كتيبات إدارية بضوابط قرآنية [7]

الإبداع وصناعة الأفكار في ضوء القرآن

من التأمل والسؤال إلى الفكرة الجديدة واختبارها وتحويلها إلى قيمة

أ.د. سَمير الشَّاعِر

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي

1448هـ - 2026م

الملاحظة المنهجية

هذا الكتيب مستخرج من كتاب **'قراءة إدارية بين يدي كتاب الله"**، وقد أُعيد تنظيم مادته وإعادة بنائها بما يتناسب مع موضوع **الإبداع وصناعة الأفكار**، مع دمج المادة المتقاربة وإزالة التكرار، وربطها في مسار إداري متكامل يبدأ من ملاحظة الواقع وينتهي بتحويل الفكرة النافعة إلى قيمة وقدرة مؤسسية.

وتقوم هذه القراءة على التمييز بين ثلاثة مستويات :**النص القرآني، والدلالة المستنبطة من معناه في سياقه، والإفادة الإدارية المعاصرة** .فالآيات لا تُقدَّم بوصفها نصوصًا مباشرة في الإبداع الإداري بمصطلحاته الحديثة، وإنما يُستفاد من بعض هديها والقيم والمعاني التي تتصل بالنظر، والتفكر، وطلب المعرفة، والتثبت، والشورى، والعدل، والعمل، والاعتبار، ثم تُوظف إداريًا على سبيل القياس والاستئناس المنضبط.

ولا يعني الإبداع في هذا السياق مجرد إنتاج أفكار جديدة، بل القدرة على **اكتشاف ما يستحق إعادة النظر، وتوليد البدائل، واختبارها، وتمييز النافع منها، وتحويله إلى ممارسة وقيمة قابلة للاستمرار**.

المقدمة

الإبداع من رؤية الواقع إلى صناعة القيمة

لا تبدأ المؤسسات المتجددة بالمنتجات والخدمات وحدها، وإنما قد يبدأ التجديد من ملاحظة مشكلة، أو سؤال عن إجراء مألوف، أو حاجة لم تُلبَّ، أو فرصة لم تُكتشف، أو طريقة عمل أصبحت أكثر تكلفة وأقل فاعلية.

وقد تكون نقطة البداية ملاحظة صغيرة لا تبدو ذات أهمية، لكنها تكشف خللًا متكررًا أو تفتح مجالًا جديدًا. ولذلك فإن الإبداع المؤسسي لا يقوم فقط على وجود أفراد موهوبين، بل يحتاج إلى بيئة تستطيع **رؤية الواقع، وإعادة طرح الأسئلة، وإتاحة البدائل، واختبار الأفكار، ثم تحويل ما يثبت نفعه إلى قيمة عملية**.

ولا يشترط في الإبداع أن يكون اختراعًا لم يسبق إليه أحد. فقد يظهر في تبسيط إجراء، أو تحسين خدمة، أو تخفيض تكلفة، أو تقليل الهدر، أو إعادة استخدام مورد قائم، أو الجمع بين معارف متفرقة، أو تطوير منتج موجود بما يجعله أكثر ملاءمة.

ومن هنا لا تكفي جدة الفكرة للحكم عليها. فقد تكون الفكرة جديدة لكنها غير نافعة، وقد يكون الحل القديم أكثر كفاءة من البديل الجديد، وقد يكون التعديل المحدود أكثر قيمة من مشروع واسع عالي التكلفة.

ولهذا فإن السؤال الإداري لا ينبغي أن يكون :**كم فكرة تنتج المؤسسة؟** وإنما :**كيف تكتشف الأفكار ذات القيمة، وتفحصها، وتختبرها، وتتعلم منها، ثم تحول النافع منها إلى قدرة مؤسسية؟**

وهذا يجعل الإبداع جزءًا من دورة الإدارة، لا نشاطًا منفصلًا عنها.

الوحدة الأولى: النظر والسؤال وبناء الفكرة

1. النظر قبل الحكم

قال تعالى: **﴿قُلِ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۚ وَمَا تُغْنِي الْآيَاتُ وَالنُّذُرُ عَن قَوْمٍ لَّا يُؤْمِنُونَ﴾ [يونس: 101].**

السياق القرآني في دعوة الإنسان إلى النظر في آيات الله في السماوات والأرض، ولا تتحدث الآية مباشرة عن الإبداع الإداري. ويمكن الإفادة منها على سبيل الاعتبار العام في قيمة **النظر والتأمل قبل الحكم**.

