن في قلب كلِّ إنسان خلقه الله سبحانه. وقد يلعب فجأة في إجابة ذكية، أو سؤالٍ من نوعٍ خاصٍ يحمل حلاً مبدعاً لقضية معقدة. والإبداع الحقيقي لا يعني التكيف مع البيئة، وإنما أن نكيف البيئة حسب حاجتنا ورغباتنا. ولكي يكون الإنسان مبدعاً، فإن عليه أن يحلم أحلاماً خيالية واسعة (سعادة, 2003).

والإبداع هو القدرة على توليد الأفكار واستخدام الإمكانيات وتوظيف الخيال لتكوين أفكار أو أشياء جديدة غير مألوفة سابقاً.

ويشير إلى أن قدرة الأفراد على توليد الأفكار الجديدة تعتمد على الخبرة السابقة التي تشكل القاعدة بالنسبة لها. ومن ثمّ على القدرة في تمحيص هذه الأفكار وإعادة صياغتها بحيث تصبح أفكاراً خلاقية وأصلية، وتتميز بأنها نتيجة التفكير الإبداعي لأولئك الأفراد.

والإبداع يعني التوصل إلى حلول جديدة، وعلاقات أصيلة، بالاعتماد على مُعطيات محدّدة. وذلك بعد أن يتحسّس الفرد مشكلة ما، أو نقصاً في المعلومات أو الفكرة. ويُضيف بأن عملية الإبداع تشمل البحث عن إمكانيات مختلفة، والتنبؤ بتبعات ونتائج هذه الإمكانيات، واختيار فرضيات وإعادة صياغتها حتى يتم التوصل إلى الحلّ الأفضل.

وعند مناقشة موضوع الإبداع، فلا بدّ من الأخذ بعين الاعتبار جوانبه كلها: الفكرة أو الناتج الإبداعي، وميول وقدرات الشخص المبدع، والبيئة التي تنمّي الإبداع. فالعمل الإبداعي، سواء كان فكرة، أو عملاً فنياً، أو عملاً علمياً، يكون أصيلاً ومميّزاً. ولا يُعتبر أي عمل أعيد إنتاجه عملاً إبداعياً، مهما كان متقناً ودقيقاً.

فالإبداع هو مجموعة من التوجهات والميول الوجدانية والقدرات العقلية التي يمتلكها الشخص، والتي تمكنه من إنتاج أفكار أصيلة.

### ١.٣. أنواع الإبداع:

لقد قيل إنه توجد أنواع من الإبداع بقدر ما تشتمل عليه الطبيعة الإنسانية من خصائص جسميه ونفسية وعقلية وانفعالية. فالإبداع العلمي يختلف عن الإبداع الفني، كما يختلف الإبداع في المجال الواحد، حيث تتمايز الأنواع والأشكال المختلفة للإبداع وفقاً لنوع العلم أو نوع الفن.

( روشكا، 1989: 108).

ويُمكننا إدراج بعض الإبداعات تحت الإبداع العلمي والتقني، والبعض الآخر تحت الإبداع الفني، وهناك بعض الاختلافات التي تنتج عن وجود أو عدم وجود الاستعدادات والاهتمامات الخاصة في طبيعة النشاط، والمعلومات والتقنيات ووسائل التعبير.

أما في مجال فن العمارة، فيلتقي الإبداع العلمي مع الإبداع الفني، ومن الأمثلة على الإبداعات العلمية والتقنية، جميع المكتشفات والاختراعات والأبحاث والتجارب العلمية والتقنية، سواء كانت بشكل فردي أو جماعي.

أما الإبداعات الفنية، وهي كثيرة، فيندرج تحتها الموسيقى والتمثيل والتجسيد المسرحي والدرامي، وكذلك جميع الفنون الأدبية، كالشعر والقصة والرواية والمسرحية وغير ذلك، إضافة إلى جميع أنواع الفن التشكيلي كالرسم والنحت والتصوير. إضافة إلى باقي الفنون الأخرى المتعلقة بالمواضيع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

ليس غريباً أن يشمل الإبداع جميع ما يُمكن أن

يُقدّمه الفرد أو الجماعة من أعمال جديدة تتميز

بالأصالة والذوق الرفيع والتأثير في الآخرين، حتى أن

المرء يُعبر عن إعجابه بها بكلمة: مبدع، ورائع بطريقة

تلقائية.



