

المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة

الأستاذ الدكتور: عبد الرحمان برقوق، جامعة بسكرة، الجزائر

الباحث: إلياس لبوز، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

يمثل الإبداع الإداري النهضة الإدارية الحديثة، لكونه يعتبر الطريق السالك لهذه المنظمات من أجل التحقيق المؤكد لأهدافها، والهدف المشترك لهذه المؤسسات المختلفة هو تحقيق الاستمرارية، وهذه الأخيرة لا تتأتى إلى عن طريق التطوير الدائم للآليات المختلفة لهذه المؤسسات، كما تعد مرونة عملية الإبداع الإداري من الأسباب التي جعلت من المؤسسات تتخذه منهجاً لها، فالإبداع الإداري لا يملك أسلوباً خاصاً أو تقنيات جبرية تقتضي تنفيذها من أجل تحقيقه، وقياساً عليه تم وضع مجموعة من المحددات التنظيمية التي يمكن للأشخاص قياس ومعرفة تواجد الإبداع الإداري ومدى شدته وكيفية تمييزه عن غيره من الأساليب الإدارية الأخرى وملامسة مؤشرات الدالة عليه.

Abstract :

The administrative creativity is a modern management of the Renaissance, to be considered paved the way for these organizations to certainly investigate its objectives, and the common goal of these institutions is to ensure continuity, and it comes not by the continued development of the different mechanisms of these institutions, as is the flexibility of the reasons innovation management processes for which the institutions take the approach, Administrative creativity has no particular method or algebraic techniques needed to implement to achieve, and compared it was a set of regulatory determinants that people can see and measure the presence of administrative creativity and gravity and how to distinguish it from the situation in other administrative and other indices color touch function.

لقد أدركت المؤسسات الحديثة مكانة الفكر التنظيمي بالنسبة لأهدافها المسطرة، فالتنظيم يعتبر المنهج و الوسيلة التي تقود تلك المؤسسات إلى الأهداف، فالأسلوب الإداري يعتبر همزة الوصل بين الوسائل و الأهداف، و لقد أضحت الأساليب الإدارية في الوقت الراهن أكثر انتشاراً و تنوعاً و منها: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية و غيرها الكثير و من بين تلك الأساليب الإبداع الإداري، و لقد إختلف العديد من الباحثين حول تصنيف الإبداع الإداري كمدخل إداري أو هو أسلوب و حسب، و لقد تم تقلد في هذا البحث الفريق الثاني الذي يقر على أن الإبداع الإداري هو أسلوب و منهج إداري تتبعه المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها.

فالإبداع ظاهرة تمثل ثورة في السلوك أو ما يعرف (بالفعل)، سواء كان فكري أو فني أو إداري أو تكنولوجي أو غيره من المجالات المختلفة التي تفسح مجالاً أمام الإمكانيات و القدرة الفردية للتعبير عن ذاتها، متجسداً أفعالاً إبداعية على أرض الواقع، لأن فكرة الإبداع تتمركز وفقاً لمفهومى التجدد و التميز و هذا ما يجعله يكون فاصلاً بين فرد و آخر.

و هكذا هو الحال مع المؤسسات حيث تمثل درجة الإبداع فيها فروق تنظيمية تختلف باختلاف ألوان النشاط التي تمارسه المؤسسات، إذا فالإبداع هو أحد السبل لإحداث التغيير و تحقيق التطوير و ضمان التوازن و الإستمرار التي تسعى إليه المؤسسة الجزائرية اليوم، إلا أن الإبداع في الفكر التنظيمي الجزائري لا يعنى بالبعد الفردي للإبداع بقدر ما يركز على السمة الجماعية أو الكلية للمؤسسة العمومية، فهو بذلك يتجه إلى منحى التنظيم و قدرته على إيجاد ميكانيزمات التطوير الذاتي، لأن هدف المؤسسة الجزائرية اليوم هو تحقيق التطوير و التنمية و ليس المحافظة على البقاء (النمط)، و كما أشار "جون تايمر" إلى مبدأ تطابق الهدف مع الإستراتيجية كان لابد من إحداث تغيير في الإستراتيجية الإدارية وفقاً لتغيير الهدف.

التساؤل العام :

ما هي المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام و المؤسسة العمومية بشكل خاص، حيث يمثل الإبداع الإداري طريقاً سالكاً يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخاصة منها و العامة.