وفي المؤسسة قد يبدأ التجديد من إعادة النظر في شيء أصبح مألوفًا. فقد يُنظر إلى إجراء قائم والسؤال عن سبب بقائه بهذه الصورة، أو إلى منتج قائم والسؤال عن إمكانية تبسيطه، أو إلى شكوى متكررة باعتبارها مؤشرًا على حاجة لم تُفهم جيدًا.

وهكذا قد لا يكون الإبداع اكتشاف شيء لم يكن موجودًا، وإنما **رؤية جديدة لشيء موجود**.

2. السؤال بداية المعرفة

قال تعالى: ﴿**فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ**﴾ **[النحل: 43].**

الآية في سياق الرجوع إلى أهل العلم، ويمكن الإفادة إداريًا من أهمية طلب المعرفة من أهلها.

والسؤال المهني ليس علامة ضعف، بل قد يكون بداية التفكير. ومن الأسئلة التي يمكن أن تفتح مجالًا للتطوير:

- لماذا يتم العمل بهذه الطريقة؟
- هل توجد طريقة أبسط؟
- ما المشكلة التي يحلها هذا الإجراء؟
- ماذا يحدث إذا تغير أحد الافتراضات؟
- ما البديل؟
- ماذا يمكن تعلمه من الشكاوى أو الأخطاء؟
- ماذا يحتاج العمل مستقبلًا؟

فالمؤسسة التي تضيق بالأسئلة قد تمنع ظهور الأفكار قبل أن تبدأ.

3. إعادة فحص المألوف

تتكرر في القرآن دعوات التعقل والتفكر والاعتبار، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿**إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ**﴾ **[الرعد: 4].**

والإفادة الإدارية هنا لا تقوم على تحويل الآية إلى قاعدة للابتكار، وإنما على استحضار قيمة **إعمال العقل والنظر في النتائج والأسباب**.

فالطريقة القديمة ليست صحيحة لمجرد قدمها، كما أن الطريقة الجديدة ليست أفضل لمجرد حداثتها.

والتجديد الرشيد لا يعني رفض الماضي، بل إعادة فحصه في ضوء الظروف والمعرفة والنتائج.

ومن هنا يمكن التمييز بين:

التجديد :إعادة النظر فيما هو قائم لاكتشاف ما يمكن تحسينه.

و**الاندفاع :**رفض ما سبق دون فهم أسباب وجوده أو اختبار البديل.

4. الفكرة تحتاج إلى منطق

حداثة الفكرة لا تكفي. فالفكرة الإدارية تحتاج إلى بيان المشكلة التي تعالجها، والقيمة التي تضيفها، والموارد المطلوبة، والنتائج المتوقعة، والقيود والمخاطر المحتملة.

وقد تكون الفكرة جذابة في صياغتها، لكنها غير قابلة للتطبيق، أو تكون قابلة للتطبيق دون أن تقدم قيمة حقيقية.

ومن هنا تبدأ صناعة الفكرة بالسؤال، لكنها لا تنتهي عنده، بل تنتقل إلى:

سؤال ← تفكير ← تفسير ← بدائل ← دليل ← اختبار.

الوحدة الثانية: من الفكرة إلى الاختبار والتمييز

1. ليست كل فكرة جديدة فكرة نافعة

قال تعالى: ﴿**فَبَشِّرْ عِبَادِ ۝ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُۚ أُولَـٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَـٰئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ**﴾ **[الزمر: 17–18].**

السياق في حسن الاستماع واتباع الأحسن، ويمكن الإفادة إداريًا من معنى **التمييز بين البدائل وعدم مساواة الجديد بالأفضل**.

فقد تكون فكرة قديمة أكثر نفعًا من فكرة جديدة، وقد يكون التحسين المحدود أفضل من إعادة بناء كاملة، وقد تبدو الفكرة واعدة لكنها لا تحل مشكلة حقيقية.

ولذلك يمكن فحص الفكرة من خلال أسئلة مثل:

- هل تعالج مشكلة حقيقية؟
- هل تضيف قيمة واضحة؟
- هل يمكن تنفيذها؟
- ما الموارد المطلوبة؟
- ما التكلفة؟
- ما المخاطر؟
- كيف يمكن اختبارها؟
- ما معيار نجاحها؟

وبذلك يصبح الإبداع **اختيارًا للأفكار الجديرة بالاختبار**، لا مجرد إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار.