للتمويل متناهي الصغر

البحرين

#### ١.٤ . مفهوم الابتكار (Innovation):

لاحظ هذا المثال من البحرين في الجنب اليسار!

إن التحول نحو الابتكار والمنافسة القائمة على

الابتكارات لم يأت بالصدفة، وإنما كان نتيجة تطور كبير حسب خصائص كل مرحلة زمنية،

ويعود السبب في ذلك إلى حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الإمكانيات الكبيرة والتقنيات

العالية والخبرات الفنية والإدارية المتعلقة بالابتكار باعتباره نشاطاً مميزاً، والأهم من ذلك هو

امتلاك هذه المنظمات رؤية استراتيجية للابتكار تحققها من خلال مزايها التنافسية، وقبل أن

نتعرض بالتفصيل إلى مفهوم الابتكار وتطوره، لابد من الإشارة إلى الفرق بين الابتكار والإبداع.

### ١.٥. الفرق بين الإبداع والابتكار:

أشار كل من Garand و Carrier إلى الفرق بين الابتكار (Innovation) والإبداع (Creativity) بأن «الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي»<sup>1</sup> من هذا المنطلق يمكن القول وبصفة عامة ان الإبداع يسبق الابتكار (كرير وجراند، 1996:3). ونفس الأمر أوضحه (الديب) بأن «طريق الابتكار يمر غالباً عبر محطة الإبداع» (الديب، 2008:82).

وأما الإبداع حسب (Daft) هو «تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعتها وسوقها وبيئتها العامة» أما الابتكار فهو «الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة» أما التعريف الأوضح للابتكار هو أن «الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة، أما الإبداع فهو موهبة نظرية يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية» (دافت، 2001:625)



## ١.٦. الابتكار في المنظمات (Organizational Innovation):

أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الابتكار في المنظمات أمراً مألوفاً بين الباحثين والمديرين، وأصبح الكثير ينظر إلى الابتكار باعتباره عامل المنافسة بالغ الأهمية، وليس شيئاً حسن فقط، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الابتكار وتطويره فسيكون لذلك أثراً حاسماً على بقاءها ونموها.

ونقصد بالابتكار في المنظمات هو «الابتكار الذي تنتجه منظمة ما وليس فرد محدد، فقد أصبحت الاختراعات والابتكارات منتج أساسي للمنظمة المعاصرة التي تحتاج أن تستمر في النمو»، إن هذا التعريف بأن الابتكار في المنظمات يكون على مستوى المنظمة، حيث أن الابتكارات لا تعتمد على جهد فرد واحد أو حتى عدداً من الأفراد، بل نتيجة جهد جماعي منظم والابتكار تغير يمكن أن يحدث في جوانب تقنية (تقنيات جديدة لخلق المنتجات والخدمات) أو جوانب إنتاجية (تعديلات وإيجاد منتجات أو تطوير خطوط المنتج الجديد)، أو جوانب إدارية (تغير في الهياكل التنظيمية الأهداف، الأنظمة)، أو جوانب شخصية (تغييرات في القدرات، في القيادة للأفراد، الاتصال، حل المشكلات، المهارات)، والابتكارات التنظيمية هي «منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، مصادر تموين جيدة، استكشاف السوق الجديدة، طرق جيدة للتنظيم العمل» ومنه نستخلص أن الابتكار في المنظمات يعني التجديد الجذري والتحسيني للمنتجات وطرق إنتاجها.

ويعرف الابتكار في المنظمات بأنه «تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة»، ونستخلص من خلال هذا التعريف أنه اشتمل على مختلف نشاطات المنظمة واشترط تقديم منتجات جديدة فالابتكار في المنظمات يعني طرح منتجات وطرق إنتاج جديدة، أو فتح أسواق جديدة وتطوير موارد جديدة،

وإيجاد أشكال تنظيمية جديدة في الصناعة. والمقصود به هنا أن الابتكار يدخل في صلب التطور الاقتصادي، وإنه يحتاج إلى عملية تغيير جذري.

