

## إدارة الإبداع في المؤسسات

عبد الله طريه

تعتبر دراسة الإبداع في الإدارة، وخاصة في عصر التنافس الشديد بين المؤسسات. ويتبين من خلال دراستي لهذا الموضوع - الاستشارة التنظيمية في الجامعة وفحصه في أرض الواقع - أن جوهر الإبداع هو الأفكار التي لا مصدر لها إلا الإنسان.

المعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة هي عنصر هام وأساسي لتطور المجتمعات، فكثيراً من مؤسساتنا التعليمية والإجتماعية ينقصها المعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة التي من شأنها أن تجعل المؤسسة متجددة ومبتكرة لكي تنتج أناساً وأفراداً مبدعين ومتجددين.

لقد تم استعراض عناصر الإبداع والتي تتمثل بالقدرة على التخطيط الإستراتيجي، وبناء الثقافة التنظيمية التي تتصل ببناء القيم والأهداف المشتركة، وخلق مناخ صحيح يشعر فيه العاملون بالمحفزات للبحث عن الجديد، ويرون في ذلك مصلحة لهم وللتنظيم على حد سواء، كما تم التطرق إلى المقومات اللازمة للإبداع الإداري في المؤسسات والمعوقات التي تعرقل الإبداع وضرورة العمل على إزالتها أو الحد منها.

متى ستبقى مؤسساتنا تعيش في ظل الشعارات الرنانة؟ والعاملون يذهبون إلى مكان العمل إذا كان في المدرسة أو المصنع وليس من أجل أن يعملوا بل من أجل إقناع نفسيات مرضى لثلا يخسرون من راتبهم يوم عمل. هل سيبقى في إدارة وقيادة مؤسساتنا الحيوية أفراد قد عجزوا في بداياتهم عن الإبداع والتجديد ونحن في عصر تفجر المعرفة والابتكارات؟  
فهناك تساؤلات عدة مؤلمة جداً وتؤلم أكثر إذا وضعت تحت عدسة المجهر وتم تناولها في كل حلقة وفي كل مكان.

فكثيراً ما يتساءل الناس عن دواعي التغيير على اعتبار أن الثبات عامل استقرار والتغيير عامل عدم استقرار. وبالتالي فإن التغيير ظاهرة قد تبدو استثنائية، ولكن منطق الأمور غير ذلك. إذ أن التغيير هو قانون الحياة وليس الثبات، فالإنسان والمجتمع والطبيعة في تغيرات مستمرة، بيد أن الثبات والجمود هو الظاهرة الاستثنائية.

فالمؤسسات الرسمية وغير رسمية في مجتمعاتنا تحتاج إلى تغيير دائم لنحافظ على حيوية دائمة وإتاحة فرص لكسر الجمود وفسح المجال للمبدعين والخلاقين الذين يتميزون بخبرات وتجربة جديدة.

في هذا المقال سوف أتناول عدة مفاهيم وعدة نقاط أساسية في الثقافة التنظيمية التي تميز الإدارة المبدعة.

لقد وضعت نصب عيني عدة أهداف متوخاة من الاطلاع على هذا المقال، أهمها:

- \* التعرف على مفهوم الإبداع وركائز عملية الإبداع.
- \* تحديد أهم عناصر الإبداع.
- \* التعرف على أهم خصائص الإداريين المبدعين.
- \* تحديد أهم العوائق التي تعوق عملية الإبداع.
- \* التعرف على أهم مقومات تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

### الإدارة القيادية:

كما توحى التسمية فالقائد المدير هو الشخص الذي يقود جماعة، أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس بشكل طوعي، مما يطرح سؤالاً مهماً حول ما إذا كان هناك فرق بين مفهوم القيادة والسلطة. وتعتمد السلطة ويستمددها صاحبها بحكم منصبه القانوني، الذي يخوله إياه مركزه القانوني والوظيفي والمتمثل بحق إصدار الأوامر والتعليمات، وواجب الآخرين الذين يعملون تحت إمرته في الامتثال لتلك الأوامر.

أما مفهوم القيادة فيعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المؤسسة يكون نجاح شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم.