2. المشكلة مصدر للفرص

قال تعالى: ﴿**فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا**﴾ **[الشرح: 5–6].**

الآية في سياقها القرآني للتثبيت والرجاء، ولا تقدم نظرية في الابتكار. ويمكن استحضار المعنى العام بحذر في النظر إلى الصعوبة باعتبارها قد تكشف مجالًا يحتاج إلى معالجة.

فارتفاع التكلفة، أو طول الإجراءات، أو تكرار الأخطاء، أو شكاوى العملاء، أو صعوبة الوصول إلى الخدمة، كلها قد تكون مؤشرات على فرصة تطوير.

ومن هنا يمكن أن تتحول المشكلة من مجرد عبء إلى **مادة للملاحظة والتعلم وصناعة الحلول**.

3. الفشل لا يعني نهاية الفكرة

قال تعالى: ﴿**وَعَسَىٰ أَن تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ ۖ وَعَسَىٰ أَن تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ**﴾ **[البقرة: 216].**

الآية في سياقها الشرعي المتعلق بالقتال، ولا يصح نقلها إلى الإدارة باعتبارها قاعدة للنجاح والفشل. لكن يمكن الإفادة بحذر من أن **النتيجة غير المرغوبة لا تكشف وحدها كامل ما يمكن تعلمه منها**.

ففشل تجربة قد يكشف أن الفرضية غير صحيحة، أو أن السوق غير مناسب، أو أن التوقيت غير ملائم، أو أن المنتج يحتاج إلى تعديل.

ولهذا لا يكون السؤال بعد الفشل: **من أخطأ؟** فقط،

بل كذلك: **ما الذي كشفته التجربة؟ وما الافتراض الذي ثبت خطؤه؟ وما الذي ينبغي تغييره؟**

4. التجربة المحدودة قبل التوسع

قال تعالى: **﴿فَابْعَثُوا أَحَدَكُم بِوَرِقِكُمْ هَـٰذِهِ إِلَى الْمَدِينَةِ فَلْيَنظُرْ أَيُّهَا أَزْكَىٰ طَعَامًا فَلْيَأْتِكُم بِرِزْقٍ مِّنْهُ وَلْيَتَلَطَّفْ وَلَا يُشْعِرَنَّ بِكُمْ أَحَدًا﴾ [الكهف: 19].**

الآية في قصة أصحاب الكهف، ولا تقدم منهجًا إداريًا للتجارب. ويمكن فقط استحضار جانب الفحص والاختيار قبل التوسع على سبيل الاعتبار العام.

وفي العمل المؤسسي قد يكون اختبار الفكرة في نطاق محدود أكثر رشادًا من الالتزام بها على نطاق واسع منذ البداية.

فتصبح الدورة:

فكرة ← تجربة محدودة ← قياس ← تعلم ← تعديل ← قرار بالتوسع أو التوقف.

وهذا يقلل تكلفة الخطأ عندما تكون المعلومات غير مكتملة.

5. الشورى تفتح مجالًا لتعدد الأفكار

قال تعالى: ﴿**وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ**﴾ **[الشورى: 38].**

الشورى قيمة قرآنية واضحة في سياقها، ويمكن الإفادة منها إداريًا في إتاحة المجال لتعدد الآراء قبل الحكم على البدائل.

فإذا أصبح طرح فكرة جديدة سببًا للسخرية، أو أصبح الخطأ في تجربة محدودة سببًا للعقوبة غير المتناسبة، أو أصبح الاعتراض المهني علامة على عدم الولاء، فإن مساحة التفكير تنكمش.

أما البيئة التي تسمح بطرح الرأي ثم تخضعه للفحص، فهي أكثر قدرة على اكتشاف المعرفة التي لا تظهر في الرأي السائد.

ولا تعني الشورى أن كل فكرة صحيحة، وإنما تعني أن **الفكرة لا ينبغي أن تُرفض قبل أن تُفهم وتُفحص**.

الوحدة الثالثة: الحجة والإقناع وحماية الفكرة

1. رفض الفكرة لا يثبت خطأها

قد تُرفض الفكرة لأنها غير مفهومة، أو لأنها لم تعرض جيدًا، أو لأنها غير مألوفة، أو لأنها تمس مصالح قائمة، أو لأنها تفتقر إلى الدليل.

وفي المقابل قد تكون الفكرة فعلًا غير صالحة.