ومنه نستخلص ان الابتكار في المنظمات هو «عملية التغيير والابتكار والهدم الخلاق في طرق عمل الإدارة، تماشياً مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون»، وبالتالي فالابتكار في المنظمات يظهر في شكل ابتكارات إدارية، أو تقنية، أو إضافية داخل المنظمة (عزاوي وعجيلة، 2004:489)

ويمكن القول إجمالاً إن الابتكارات الهادفة تقوم على الجدية، كما أن قيام المنظمات الابتكارية على مبادئ تماشى مع عصر المعرفة والابتكار وبقاء المنظمات في ظل المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى أن جل المنظمات تتمتع بخصائص أهلتها للبقاء والاستمرار، وقيامها على الفعل والتجربة والقرب من الزبائن لتلبية حاجاتها مع منح الحرية التامة للعاملين لذا يساهم الابتكار في المنظمات في إدخال مفاهيم جديدة تعمل على تحسين البيئة الداخلية وأداء المنظمة، ويساعد هذا في أن يظل الابتكار المصدر المتجدد للميزة التنافسية في المنظمات الرائدة ليظل الابتكار ضرورة لا بد منها ومصدراً قوياً ومتجدداً حاضراً ومستقبلاً.

## ١.٧ . أشكال الابتكار في المنظمات:

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال هي حسب (الجياشي، 2003:71):

- الابتكار في الإدارة (Administration Innovation).
- الابتكار التقني (Technology Innovation).
- الابتكار الإضافي (Ancillary Innovation).

### 1- الابتكار الإداري (Administrative Innovation):

إن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، وأشار في نفس



السياق West بأنه  
«يهتم بالعلاقات  
التفاعلية لإنجاز المهام،  
وأهداف العمل، وتلك  
القواعد والإجراءات التي  
تعمل بالاتصال والتبادل  
بين العاملين والبيئة  
المحيطة بالمنظمة». وقد  
عرف الابتكار الإداري  
بأنه «التوصل إلى  
المفاهيم الجديدة القابلة

للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة»، ونلاحظ أن هذا

المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة (وست, 2008:7).

ولا يقتصر الابتكار الإداري على التغييرات التي تجري داخل المنظمة بل إلى أبعد من ذلك إلى البيئة المحيطة بالمنظمة، ذلك أن المنظمة تعمل في بيئة متسارعة، فنظام المنظمة يدعى بالنظام مفتوح، كما أن دور الأفراد والمنظمة معاً مهم في عملية الابتكار. إن الابتكار الإداري يحدث ضمن النظام الاجتماعي، من خلال الاهتمام بمنظمة الأعمال بصفة عامة والعلاقات بصفة خاصة، والعلاقات بين الأعضاء التنظيميين. وقد اقترن الابتكار الإداري بالابتكار التقني من خلال تعريف الابتكار الإداري على انه «ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما أنه ابتكار تقنيات جديدة وطرائق تدريب حديثة وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية». (Edquist, 2007:9)

إن الابتكار الإداري يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة، وغيرها (حريم، حسين, 2004:346). ويدعم هذا التعريف بأن الابتكار الإداري هو «الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية» والدليل على ذلك أن بعض الطرق لم توجد حتى الآن ولا يزال على المبتكرين الوصول إليها، بما يتجاوز أية طريقة سابقة سواء في الفاعلية أو في الكفاءة، والمهم ليس في الابتكار الماضي أو الحالي، ولكن الأهم هو كيف يجب أن تدير الابتكار بشكل مستمر (Davi, et al, 2006:1).

## 2- الابتكار التقني (Technology Innovation):

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، وتحدث تغيرات بإدخال التقنية الجديدة للمنظمة المتعلقة بنشاط العمل الرئيس، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديد في العمليات وعرف (Dardess, & Michan,) الابتكار بأنه « تقديم الأفكار الجديدة طرق أدوات في اغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة» (داردس وميتشان, 2003:1).

وأشار (Smeds) بأن « الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد». (سميدس, 1994: 77-80).

فالسعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكارية، والعمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق (الصرن, 2000:30).

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديداً وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليه بأنه ابتكارية من قبل السوق.

### 3- الابتكار الإضافي (Ancillary Innovation):

يعرف الابتكار الإضافي بأنه «الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية» كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، وبأنه «الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمنظمة»، وهو ابتكارات مساعدة تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمنظمة. وأن الابتكارات تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المنظمة في مجال البحث والتطوير والتدريب، وأن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمنظمة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام (دانجتش وآخرين، 2005:3).