ومن هنا يرى بعض الكتاب أن الإدارة القيادية شأنها شأن الإدارة نفسها، ليست موهبة أو فناً فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها، حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه. ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد، وشهرته في مجال ما، وبالتالي فهي تستند إلى الخبرات، والقدرة الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب وقُدوة وتكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين.

## الإبداع:

تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق كمرادفات، وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء والأمور بمنظار جديد، وهناك فرق شاسع بين الإبداع والمهارة (الغزيوتي، 2000).

فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، أما الإبداع ففيه الأصالة والإضافة النوعية.

قد يكون حديثنا عن المؤسسات والشخصيات المبدعة أسهل من الحديث عن ماهية الإبداع. فمثلاً نجيب محفوظ ومحمود درويش وشكسبير من بين الكثيرين من الأدباء والشعراء المبدعين. وشركات مثل مرسيدس وغيرها فهي شركات مبدعة.

ان الحكم في هذه الأحوال على الإبداع هو بسبب ما تنتجه هذه الشخصيات والمؤسسات من نواتج تلقى قبولاً ورواجاً كبيراً.

ويمكن إستكشاف الإبداع على مستوى المؤسسات، عندما نجد أنها تقدم أفكاراً تخدم المجتمع، أو تقدم لربائتها خدمات أو سلعاً جيدة، كما تقدم لمنتسبيها منافع ومزايا إضافية تفوق غيرها.

فالمؤسسات المبدعة هي التي لا تياس ولا تكل في البحث عن الجديد لتوفر الحوافز السخية للعاملين فيها ليوصلوها ويصلوا معها للوضع الجيد والأمثل الذي لا يحصل إلا بوجودهم وبجهودهم.

يمكن أن يأخذ الإبداع عدة صور وأشكال منها:

- ابتكار فكرة جديدة Innovation أو منتج جديد، أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة.
- التجميع Synthesis لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
- التوسع Extension باستخدام فكرة جديدة أو منتج جديد.

- الاقتباس Imitation أو تقليد تجارب الآخرين ( Tom Peters and Bob Waterman, P.15).

حدد بيتر ووترمان Peter and Waterman ركائز للتفوق والإبداع ينبغي أن تتوفر في كل مؤسسة أو تنظيم من أجل التقدم والتطور وليس فقط العمل من أجل البقاء واستعمال طرق مؤقتة لإطفاء وإخماد الحرائق التي تنشب في تلك المؤسسات إن كانت تربوية أو مهنية وغير ذلك (Tom Peters, 1982).

من أهم هذه الركائز يمكننا الإشارة إلى:

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- التركيز على الأداء.
- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
- معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

بالرغم من وجود المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع فإن العاملين في المؤسسة يبقون هم العنصر الأساسي والأهم في عملية الإبداع، خاصة أن من يقف وراء عملية إبداع أو جمود في مؤسسة ما هم العاملون في تلك المؤسسة . هناك من اهتم بدراسة الإبداع ورأوا بأن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي Stratek thinking ، وبناء ثقافة مؤسسية ulture Building .

### التفكير الاستراتيجي: Strategic thinking (الغزيوتي، 2000)

يتعلق هذا التفكير بقدرة المؤسسة (المدرسة، المصنع) على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

وتركز الثقافة المؤسسية على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهذا أمراً ليس بالسهل عمله وتطبيقه، وقليلاً ما نجده في الدول النامية وفي مؤسساتها. حيث تكون جهود العاملين غالباً مبعثرة لانعدام المناخ المأسسي الصحيح. كما أن عدداً لا بأس به من المديرين لا يستطيعون تصور وجود المناخ العائلي في المؤسسة، بل على العكس من ذلك يرى أن استمرارية عمله كمدير، مرهون بوجود الصراعات أو التنافس غير الحميد، لأن ذلك هو الذي يضمن له الاستمرار، وتمكين قبضته على المؤسسة.

يرى مثل هؤلاء الأشخاص إرتباطاً وثيقاً بين القدرة على ممارسة السلطة، وبين انقسام وتشردم العاملين. فلا ينظر بعض المديرين نظرة إيجابية لتآلف العاملين، بل يرى هؤلاء أن مثل هذا الإنسجام يهدد سلطاتهم مما يدعوهم للتفكير في أساليب تخلخل هذا التوافق، فإن عدم وجود انتماء مؤسسي، يحفز العاملين ليعطوا اهتماماً كافياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### بناء الثقافة التنظيمية: Organizational Culture Buildings

تتمحور عملية بناء الثقافة التنظيمية حول التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، واطاحة المجال لهم للمشاركة. ولعل هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي تحولت إلى قوة اقتصادية عظمى في العالم.