ولهذا ينبغي الفصل بين: **رفض الفكرة** و**إثبات خطأ الفكرة**.

فالأول موقف، والثاني حكم يحتاج إلى دليل.

2. الإقناع جزء من تحويل الفكرة

قال تعالى: **﴿ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [النحل: 125].**

السياق في الدعوة إلى سبيل الله، ولا تتحول الآية إلى نظرية في عرض المشاريع. لكن يمكن الإفادة من قيمة الحكمة وحسن عرض الحجة في التواصل المؤسسي.

فالفكرة الجيدة قد لا تصل إلى القرار الصحيح إذا لم تعرض بوضوح.

ومن هنا ينبغي أن يتضمن عرض الفكرة:

المشكلة ← الدليل ← الفكرة ← القيمة ← التكلفة ← المخاطر ← طريقة الاختبار ← النتائج.

وهذا يحول الفكرة من رأي شخصي إلى مقترح قابل للفحص.

3. البرهان يحمي القرار من النفوذ

قال تعالى: **﴿قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ﴾ [البقرة: 111].**

السياق في مطالبة المدعين بالبرهان، ويمكن الإفادة إداريًا من قيمة **الدليل قبل الحكم**.

فلا ينبغي أن تنتصر الفكرة لمجرد أن صاحبها أكثر نفوذًا، ولا أن ترفض لمجرد أن صاحبها أقل مكانة.

وتزداد قوة الفكرة عندما تستند إلى:

- بيانات.
- تجربة.
- تحليل.
- نتائج.
- مقارنة.
- أدلة قابلة للفحص.

ولا يعني ذلك أن الأرقام وحدها تصنع القرار، وإنما تمنع النفوذ الشخصي من أن يكون بديلًا عن الدليل.

4. فصل الفكرة عن صاحبها

قال تعالى: **﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: 8].**

السياق في إقامة العدل، ويمكن الإفادة من أصل العدل في عدم جعل الموقف من الشخص معيارًا للحكم على الفكرة.

فقد تكون الفكرة الجيدة صادرة عن موظف محدود الصلاحية، وقد تكون الفكرة الضعيفة صادرة عن مسؤول رفيع.

ولهذا يكون السؤال: **ما قيمة الفكرة؟**

لا: **من صاحبها؟**

وهذا الفصل بين الفكرة وصاحبها يحمي المؤسسة من أحد أشكال الانحياز.

5. المثابرة دون التعلق بالفكرة

الإبداع يحتاج إلى المثابرة، لكنه يحتاج كذلك إلى القدرة على التخلي عن الفرضية التي يثبت عدم صلاحيتها.

فليس كل رفض للفكرة دليلًا على سوء البيئة، كما أن استمرار صاحب الفكرة في الدفاع عنها لا يجعلها صحيحة.

الموقف الإداري الناضج يجمع بين:

حماية الفكرة من الرفض المتعجل، وحمايتها كذلك من التعلق غير العقلاني بها.

الوحدة الرابعة: من الفكرة إلى القيمة والتطبيق

1. الفكرة لا تكتمل إلا بالتنفيذ

قال تعالى: **﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105].**

الآية في سياق العمل والمساءلة، ويمكن الإفادة إداريًا من قيمة الانتقال من القول إلى العمل.

فالفكرة التي تبقى في الاجتماعات والعروض لا تغير المؤسسة.

ومن هنا لا تكتمل دورة الإبداع إلا عندما تنتقل الفكرة إلى:

تجربة ← تنفيذ ← قياس ← تعديل ← تعميم.

2. التبسيط صورة من صور الإبداع

ليس التطوير في زيادة الإجراءات والأنظمة دائمًا. فقد يكون الإبداع في حذف خطوة غير ضرورية، أو تقليل الوقت، أو خفض التكلفة، أو إزالة ازدواجية، أو جعل الخدمة أوضح وأسهل.

ولهذا ينبغي أن يسأل التطوير دائمًا:

ما الذي يمكن حذفه؟ وما الذي يمكن تبسيطه؟ وما الذي يمكن دمجه؟

فكل تعقيد غير ضروري قد يمثل فرصة للتحسين.

والإضافة لا تكون تطويرًا إذا رفعت التكلفة والتعقيد دون زيادة مقابلة في القيمة.

3. الإبداع والاستعداد للمستقبل

قال تعالى: ﴿**وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ**﴾ **[الحشر: 18].**

الآية في سياق التقوى والنظر إلى ما يقدم الإنسان لغده، ولا تختزل في التخطيط الاستراتيجي. ويمكن الإفادة من معنى النظر إلى المستقبل والاستعداد له.