وخلاصة القول إن الابتكارات الإضافية لا تقف عند حدود ما وقفت عنده الابتكارات الإدارية في إدخال الجديد على الإدارة، وإلى الابتكارات التقنية التي ركزت على التقنية والجديد فيها، بل إلى أبعد من ذلك كله، وهو يعد مواصلة لذلك من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضياً ومتفاعلاً مع المنظمة، وتعتمد عليه المنظمة في الاستفادة من آرائهم، والعمل على تقديمها من خلال تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة، فكل الخدمات الإضافية هي التي تُحدد الميزة التنافسية للمنظمة وتضمن زيادة رأس مالها الزبون.

## ١.٨ . العلاقة بين التفكير الإبداعي والذكاء:

لا شك بأن العلاقة بين التفكير الإبداعي والذكاء عميقة، وتكاد أن تكون ملتحمة، فالمبدع مفكر وذكي. إلا أن "الإبداع يتصف كذلك بالمثابرة والعمل الجاد لشخص نشيط ومرن وذو فعالية عالية" (روشكا، 1989 ، :72).

ولا بدّ من وجود دافعية كشرط أساسي للقيام بأيّ نشاطٍ عقليّ مبدع، كالحماس والحساسية والانجذاب لما هو غامض، وحبّ السؤال، والرغبة في التميّز والخلق (ابراهيم، 1978:95). وإن أي عمل إبداعي، ما هو إلا " عملية خلق شاقة، يقوم بها المبدع لكي يحتفظ بتكامله الشخصي أو بتكامل مجتمعه" (ابراهيم، 1978، ص 107).

وإذا كان التفكير الإبداعي يتصف بقيمته العالية ونتائجه المفيدة للفرد والمجتمع، فهو إذن يقتصر على استخدام الذكاء بطرقٍ إيجابية تخدم الشخص نفسه من جهة، والآخرين المحيطين به والذين يشاركونه العيش على هذا الكوكب، من جهة أخرى. بينما يمكن استخدام الذكاء بطرق سلبية، فالذي يفكر بصنع الأسلحة المدمرة، هو شخص ذكي. ولكنه بدلاً من توظيف ذكائه في إبداع صناعات لفائدة البشرية ورفاهيتها، نراه قد صنع أدواتٍ لتدميرها.

لذا، فالذي يميّز بين التفكير الإبداعي والذكاء، أن الأوّل يقترن بالقيم الإنسانية والمثل والأخلاق. أما الثاني، فقد ينحرف عنها أحياناً. وفي حياتنا اليومية، هناك الكثيرون من الأذكياء الذين يوظفون ذكاءهم في التزوير والخداع والسرقة وغيرها من الجرائم، بحيث لا يتركون أثراً يشير إليهم.

أما التاريخ، فهو مليء بالأشخاص الذين وظفوا ذكاءهم بتشويه الحقائق من أجل مكاسب شخصية أو شهرة واسعة، فدمروا، وقتلوا ونهبوا خيرات غيرهم من الشعوب. وهؤلاء إن كان التاريخ يذكرهم، فمن أجل أن يستحقوا اللعنة على مدى العصور. في حين أن المفكرين المبدعين الذين قدّموا للإنسانية أعمالاً ذات قيمة عالية، فإن الأجيال تشكرهم وتقدّم لهم التقدير الذي يستحقونه.

### سابعاً: تعريف التفكير الاستراتيجي:

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً واسعاً لمصطلح التفكير الاستراتيجي وقد عرفه محمد بأنه "تلك العمليات العقلية المعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات، وتتطلب التعامل مع البعد استحضار الحالة الفعلية التي يواجهها القائد بدقة متناهية" (محمد، 2002:52). في حين عرفه الخفاجي بأنه "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسئولياتهم الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً" (الخفاجي، 2004:74). بينما عرفه عابد "هو القدرة على توحيد مختلف الرؤى والطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وعليه، فإطاره الإبداع والتميز والابتكار، ومداه يرتكز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة، والمرتكزة على دقة التوقعات والتنبؤات والاحتمالات، وإيجاد فرضيات وافتراضات متوافقة مع واقع الطرح (عابد، 2010:9).



## ٢.١. عن التفكير الاستراتيجي:

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل.

لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

إن توافر القدرات والمهارات ضرورياً لقيام الفرد بممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة .

ويصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي.

فالعملية الاستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتعلق بتغييرات مهمة وجذرية.

لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده.

ويتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر ولموسم بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الاستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنشأة.

إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها.

وباختصار، فالالتزام القيادة متطلب سابق للالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء متطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الاستراتيجية. تطوير الوعي والقدرات لدفع التفكير الاستراتيجي لصانعي القرار، والتفكير الجماعي المنظوماتي، لضمان جودة الخطط الاستراتيجية وتيسير تنفيذها بأقل الإشكالات المتوقعة (الفردان, 2013:1).