و محاولة الكشف عن العلاقة التلازمية بين الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي، و إبراز أهم المحددات النظرية التي تربط بينهما، و تبيان الدور الحقيقي للإبداع.

بالإضافة إلى تبرير أهمية الإبداع الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية، و مواكبة التطور في الإدارة التنفيذية و مواقع إتخاذ القرار، من أجل البقاء و الصمود في مواجهة المنافسة التي تتعرض لها الخدمات التي تقدمها.

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على كيفية تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمة، و معرفة التأثيرات الجديدة التي تحدثها، و ما هو المستوى التطوير الذي يمكن أن تحققه.
- التدقيق في معرفة القواعد و الإجراءات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق الإبداع، خاصة في اتجاهها إلى تحقيق مفهوم التطوير التنظيمي.
- محاولة إيجاد أسلوب جديد متطور و فعال يمكن المنظمة الجزائرية من حل مشكلاتها بطرق أسرع و بجهد أقل مع خفض حجم التكلفة، و جعل المنظمة تتكيف مع البيئة الخارجية.

أ. الإبداع الإداري

1/ تعريف الإبداع الإداري:

يعرف كل من (شرميرون وهنت و أوسبورن) الإبداع الإداري هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة و استغلال الفرص المتاحة⁽¹⁾.

و يرى (القاسمي) الإبداع الإداري هو الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون و التي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فاعلية في إنجاز أهداف الشركات و المؤسسات⁽²⁾.

2/ عناصر الإبداع الإداري:

إن للقدرات الإبداعية مكونات و عناصر أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع فعال، و تتمثل أهمية تلك العناصر في قياس مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة⁽³⁾.

أ/ الحساسية للمشكلات:

و يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات و التحقق من وجودها في الموقف، أو بمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها و كلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل للحل⁽⁴⁾.

حيث أن المبدع يمتلك الحساسية المفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها و التعرف على أساسيتها يعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون غيرها و يدرك الأهداف المترتبة عليه⁽⁵⁾.

كما ينبغي التفاعل مع المشكلة بدقة من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن السراب مع وضوح الرؤية⁽⁶⁾.

ب/ الطلاقة:

و هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن الموضوع المعين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار و سهولة توليدها⁽⁷⁾.

وليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعمل تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، و لكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادرا على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار قيمة.⁸

ج/ الأصالة:

و يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فالأصالة هي نتيجة التخيل

بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع و الرغبة في خلق شيء جديد و مختلف⁽⁹⁾. و يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات جديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها و جدتها، و تعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي⁽¹⁰⁾.

فالمبدع هو الفرد الذي يخرج عن التسلسل المألوف أو الشائع و يدرك العلاقات، و يصممها، و يفكر في أفكار و حلول جديدة و أصيلة، و هناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار⁽¹¹⁾.

د/ المرونة:

و هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، و توجيه مسار التفكير و تحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، و هي عكس

الجمود و تبني أنماط ذهنية محددة سلفا و غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعى الحاجة⁽¹²⁾.

و نظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات و التي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلنا كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف و التعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه و العمل به، و ذلك على عكس ما إذا كان الإبداع يتماشى مع إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه⁽¹³⁾.

د/ القدرة على التحليل و الربط:

و يعني التحليل قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، و لذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل و أجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملاً. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة و تشكيلها في بناء و ترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر و السبب و تفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة⁽¹⁴⁾.

و/ قبول المخاطرة:

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد و تقديم تخمينات و العمل تحت ظروف غامضة و الدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، و في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون و واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين و تحسين المناخ التنظيمي، و مدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على

المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها⁽¹⁵⁾.

3/ مراحل الإبداع الإداري:

بالرغم من تنوع الاتجاهات حول ما يعنيه تعبير العملية الإبداعية فإن جميع الاتجاهات تصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات، أو المراحل التي تختلف من باحث إلى آخر. وتعتبر نظرية Wallas من أقدم النظريات التي تناولت العملية الإبداعية وألقت مزيداً من الضوء على مكوناتها وكيفية تطورها في إطار رسمت حدوده بتأثير النظرة العبقورية للإبداع، ونظرية التحليل النفسي في الإبداع، واستناداً لهذه النظرية تمر العملية الإبداعية بخمس مراحل هي:

أ. مرحلة الإعداد:

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق إختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما:

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إختراقاً إبداعياً.
- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة، بما في ذلك المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد⁽¹⁶⁾.