إذ تعتبر المؤسسة في اليابان بمثابة أسرة كبيرة، يمكن للمسؤول عنها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي دون أن يطالبوا بأجور إضافية، حيث ينظرون لأنفسهم كأعضاء في أسرة لذلك لا نسمع في اليابان عن حدوث إضرابات عمالية كثيرة أو مطالبة بزيادة الأجور. وفي المقابل فإن تلك المؤسسات تتحمل العاملين في فترات هبوط الإقتصاد حيث لا تفصل

بعضهم عن العمل بل تستوعبهم جميعاً، وإن استلزم الأمر فقد يتم الاتفاق على تخفيض أجور الجميع لتجاوز الظروف الصعبة. فالمؤسسات هناك تهتم باختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستوى حياتهم وتعتبر ذلك استثماراً مهماً لها.

من هنا يمكن أن نستنتج بعض الملامح للثقافية التنظيمية المحفزة على الإبداع:

- مدى ثقة الإدارة بالأفراد.
- مدى انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين.
- مدى الانفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية.
- مدى قبول التغيير.
- مدى الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة.
- مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- مدى اختيار وترقية الأفراد على أسس الإنجاز والمؤهلات.
- مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل: نظم المقترحات، جلسات العصف الذهني، دوائر (حلقات) الجودة.
- مدى توفر حد أدنى من الخوف حصيلة ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

تبدأ عملية الإبداع من وجهة النظر الأولى بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن، تقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة من أجل إعادة التوازن المفقود.

وتمر هذه العملية بعدة مراحل:

- (1) مرحلة الإعداد Preparation .
- (2) مرحلة الإختمار Incubation .
- (3) مرحلة التفتق Illumination .

#### 4) مرحلة التحقق من الحل Verification .

يتمثل الإبداع من وجهة النظر هذه بالنتائج الإبداعية، والذي يتمثل بمقدار الإنتاجية Productivity ، والبراعة Ingeuity في الأداء. والحكم هنا يكون على المحصلة أكثر من الآلية. تتعدد صفات الإبداع لتشمل الخصائص النفسية للأفراد المتمثلة بالمخاطرة، والإستقلال، والمثابرة، والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية وبشكل أكثر تحديداً فإن الصفات التي يشار لها بأنها إبداعية ما يلي:

- الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الإلتزام بهدف سامٍ ، والتفاني في العمل، والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية Fluency، والمرونة Spontaneity and Flexibility .
- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
- الأصالة Originality .
- ويتميز المبدعون بالتححرر من التزعة التقليدية والتصورات الشائعة، فهم يخرجون عن المألوف في التفكير والتغيير.
- القدرة على تفهم المشكلات Sensitivity to proplems .
- المحافظة على الإتجاه Maintenance of direction .

تتمحور القيم الإبداعية التي أشارت إليها الدراسات في علم الثقافات التنظيمية حول القيم التالية:

- 1) الإصلاح Reform ، وترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشاكل، كما لو كان هو المسؤول عن حلها، وإحساس بالقدرة والثقة والتزام عميق لحل هذه المشكلات حتى لو استلزم ذلك خسارة له.
- 2) الاستقلال Independence ، لا يمكن للفرد المبدع أن يكون منقادا بل هو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود، وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظامياً.

- (3) الصدق والبحث عن إجابات Search for answers ، فالأشخاص المبدعون ليسوا منافقين، بل يرفضون موارد الحقيقة.
- (4) الحاجة للإنجاز Need for achievement ، يعتبر العمل الجاد متعة لدى المبدعين، وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم في التاريخ، وحتى ينتزعوا الاعتراف من أفراد المجتمع بجهودهم.
- (5) وضوح الرؤية ونفاذ البصيرة Sense of vision ، تعتبر الشخصيات المبدعة الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره وتنظر دائماً للأمام ولا تضع قيوداً على تصوراتها.