فالإبداع لا يعالج مشكلات اليوم فقط، بل يمكن أن يبحث في:

- حاجات العملاء المقبلة.
- التقنيات المتغيرة.
- المهارات الجديدة.
- المنتجات التي قد تفقد قيمتها.
- نماذج الأعمال التي قد تتغير.
- فرص جديدة لم تظهر بعد.

وبذلك يصبح الإبداع وسيلة **للاستعداد للمستقبل** لا مجرد استجابة متأخرة له.

4. التعاون مصدر لتركيب المعرفة

قال تعالى: ﴿**وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ**﴾ **[المائدة: 2].**

السياق في التعاون على البر والتقوى، ولا تحمل الآية نظرية مباشرة في الابتكار الجماعي. لكن يمكن الإفادة من قيمة التعاون في أن بعض الأفكار لا تظهر داخل تخصص واحد.

فقد يحتاج تطوير خدمة إلى اجتماع خبرة التشغيل مع التسويق، أو خبرة التقنية مع المعرفة المالية، أو خبرة الموظف مع ملاحظات العميل.

ومن هنا فإن عزل التخصصات قد يحرم المؤسسة من فرصة **تركيب المعرفة**.

5. تحويل الفكرة إلى نظام

الفكرة لا تصبح قدرة مؤسسية بمجرد قبولها.

إنها تحتاج إلى أن تتحول إلى:

- إجراء.
- نظام.
- قاعدة عمل.
- منتج أو خدمة.
- تدريب.
- معرفة موثقة.
- ممارسة قابلة للتكرار.

وبذلك تنتقل من:

فكرة فردية ← تجربة ← نتيجة ← تعديل ← تنفيذ ← توثيق ← قدرة مؤسسية.

الوحدة الخامسة: حماية الإبداع وبناء القدرة المؤسسية

1. رفض التطوير قد يتحول إلى ثقافة

قال تعالى: **﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الرعد: 11].**

الآية في سياق سنن التغيير المتعلقة بأحوال الأقوام، ولا يصح اختزالها في التغيير الإداري. ويمكن الإفادة بحذر من أن التغيير لا ينشأ من الرغبة المجردة فيه، بل يحتاج إلى تغير في السلوك والعمل والواقع.

وفي المؤسسة قد يكون رفض فكرة واحدة قرارًا سليمًا، لكن رفض كل فكرة جديدة قد يتحول إلى ثقافة.

وهنا ينبغي التفريق بين:

رفض الفكرة بعد فحصها ورفض الفكرة لأنها جديدة فقط.

2. حفظ فضل أصحاب الأفكار

الإبداع يحتاج إلى بيئة مهنية تحفظ حقوق أصحاب الأفكار وتنسب الجهد إلى أصحابه. فإذا رأى الموظف أن أفكاره تُهمل

أو تنسب إلى غيره، فقد يتعلم أن الصمت أكثر أمانًا من المبادرة. أما الاعتراف العادل بالجهد فيساعد على استمرار المشاركة وتراكم المعرفة.

وهذا يجعل حفظ فضل صاحب الفكرة ليس مسألة أخلاقية فحسب، بل عنصرًا في **استدامة القدرة الإبداعية للمؤسسة**. وفي المقابل لا ينبغي أن يؤدي تقدير صاحب الفكرة إلى إعفاء فكرته من الاختبار.

يُحترم صاحب الفكرة، وتُختبر الفكرة بموضوعية.

3. التجربة المنضبطة لا تعني المخاطرة العشوائية

الإبداع لا يحتاج إلى استثمار كبير منذ البداية. وقد تكون التجربة المحدودة أفضل من التوسع المباشر، خصوصًا عندما تكون الفرضيات غير مؤكدة. ولهذا ينبغي أن ترتبط التجربة بحدود واضحة:

ما الذي نختبره؟
في أي نطاق؟
بأي موارد؟
ما مدة التجربة؟
ما معيار النجاح؟
متى نتوسع؟
ومتى نتوقف؟

فالإبداع الناضج لا يبحث عن المخاطرة لذاتها، بل عن **القيمة مع إدارة المخاطرة**.