ب. مرحلة الإحتضان:

و في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتداخل خلالها العوامل الشعورية و

اللاشعورية في شخصية الإنسان⁽¹⁷⁾ لكون تحرر العقل من الكثير من الشوائب و الأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، و هي تتضمن هضماً عقلياً و امتصاصاً لكل المعلومات المكتبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة⁽¹⁸⁾.

ج.مرحلة الإصرار و المثابرة:

إن مراجعة سيرة العظماء الذين قدموا للبشرية ما يستحق اعتباره اختراقاً إبداعياً في العلوم و الفنون تكشف بوضوح عن أهمية توافر مستوى رفيع من الإصرار و المثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة و بعدها.

د.مرحلة الإشراق:

يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل بواذر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد و الإحتضان، و أثناء الإنتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات و المعلومات في أعقاب مرحلة التحضير و الإعداد⁽¹⁹⁾.

هـ.مرحلة التحقق:

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الإختراق الإبداعي لا تنتهي بمجرد حدوث الإشراق و توارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة و ضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي و المتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، و قد تضيع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص و التطوير و تقديم الأدلة على أنها متفردة و أصيلة و عملية و غير مسبوقه⁽²⁰⁾.

و هي آخر مرحلة من مراحل الإبداع و في هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة و يعيد النظر فيها هل هي فكرة مكتملة و مفيدة أو

تتطلب شيئاً من التغيير و الصقل فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة(المبدعة)⁽²¹⁾.

II. المحددات التنظيمية للإبداع الإداري:

ويقصد بالمحددات هي تلك الحدود أو المعايير أو الشروط التي تمكن الباحث من التعرف على ظاهرة الإبداع الإداري في المنظمة و مدى تأثيرها و شدتها و أسباب تواجدها و مواطن ضعفها و أهم هذه المحددات هي القيادة، الإتصال، الأداء و إتخاذ القرار فكل عنصر من هذه العناصر يحتوي على جملة من شروط أو مكونات الإبداع و من ثم يتكون لدينا الإبداع الإداري في المنظمة و المحدد الأول للعملية الإبداعية هو:

1/ القيادة الإدارية:

فيعرفها (ألن) بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

– القائد المبدع:

إن مهام و تصرفات القائد لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة(العمليات الإدارية) كإطار تقليدي بل يجب أن تتسع و تكامل ليضمها إطار عريض يشمل⁽²²⁾:

- رؤية مستقبلية للصور الأشمل للمنظمة و بيئتها، رؤية تستشرف أبعاداً مهمة.
- تصميم رسالة المنظمة تأسيساً على قراءة و استشراف المتغيرات البيئية، متضمنة إلتزامات المنظمة تجاه عملائها و عامليها.
- زراعة الإبتكار، قيماً و إتجاهات و ثقافة و سلوكيات، ضمن ثقافة المنظمة، و تنمية هذه الثقافة و السلوكيات بالتمكين و التحفيز الإيجابي.
- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد إرتباط أهداف الموظف بالمنظمة و الإلتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف.

- تقليل إعتقاد العاملين على القادة الرسميين و تحفيزهم على المبادرة.
- الرؤية الإنتقادية الهادفة للتغيير و التحسين المستمر و تنفيذ برنامج التغيير من خلال الإبداع الإداري و التحسين و التطوير المستمر.
- تفهم و تبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة، و إعادة هندسة العمليات و الإجراءات و الأساليب و الهدم الخلاق.
- يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة و المعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات و المواقف إبداعيا.
- يدرك الفروق الفردية بين العاملين و نقاط القوة و الضعف لدى كل منهم و مجالات التميز كأساس لتصميم المهام و توزيع الأعمال.

2/ الاتصال:

أما كارل هوفلاند فيعرف الاتصال بأنه: " العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزا لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة"⁽²³⁾.

الإتصال الفعال⁽²⁴⁾:

أ- السرعة: إن مدى السرعة أو بطء نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة التليفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

ب- الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال إمكانية الحصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.