### معوقات الإبداع:

لما كان الإبداع يمثل أحد الأشكال في التغيير إلى الأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير. ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة متاحة إلى مؤسسات أو بيئات يمكنهم فيها تحقيق ذاتهم ومواهبهم وهذا ما يحدث للعديد من المؤسسات التي تؤدي بما يسمى بحجرة الأدمغة Brain Drain ، فمن معوقات الإبداع ويمكن أن نلمسها في مؤسساتنا ما يلي (الفزيوتي، 2000، صحيفة الرأي الأردنية):

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
  - الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل، نجد الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقييد بالشكليات دون الاهتمام بمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها.
  - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
- إن عدم الثقة لدى بعض المدراء بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة، يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين. بل قد يعتمد بعضهم إلى كتم أفواه المبدعين حتى لا يكشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم وهذا ما يرى فيه بعض المدراء تهديداً لمركزهم،



ولذلك يفضلون أن تعتمد المؤسسة عليهم إعتماً مطلقاً، رغم ما يضيفه ذلك عليهم من أعباء.

- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- إذا اعتقد المرؤوسون أن الرئيس أو المدير " احتل منصبه " لإعتبارات غير موضوعية، وأنه غير موضوعي في تقييمه للأداء، فإن ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة بعيدة عن المعايير الموضوعية المتمثلة بالجدارة، ولا تؤهل المدير للإبداع.
- القيم الاجتماعية السائدة.
- فقد لاقى معظم المخترعين والمبدعين مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف.
- الظروف الاقتصادية.
- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.
- من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المؤسسات أن مؤهلات الإنقياد والخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة.
- جميع هذه المعوقات يمكن تناولها وفحصها في جميع مدارسنا ومؤسساتنا، لكي ننطلق انطلاقاً جديدة في تغيير السلوك التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي.

### كيف يمكننا تنمية القدرات الإبداعية الفردية؟

إن الاستراتيجية التنظيمية لتنمية المهارات الإبداعية تكمن باتباع المنهج العلمي في تشخيص المعوقات للإبداع ومحاولة إزالتها. بالإضافة إلى أن هناك عدة مهارات يرى المتخصصون أنها أساسية في هذا المجال وهي (Craig, R.):

## I. تطوير مهارة التحليل:

نصل إلى هذه المهارة عن طريق تطوير مختلف الأبعاد اللازمة لمعالجة أي موضوع، ويمكن معرفة درجة هذا الوعي من خلال محاولة معرفة الشخص للإجابة على أسئلة يطرحها على نفسه، فمثلا يسأل نفسه ويجيب على الأسئلة الآتية:

أ. هل تفضل المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار؟

ب. هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين؟

ت. هل تشجع الآخرين على طرح آرائهم؟

ث. هل تطرح التساؤلات أكثر مما تعطي إجابات؟

ج. هل تطور عدة حلول لكل مشكلة؟

فكلما كانت الإجابات على الأسئلة التي طرحناها سلبية، كلما كان هناك حاجة لإزالة المعوقات، وهذا الأمر من شأنه تحسين الأوضاع بدرجة عظيمة.

## II. زيادة الاهتمام بالآخرين.

يمكن معرفة درجة الاهتمام بالآخرين من محاولة معرفة نوع الردود على الأسئلة التالية:

أ. هل تفترض أنك تعرف توقعات الآخرين دون مناقشة ذلك معهم؟

ب. هل تعامل الجميع بنفس الطريقة، بغض النظر عن الفروق والتباين بينهم؟

ت. هل تنظر للموظفين كأدوات أو وحدات إنتاج؟

ث. هل تتصف نظرتك للموظفين بالجمود رغم مرور الوقت وتغير الظروف ولا ترى ضرورة للتغيير أو التطوير؟

ج. هل ترى أن استجابة الموظفين لقرار ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التي تستجيب بها أنت؟

فإذا كانت إجابات المدير على هذه الأسئلة إيجابية، فإن ذلك يعني افتقاره لحساسية كافية أو اهتمام كاف بالموظفين، وعليه تطوير نفسه بالاتجاه الصحيح.