4. المؤسسة تتعلم من تجاربها

قال تعالى: ﴿**فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِي الْأَبْصَارِ**﴾ **[الحشر: 2].**

الآية في سياق الاعتبار بما جرى لبني النضير، ولا تتحدث مباشرة عن التعلم المؤسسي. لكن يمكن الإفادة من قيمة الاعتبار في بناء الذاكرة المؤسسية.

فالمؤسسة المبدعة لا تبدأ في كل مرة من الصفر، بل تستفيد من: **ما نجح، وما فشل، وما جُرِّب، وما ثبت، وما تغير.**

وبذلك لا يكون الإبداع قطيعة مع الخبرة السابقة، بل **إعادة توظيف المعرفة المتراكمة لصناعة المستقبل**.

5. من الإبداع الفردي إلى القدرة المؤسسية

قد تنشأ الفكرة في ذهن شخص واحد، لكن قيمتها المؤسسية تبدأ عندما تستطيع المؤسسة نقلها إلى غيره.

فإذا بقيت المعرفة في رأس صاحبها، بقيت المؤسسة تعتمد على فرد. أما إذا تحولت إلى نظام أو إجراء أو معرفة موثقة، أصبحت جزءًا من قدرة المؤسسة.

وهنا تظهر إحدى أهم مراحل الإبداع:

تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة قابلة للنقل والتكرار والتحسين.

6. القيادة تنظم التفكير ولا تحتكره

قال تعالى: ﴿**اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي ۝ وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي**﴾ **[طه: 31–32].**

الآيتان في سياق دعاء موسى عليه السلام، ولا يصح تحويلهما إلى قاعدة مباشرة في إدارة الابتكار. ويمكن الإفادة من معنى الاستعانة بالقدرات وتوزيع الأدوار.

فالقائد لا يحتاج إلى أن يكون مصدر كل فكرة، وإنما يحتاج إلى أن يعرف كيف يجمع أصحاب القدرات المختلفة، وينظم الاختلاف، ويتيح المشاركة، ثم يوجه الجهد نحو الغاية.

ومن هنا تنتقل القيادة من:

احتكار التفكير ← إلى تنظيم التفكير الجماعي.

التتالي الإداري للإبداع

يمكن بناء دورة الإبداع المؤسسي في تسلسل واحد:

ملاحظة الواقع ← إعادة النظر ← السؤال ← تحديد المشكلة أو الفرصة ← جمع المعرفة والخبرات ← توليد البدائل والأفكار ← فحص الفكرة وتمييزها ← بناء الحجة والدليل ← التجربة المحدودة ← قياس النتائج ← التعديل ← التنفيذ ← التعميم ← التوثيق ← التعلم والتحسين المستمر

وهذه الدورة تمنع خطأين متعاكسين:

حب الأفكار دون تنفيذ، وتنفيذ القديم دون إعادة النظر في صلاحيته.

الإبداع والقيمة

يمكن تلخيص العلاقة الإدارية في:

رؤية جديدة ← فكرة ← اختبار ← دليل ← منفعة ← تنفيذ ← تعلم ← تطوير ← قيمة متكررة.

ومن هنا لا تكون قيمة الإبداع في كثرة الأفكار، وإنما في قدرته على إحداث أثر يمكن ملاحظته. وقد تكون القيمة:

- تحسين الجودة.
- خفض التكلفة.
- تقليل الوقت.
- تقليل الهدر.

- تحسين تجربة العميل.
- رفع الإنتاجية.
- فتح سوق جديد.
- تطوير منتج أو خدمة.
- اكتشاف معرفة جديدة.
- بناء قدرة مؤسسية جديدة.

مؤشرات الإبداع عند الحاجة

لا يكفي قياس عدد الأفكار، لأن كثرة الأفكار قد لا تعني جودة الابتكار.

ويمكن عند الحاجة متابعة مؤشرات مثل:

1. عدد الأفكار التي جرى تقييمها.
2. نسبة الأفكار التي انتقلت إلى تجربة.
3. نسبة التجارب التي تحولت إلى تطبيق.
4. الزمن بين طرح الفكرة واختبارها.
5. القيمة الناتجة عن الأفكار المنفذة.
6. مقدار خفض التكلفة أو الوقت.
7. أثر الأفكار في الجودة أو تجربة العميل.
8. عدد الأفكار التي تحولت إلى معرفة أو إجراء مؤسسي.

9. نسبة التعلم المستخرج من التجارب غير الناجحة.
10. مدى تنوع مصادر الأفكار داخل المؤسسة.