ت- التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ تسجيلات وملفات وتفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.

ث- الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

ج- الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.

ح- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال.

3/ الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي فالبعض:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة⁽²⁵⁾.

و يعرف الأداء الإداري بأنه عبارة عن "ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، و يختلف من وظيفة لأخرى و إن وجد بينهما عامل مشترك⁽²⁶⁾.

الأداء المبدع:

و يتمثل الأداء المبدع في كونه أداء جديد و غير مألوف و يشمل الأداء المبدع على:

- احترام الأفراد و تشجيعهم و تنمية قدراتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، و ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلي عن الروتين و المركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة و حسب، و تحويل النشاط إلى مسؤولية و المسؤولية إلى طموح، و ذلك لا يتأتى إلا من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات، و هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة و فقط بل يساهم في بناء شخصية الفرد أيضا، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته و على المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل في المنظمة.
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع و يرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز.
- ليس الإبداع أن يكون الأفراد نسخة ثانية مكررة في المنظمة، بل الإبداع أن يكون الفرد هو النسخة الرائدة و الفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها أيضا.
- إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد و تنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح و في خدمة الصالح العام و لم يقطع بعد بفشلها⁽²⁷⁾.

4/ اتخاذ القرارات:

لقد ورد في أدبيات الإدارة العديد من التعريفات لمفهوم اتخاذ القرار منها Nigiro "نيجيرو" بأنه "الإختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين"⁽²⁸⁾.

و يقول "هربرت سايمون" في تفسيره لعملية إتخاذ القرار بأنه هو قلب الإدارة و أن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني⁽²⁹⁾.

القرارات الفعالة:

أ- مراعاة شرعية القرار بحيث تكون ضمن الإطار العام للتشريعات المعمول بها للدولة.

ب- إتباع المنهج العلمي بجميع خطواته في عملية اتخاذ القرار و التي تبدأ بمعرفة القضية التي تحتاج إلى اتخاذ القرار حتى متابعتها و تنفيذه و تقويمه.
ت- تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار و تنفيذه.

ث- الحرص على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار، لأنهم سيتأثرون به مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للالتزام به.

ج- استخدام التقنيات و الأساليب الحديثة، كالحاسوب مثلاً في اتخاذ القرار.

ح- تجنب الأخطاء عند اتخاذ القرارات التي قد يقع فيها متخذو القرارات، كالإحجام عن اتخاذها بسبب حداثة خبراتهم، و غير ذلك من الأساليب.

و يضيف "ألصيرفي" أن من خصائص القرارات الفعالة، توافر المعلومات، و توافر الوقت، و عدم التسرع، و إسهام القرار في تحقيق الأهداف، و وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة، و الإعراف بجمتية التغيير، و توافر البدائل للإختيار، توافر معايير صحيحة و دقيقة، و قابلية القرار للتنفيذ، و وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها و المرونة الذهنية⁽³⁰⁾.

عوامل زيادة فعالية اتخاذ القرار:

يمكن تقسيم العوامل التي تزيد من فعالية اتخاذ القرار إلى عوامل عملية وأخرى معلوماتية، وتمثل العوامل العملية بتتبع الخطوات المنطقية والعملية في إتخاذ القرار، دون إهمال نوع القرار والعوامل المؤثرة فيه؛ أما العوامل المعلوماتية فتتعلق بالمعلومات والبيانات والتقنيات الواجب توفيرها لزيادة هذه الفاعلية وتمثل هذه العوامل فيما يلي⁽³¹⁾:

1. الإعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة اتخاذ القرارات، وذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار السابق الإشارة إليها.
2. الإعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يتم تحقيقه من خلال الإعتماد على الأساليب الكمية المنمذجة.
3. إن الإعتماد على الأساليب الكمية العلمية والتكنولوجية، يعطي العوامل الملموسة من عملية اتخاذ القرار، ويبقى جانب إنساني غير ملموس على متخذ القرار أن يعتمد على حدسه وخبرته في تحديده وهذا ما يعكس الجانب الإنساني في عملية إتخاذ القرار.
4. الإعتماد على الإبداع والتفكير الخلاق لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية.
5. إعتماد الأسلوب الجماعي أو التشاركي عند الضرورة و تعميم الفائدة و الإستفادة من خبرات جميع الفئات المتخصصة.
6. بما أن القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعة مدى تحقيقه للنتائج، لذا فعلى المنظمة الإعتماد على مؤشرات للمراجعة و تقييم الأداء، و إجراء التعديلات اللازمة، إذا لزم الأمر، مع التحفظ لإجراء هذه التعديلات لكي لا تفقد القرارات مصداقيتها.
7. التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة عند اتخاذ القرار، حتى تكون القرارات واقعية، و ذلك باستغلال كافة البيانات والمعطيات الدقيقة والكافية حول هذه الظروف.