## ٢.٢. أهمية التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة (سليمان, 2004:246).

ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- ترتيب الأولويات وتحديدتها وإشاعتها بين العاملين.
- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
- تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء.
- حسن التعامل مع الحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت.
- الاستعداد بالحجم الكافي من الامكانيات الفكرية والمادية والبشرية.

(الهللأوي, 2004:9)

### ٢.٣. مميزات التفكير الاستراتيجي:

حدد كل من الطويل مميزات التفكير الاستراتيجي على النحو التالي:



#### 1- تفكير منظم: لأنه يعتمد على

الرؤية الشمولية للعالم المحيط،

ولربطه الأجزاء في شكلها

المنتظم، ولانطلاقه من

الكليات في فهمه للظواهر

وتحليله للأحداث.

#### 2- تفكير تطوري: يبدأ من

المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر، وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.

#### 3- تفكير افتراقي او تباعدي: لأنه يعتمد على الابداع والابتكار في البحث عن افكار

جديدة ويكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة

#### 4- تفكير تنافسي: لأنه يُقر انصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوي ويتطلعون الى

اقتناص الفرص قبل غيرهم

#### 5- تفكير تركيبى وبنائى: لأنه يعتمد على الإدراك، الاستبصار والحدس لاستحضار

الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.

6- **تفكير تفاعلي انساني:** لأنه يؤمن بقدرات وطاقات الانسان العقلية على اختراق العالم المجهول، والاحتمالات التي يمكن حدوثها (الطويل, 2001).

#### ٢.٤. أنماط التفكير الاستراتيجي:

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف التي يجابهها متخذو القرار، وفقاً لأساليب اختيارهم للبدائل الاستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:

1- **نمط التفكير الشمولي:** يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل التي تؤثر في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة (Lyles & Thomas, 131:1988).

2- **نمط التفكير التجريدي:** يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي، يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته، وغالباً ما يطبق ميوله وقيمه التي تتحدد فينير حدسه أو خياله. ويقترّب هذا النمط من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة (محمد, 2002:71).

3- **نمط التفكير التشخيصي:** يؤكد على إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية. ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره بالأسباب التي تقف وراء المشكلة إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها.

وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العلمية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي في تأثيرها في

نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها (يونس, 2006:130).

4- **نمط التفكير التخطيطي:** يتجه هذا النمط نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول لتلك النتائج، حيث يركز هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد للسماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب والمعلومات ومصادرهما، أو الحلول والأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار (Hamal & Prahalad, 1989:63-69).

## ٢.٥. الخطوات العشرة لممارسة التفكير الاستراتيجي:

- 1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات وتحليلها، لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، مع معاودة النظر في هذه التحليلات بدقة وفي فترات منتظمة لا تزيد عن ستة أشهر، لتيسير جمع المعلومات، واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأي طارئ.
- 2- تحليل القيمة المضافة والميزة التنافسية، ومقارنتها بالقيمة المضافة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة.
- 3- تحليل وضع المنافسة بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد مثل عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة. ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة والمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء، والتفاعل بينهم والتغير في وضع المنافسة.

- 4- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية ومحاوله التنبؤ بما ستكون العوامل الخارجية المؤثرة في مستقبل المنظمة، ومتابعتها بشكل منتظم ووضع نماذج تفسيرية لمواجهه وفهم التغيرات الغير منتظمة والغير مؤكدة التي قد تواجه المنظمة.
- 5- إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل من خلال استشعار البيئة الخارجية، ورصد أي اشارات قد تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسية كبرى.
- 6- مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي، ومناقشة الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.
- 7- اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
- 8- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.
- 9- البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 10- إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة(المغربي,1999:55).

## ٢.٦. المقومات الرئيسية لممارسة التفكير الاستراتيجي:

ذكر المنيف (1992:137) أن تلك المقومات لممارسة التفكير الاستراتيجي يطلق عليها جمود التفكير الحدسي ومن أسبابها:

- 1- الأسلوب المتبع في تحليل المشاكل وإيجاد حل جذري لها كالتركز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية.
- 2- سلوك العاملين في الخضوع نحو الأعراف السائدة دون أن يتم تشجيعهم على الإبداع.