ولا ينبغي أن تتحول المؤشرات نفسها إلى هدف يوجه العاملين إلى **إنتاج أفكار شكلية** بدل إنتاج قيمة حقيقية.

الضوابط والقواعد

1. **الجدة ليست معيارًا كافيًا:** ليست كل فكرة جديدة نافعة، وليست كل فكرة قديمة غير صالحة.
2. **المشكلة قد تكون مصدرًا للفكرة:** الأخطاء والشكاوى والتكاليف المرتفعة والتعقيد قد تكشف فرصًا للتحسين.
3. **الفكرة تحتاج إلى دليل:** ا ينبغي أن يحل النفوذ أو الحماس محل الاختبار.
4. **الاختلاف المهني ليس بالضرورة ضعف ولاء:** قد يكون الاعتراض المنضبط مصدرًا لمعرفة لا تظهر في الرأي السائد.
5. **التجربة المحدودة أكثر أمانًا من التوسع غير المختبر:** كلما زادت درجة عدم اليقين، زادت أهمية الاختبار المرحلي.
6. **احترام صاحب الفكرة لا يعني قبول الفكرة:** الفصل بين الشخص والفكرة يحمي العدالة والموضوعية.

7. **الفشل الذي لا يُحلل يضيع:** لا تتحول التجربة غير الناجحة إلى معرفة إلا بتحليل أسبابها وتوثيقها.
8. **الإبداع لا يعني زيادة التعقيد:** قد يكون أفضل ابتكار هو حذف خطوة أو تبسيط إجراء.
9. **لا ينبغي أن يحتكر القائد التفكير:** قد تنشأ أفضل الأفكار خارج موقع السلطة.
10. **الفكرة لا تصبح أصلًا مؤسسيًا إلا إذا أمكن نقلها:** المعرفة التي تبقى مع فرد واحد تظل قدرة فردية، لا قدرة مؤسسية.

الحدود الموضوعية للكتيب

يركز هذا الكتيب على **الإبداع وتوليد الأفكار واختبارها وتحويلها إلى قيمة،** ولا يتوسع في موضوعات لها وظائف مستقلة في السلسلة.

فهو لا يتناول:

- **القيادة** بوصفها موضوعًا مستقلًا، وإن كان يبين دور القيادة في حماية البيئة الإبداعية.
- **اتخاذ القرار** بوصفه عملية مستقلة، وإن كان اختبار الأفكار يمد القرار بالمعلومات.
- **إدارة التغيير** بوصفها إدارة للانتقال المؤسسي بعد اتخاذ التغيير.

- **إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي** بوصفهما مجالًا مستقلًا، وإن كان الكتيب يتناول توثيق التجربة ونقلها بالقدر الذي يخدم دورة الإبداع.
- **البحث والتطوير** بوصفه وظيفة متخصصة عندما يكون موضوعه إدارة منظومة البحث والتطوير.
- **الاستراتيجية** بوصفها اختيارًا طويل الأجل لموقع المؤسسة واتجاهها.
- **إدارة الأداء** بوصفها قياسًا مستمرًا للنتائج والمسؤوليات.

وعليه فإن مركز الكتيب هو:

اكتشاف الفكرة ← توليدها ← فحصها ← اختبارها ← إثبات قيمتها ← تحويلها إلى ممارسة.

الخاتمة

من الفكرة إلى الأصل المؤسسي

الإبداع في المؤسسة ليس حالة مزاجية، ولا موهبة غامضة لا يمكن إدارتها. فهو يحتاج إلى بيئة تساعد على النظر والسؤال، وإلى معرفة تسمح بتوليد البدائل، وإلى نظام يميز بين الأفكار، وإلى تجربة تختبرها، وإلى قيادة تسمح بالاختلاف المهني، وإلى مؤسسة تتعلم من نتائجها.

لكن أهم ما ينبغي أن يبقى واضحًا هو أن **الإبداع ليس مرادفًا للجدة**.

فالفكرة الجديدة التي لا تقدم قيمة ليست بالضرورة تقدمًا، والتقنية الحديثة التي لا تحل مشكلة ليست نجاحًا، والمنتج الذي لا يحتاج إليه السوق لا يصبح نافعًا لمجرد حداثته، والإجراء الذي يزيد التعقيد باسم التطوير قد يكون تراجعًا بدل أن يكون تقدمًا.

ولهذا يكون معيار الإبداع المؤسسي هو **القيمة التي يحدثها التغيير**.