8. إن هذه البيانات و المعطيات لا تستطيع المنظمة الإستفادة منها كما هي، إنما عليها أن تعتمد على التكنولوجيا المتوفرة و الملائمة لظروفها الخاصة، و المتمثلة في التجهيزات و البرمجيات التطبيقية الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة.

بالنظر إلى هذه العوامل يتضح بأنها تدور حول نقطة مركزية معينة تستمد منها شرعية التنفيذ و هي المعلومات و البيانات و كيفية الحصول عليها و طرق استخدامها و تطويعها بما يخدم المنظمة.

الخاتمة:

إن مرونة أسلوب الإبداع الإداري، يجعل من المؤسسة نظاماً فاعلاً متعايش مع مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، و من ثم يضمن للمؤسسة القدرة و الإمكانية على مواكبة تلك التطورات، من خلال تطوير نظم البيئة الداخلية، و تلك المحددات التنظيمية للإبداع الإداري لا تمثل جل المحددات، بل هي الخطوط العريضة و العناصر الواجب توفرها من أجل إدراك و تفعيل أسلوب الإبداع الإداري في المؤسسات المختلفة.

❖ هوامش البحث

(1) الزهري رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3 ص 246

(2) القاسمي أميمة، مفهوم الإبداع الإداري و تنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة "القيادة الإبداعية والتجديد" المنعقد في بيروت، أكتوبر، 2002 ص 551، 552.

(3) الداھري صالح، سيكولوجيا الإبداع و الشخصية، دار الصفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 15.

(4) الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 16.

(5) عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسير و للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 153.

(6) FLORENCE Durieux. «Management de l'innovation, Une approche évolutionniste », Vuibert édition. Mars 2000.p :05.

(7) الشحقاء عادل، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في جامعة نايف العربية، 2003، ص 43.

(8) عبد الله محمد و آخرون، التغير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت، 2001، 47.

(9) الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 19.

(10) عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات، مكتبة عين شمس القاهرة، 1994، ص 118.

- (11) السميري حامد عاتق مرزوق، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007، ص 23.
- (12) فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، مفهومه-معايره-مكوناته-نظرياته-خصائصه-مراحل-قياسه-تدريبه، دار الفكر، عمان ، 2002، ص 12.
- (13) إبراهيم عدنان، الإدارة التربوية و المدرسية و الصفية، مؤسسة حمادة للنشر و التوزيع، عمان 2002 ، ص 25.
- (14) بيمك، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة -الإبداع- القواعد المكتوبة موسوعة مديرون بارعون(03)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2000، ص 40.
- (15) الشمري فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات و الكوارث، مكتبة فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض 2002، ص 196.
- (16) جروان فتحي عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 135
- (17) الطيطي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2001، ص 56.
- (18) محمد جاسم محمد ولي العبيدي: و آخرون: الإدارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الإبداع، دار ديونو للنشر، الأردن، 2010 ، ص 62
- (19) جروان فتحي عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 94.
- (20) المرجع السابق ، ص 139.
- (21) الطيطي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 56.
- (22) رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 404، 2004، ص ص 185، 193.

- (23) محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 24.
- (24) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 40، 41.
- (25) هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996، ص ص 11، 12.
- (26) مجبر مهدي إبراهيم، الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة، 1994، ص 49.
- (27) الصرن رعد، كيف تخلق بيئة إبتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار، الرضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ج 2، ص 185.
- (28) كنعان نواف، القيادة الإدارية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1985، ط 3، ص 83.
- (29) علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 129.
- (30) إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية إتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006. ص 76.
- (31) إدريس ثابت و المرسي جمال، السلوك التنظيمي -نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، ص 274.