## III. التركيز على التخطيط الاستراتيجي:

ويتعلق هذا بالأهداف العامة الرئيسية وليس بالأمور الإجرائية. ويمكن معرفة مستوى هذه المهارة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أ. هل تصرف معظم وقتك لمعالجة المشكلات اليومية واتخاذ القرارات بشأنها؟

ب. هل تقتصر اتصالاتك على الموظفين المرتبطين بك مباشرة؟

ت. هل تعامل الموظفين بطريقة رسمية وبيروود؟

ث. هل تركز فقط على الضعف في الموظفين؟

ج. هل تتحدث عن الأمور الآنية فقط؟

فإن الإجابة بنعم على تلك الأسئلة تدل على قصر النظر، وعلى الافتقار للرؤية الاستراتيجية.

فالمدير المبدع هو الذي يهتم بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور المؤسسة، ويركز على المسائل الهامة، ويتعامل مع مختلف المستويات، ويعمل على تحفيز الموظفين بالتركيز على نقاط القوة في أعمالهم ويخصص جزءاً كبيراً من وقته للحديث عن الأهداف المستقبلية.

### المراجع

- 1- الختم محبوب علي الإبداع الإداري والتطور التنظيمي في الإدارة العامة والإصلاح في الوطن العربي. تحرير ناصر محمد، عمان، (1986)، ص 1075.
- 2- محمد قاسم الغزيوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000.
- 3- محمد قاسم الغزيوتي، "يرعون المبدعين ويعيقون المبدعين"، صحيفة الرأي الأردنية 1992/5/14.
- 4- محيي الدين أحمد حسين، القيم الخاصة لدى المبدعين، القاهرة، دار المعارف، (1981)، ص 91-ص 136.
- 5- Craig R., Hikman and Michael A. Silva, Creating Excellence, pp. 99-150 (2000).
- 6- Tom Peters and Bob Waterman, In Search Of Excellence (New York: Harper and Row, (1982),P.15.

- 7- Craig R. Hick man and Michael A, Silva, **Creating Excellence** (New America Library, (1984)),P.146.

## תקציר

יצירתיות: היא למידה. למידה אינה צבירת מידע אלא זהו תהליך, אשר הפרט מסוגל לקשור בין מידע שברשותו למידע החדש, מעשיר אותו ומוליך אותו להתייחסויות חדשות.

אצל כל אדם ניתן לגלות ולעודד אותו לקראת יצירתיות אך לשם כך קיימים שלושה תנאים לעידוד היצירתיות הטבועה אצלו:

א. האדם זקוק לחירות פנימית-חופש פנימי.

ב. בטחון חיצוני-בטחון סביבתי.

ג. ידע

האווירה המאפשרת צמיחתו של תהליך יצירתי הוא אוירה של חופש ובטחון.

**בטחון**: כאשר הפרט יצא אל עולם בלתי מוכר, יקבל את הגירויים של העולם החיצוני בכך "האני" שלו יתחזק וזה אשר יקנה לו את הבטחון.

**חופש**: הכוונה שאדם ירגיש כי הוא יכול להשתמש ביכולת הטמונה בו (מתוך לנדאו אריקא, יצירתיות, עמ' 17-39).

לכן החשיבה היצירתית ממלאת פונקציה מאוד חשובה ומהותית בעבודתו של המנהיג או המנהל בכדי לקדם את הארגון ולהובילו במסלול הנכון. רבים ממוסדותינו, מבתי ספרנו צמאים לדפוס ניהולי יצירתי, כדי להתפתח ולהתקדם בעידן הידע והטכנולוגיה.

המאמר הזה התייחס לאלמנטים החשובים להתהוות יצירתית בארגונים שביכולתם להוביל את הארגון בצורה אפקטיבית ויעילה, שזהו תהליך של שינוי בעמדות ובתפיסות שונות בקרב העובדים והממונים.

מבין האלמנטים החשובים המאפשרים יצירתיות ניתן להצביע על כמה מהם:

1. יכולת תכנון אסטרטגי
2. תרבות ארגונית-ערכים ומטרות
3. אוירה ואקלים המשרים עידוד וחזוק לעובדים

לבסוף במאמר זה אני פונה למנהלים במוסדות שלנו ולאפשר את התנאים בפני האנשים היצירתיים.