وقد تظهر هذه القيمة في منتج جديد، أو خدمة أفضل، أو تكلفة أقل، أو وقت أقصر، أو جودة أعلى، أو معرفة جديدة، أو طريقة أبسط، أو قدرة مؤسسية لم تكن موجودة من قبل.

كما أن الإبداع يحتاج إلى الشجاعة، لكنه لا يحتاج إلى الاندفاع. فالفكرة الجديدة قد تواجه مقاومة، وقد تحتاج إلى حجة أقوى، وقد تحتاج إلى أكثر من تجربة قبل أن تصل إلى صورتها المناسبة.

ومن هنا تكتسب **التجربة المحدودة** أهميتها؛ فهي تسمح للمؤسسة بأن تتعلم قبل أن توسع التزامها بالموارد. فإذا نجحت أمكن التوسع، وإذا فشلت أمكن تعديل الفرضية أو التوقف بتكلفة أقل.

وهنا يظهر الفرق بين مؤسسة **تفشل وتتألم فقط**، ومؤسسة **تفشل وتتعلم** .فالتجربة غير الناجحة لا تصبح معرفة تلقائيًا،

وإنما تصبح معرفة عندما تُحلل أسبابها، وتوثق نتائجها، وتنقل خبرتها إلى من يأتي بعدها.

ولا يكتمل التعلم إذا بقي في رأس شخص واحد. ينبغي أن يتحول إلى إجراء، أو قاعدة، أو تجربة موثقة، أو تدريب، أو نظام. وعندما تنتقل فائدة الفكرة من صاحبها إلى المؤسسة، يتحول الإبداع الفردي إلى **قدرة مؤسسية**.

كما أن حفظ فضل أصحاب الأفكار قيمة أخلاقية وإدارية في الوقت نفسه؛ لأن إنكار الجهد قد يضعف المبادرة، بينما الاعتراف العادل يساعد على بناء بيئة تتراكم فيها الأفكار والخبرات.

وفي المقابل، لا ينبغي أن يتحول تقدير المبدع إلى إعفاء فكرته من الاختبار. فالفكرة تُحترم، لكن قيمتها تثبت بالدليل والتجربة والنتيجة.

ولا تحتاج المؤسسة إلى الاختيار دائمًا بين الخبرة القديمة والإبداع الجديد. فقد تكون الخبرة المتراكمة مصدرًا مهمًا لاكتشاف المخاطر، وقد تضيف الفكرة الجديدة طريقة أفضل للتعامل معها. ولذلك يكون التجديد الأكثر نضجًا قادرًا على الجمع بين **المعرفة المتراكمة والقدرة على إعادة النظر**.

وتبقى مسؤولية القيادة في بناء البيئة التي تظهر فيها الأفكار الجيدة. فالقائد لا يحتاج إلى أن يكون مصدر كل فكرة، وإنما يحتاج إلى جمع القدرات، وإتاحة الاختلاف، وحماية التجربة

المنضبطة، والتمييز بين الرأي والدليل، وتحويل النتائج إلى ممارسة مؤسسية.

ومن هنا يمكن اختصار المسار في:

انظر بوعي، واسأل بجرأة، وفكر بحرية، وتثبت بعقل، وأقنع بالدليل، وجرب بحذر، وقس بالنتيجة، وتعلم من الفشل، واحفظ فضل صاحب الفكرة، ثم حوّل الفكرة الناجحة إلى نظام مؤسسي.

فالإبداع الذي لا يصل إلى منفعة يبقى فكرة، والإبداع الذي لا يتحول إلى ممارسة يبقى تجربة، والإبداع الذي لا تستوعبه المؤسسة قد ينتهي بانتهاء صاحبه.

أما الإبداع الذي يتحول إلى **معرفة، ونظام، ومنفعة متكررة، وقدرة على التجدد**، فإنه يصبح أصلًا من أصول المؤسسة.

وهكذا تنتقل المؤسسة من:

الإبداع الفردي ← الإبداع الجماعي ← المعرفة المؤسسية ← القيمة ← القدرة على الاستمرار والتجدد.

والقاعدة الجامعة:

الإبداع ليس أن تنتج المؤسسة أفكارًا أكثر، بل أن تمتلك قدرة أفضل على اكتشاف الأفكار النافعة، واختبارها، وتحويلها إلى قيمة، ثم حفظها وتطويرها داخل المؤسسة.

المصدر

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

الشاعر، سمير، "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله".
الموقع الرسمي https://samirshaer.com/ .