3- طبيعة التنظيم ورتابته وحضارته.

وأضاف المنيف (1992: 137) في هذا الصدد ما يلي:

1- تكريس الجهود والأفكار حول نقطة محددة أو بعد واحد فقط، والدفاع من وجهة

النظر الأحادية دون قبول مبدأ الحوار.

2- جمود التفكير والتكلس في التفكير على علاج الحالة الجزئية.

### ٢.٧. معوقات التفكير الاستراتيجي:

أشار توفيق (2004: 35) إلى أن هناك عدة جوانب هامة يجب أن نأخذها في الاعتبار

كمعوق للتفكير الاستراتيجي وهي:

1- العادات السيئة: الاتجاه بقوة وتركيز إلى تعلم أسلوب جديد، وبعد مضي فترة من

الوقت يحاول خلالها المدير الكف عن العادات السيئة التي قد مارسها لفترة طويلة.

2- التسرع: حيث أن هناك بعض المهام يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن

ضغط الوقت من أجل الحصول على النتائج المطلوبة.

3- عدم التوازن: إن نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الأمثل بين التفكير والتنفيذ.

4- الهامشية: إذ يجب اعتبار أن تنمية التفكير الاستراتيجي والعمل به جزء لا يتجزأ من

الوظيفة الأساسية.

- 2..... المقدمة ■
- 3..... تحليل المشكلات الإدارية..... ■
- 4..... أساليب حل المشكلات..... ■
- 10..... معوقات اتخاذ القرار..... ■
- 12..... طرية تفكير أصحاب البعد الاستراتيجي..... ■
- 16..... الحل الجماعي..... ■
- 19..... نموذج باريتو لحل المشكلات..... ■
- 23..... هندسات في حل المشكلات..... ■
- 29..... استراتيجيات استكشافية في حل المشكلات..... ■
- 31..... صفات المبدعين في حل المشكلات..... ■
- 33..... مهارات القائد المبدع النفسية..... ■
- 37..... المهارات الأخلاقية..... ■
- 39..... المهارات الثقافية..... ■
- 40..... المهارات القيادية..... ■
- 41..... المهارات الإدارية..... ■
- 45..... الصفات القيادية التي تميز المرأة..... ■
- 48..... الانطباعات عن المرأة القيادية..... ■
- 51..... التفكير الابتكاري..... ■
- 52..... مجالات الإبداع..... ■
- 53..... أنواع الإبداع..... ■
- 54..... مفهوم الابتكار..... ■
- 55..... الفرق بين الإبداع والابتكار..... ■



- 58.....الابتكار الإداري
- 60.....الابتكار النفسي
- 61.....الابتكار الإضافي
- 63.....التفكير الاستراتيجي
- 65.....أهمية التفكير الاستراتيجي
- 67.....أنماط التفكير الاستراتيجي
- 68.....ممارسة التفكير الاستراتيجي
- 70.....معوقات التفكير الاستراتيجي

#### مراجع للاطلاع:

- معجم مصطلحات الإدارة العامة، ص 17 , إبراهيم بدر شهاب, دار البشير , ط1, 1998م, مؤسسة الرسالة بيروت.
- مبادئ إدارة الأعمال ص 133-134-135-136, الشميمري, ط5, العبيكان 2008م.
- مبادئ إدارة الأعمال ص 133-134-135-136, الشميمري, ط5, العبيكان 2008م.
- الإدارة والأعمال ص 308-309, صالح العامري, ط2, 2008, دار وائل للنشر .
- الإدارة والأعمال ص 308-309, صالح العامري وآخرون, ط2, 2008, دار وائل للنشر
- الإدارة والأعمال ص 314, صالح العامري وآخرون, ط2, 2008, دار وائل للنشر .
- سورة آل عمران ص 159.
- مبادئ إدارة الأعمال، ص 139-140, أحمد الشميمري وآخرون, ط5, 2008م, العبيكان للنشر.

#### عن الكاتب:

عبد العزيز رزوق:

- باحث في مجال القيادة وأحد مؤسسي علم التربية الإدارية.
- مؤلف وكاتب في عالم الإدارة والإبداع.
- عضو في اتحاد المبدعين العرب.
- عضو في الاتحاد الدولي للغة العربية.
- مدرّب مُعتمد من هيئة المعرفة والتنمية البشرية - دبي.
- زائد أعمال مؤسس لأكثر من علامة تجارية.