

دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء وتطوير المنظمة

أ. ايظطاحين غانية

جامعة البليدة 2

ملخص

تعمل المنظمات الحديثة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكثيرة لم تستهدفها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي الوقت ما نفسه ما جعلها تحتاج إلى قدرات إبداعية عالية لتتمكن من تطوير الحلول والأفكار والآراء بكفاءة وفعالية من أجل النمو والاستمرار.

ولقد أكد الكثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ومن واجب المدير أن يتعلم كيف يدير عملية الإبداع والتغيير، حيث أصبح الإبداع أمرا ضروريا وحيويا للمنظمة.

وقد استجابت المنظمات الحديثة بطرق مختلفة ودرجات متفاوتة من الاهتمام بالإبداع وتبني سياسات جديدة وشاملة على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة، لكن دائما تبقى في حاجة إلى إبداع أكثر لأن الإبداع يساهم في تحسين الأداء العمالي وتطوير إنتاج المنظمة وتحقيق أهدافها، إذ يعتبر الأداء الجيد داخل المنظمة الركيزة الأساسية لنموها وتطورها وتحقيق الكفاية الإنتاجية وبالجودة العالية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها في السوق والاستمرار وتحقيق التطور والازدهار والسمعة الجيدة.

Abstract

The modern organisations work in changeable and difficult conditions which obliged them to make big and various effort which haven't seen before. These organisations must work hard in need with efforts in quick time in a high level of ability which make it in need to new abilities of creation for the sake of continuity and growing.

Many scientists and researchers say that creation becomes one of the principal director's roles so a director must know how to direct his work with creations and changes for his organisation.

Modern organisations also like and give importance to creation in different ways in high degrees. Creation take part for increasing the role of workers and develop the product that make these organisations existed in markets.

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة (متغيرة) وتنافسية، وقد ازدادت أهمية الإبداع عند المنظمات في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها خاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال كما أن الإبداع يأتي بالأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل المشكلات والاهتمام بتطوير السلع والعمليات التي تمكن من تحسين الأداء داخل المنظمة وزيادة الإنتاج وتطويره، إلى جانب الاهتمام بالألات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم.

والواقع انه سواء كان الإبداع تفكيراً يضيف الجديد إلى تراث الإنسانية في أي جانب من جوانبه العلمي أو الفني أو الإيديولوجي، أو كان الإبداع انجازاً عملياً يطور من أداء الإنسان في أي مجال من مجالات الإنتاج أو التشييد أو البناء أو التكنولوجيا أو ما إليها فإنه ليس بمقدار احد إن ينكر أهمية الإبداع وضرورته لتقدم الإنسان واستمرار وجوده والتكيف المستمر مع كل التغيرات الهائلة التي يشهدها عالم اليوم، فالتكيف الإبداعي هو الاحتمال الوحيد الذي يمكن الإنسان من أن يصبح مسائراً للتغيرات العديدة في العالم المحيط به.

1- الإبداع في المنظمة

1-1 مفهوم الإبداع

عرفه فيليب سيدني على "انه تلك الأشكال والصياغات التي لا وجود لها في العالم الطبيعي" (النمر سعود، 1992).

ويعرف الإبداع" بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة (نجم عبود، 2003).

وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها.

أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي، فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دامتاً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق.

مفهوم الإبداع الإداري

في مجال الإدارة لم يتفق العلماء والباحثون كذلك على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري حيث أدى عدم اتفاق العلماء حول تفسير مفهوم الإبداع بصفة عامة إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري (العنقري غادة، 1422هـ).

فقد عرّف **الفضلي** (الفضلي فضل، 2003، ص386) الإبداع الإداري بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل.

بينما يرى **القحطاني** (القحطاني سالم، 2002) أن الإبداع الإداري يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم.

ومن الاستعراض السابق للمفاهيم المختلفة للإبداع الإداري يمكن القول أن الإبداع الإداري هو فكرة تنسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة، والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها، مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد.

2-1 خصائص الإبداع

إن الأعمال المبدعة هي التي تعد بمثابة البصمة التي تميز عملاً دون آخر، وفي هذا السياق سنحاول توضيح الخصائص التي تميز الإبداع عن غيره من المفاهيم الأخرى وأهم ما يمكن الإشارة إليه ما يلي:

● ظاهرة فردية وجماعية

فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات (عساف عبدا لمعطي، 1995)، بمعنى أن الإبداع قد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فالإبداع على مستوى الفرد: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد "المبدعين" (الدهان أميمة، 1992) والذي يتميز بقدرات إبداعية من أهمها:

1- الخصائص العقلية: متمثلة في:

- الحساسية في تلمس المشكلات.

- الطلاقة (سهولة التعبير عن الأفكار بعد إنتاجها وصياغتها في قالب مفهوم).
- المرونة (قادر على توجيه أفكاره، وإعادة توجيهها لتوليد أفكار جديدة).
- الأصالة (القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة).

2- الخصائص النفسية: متمثلة في:

- الثقة بالنفس.
 - القدرة العالية على تحمل المسؤولية.
 - القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها .
- فالفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الفرد، إلا أن نجاح هذه الفكرة يتطلب مشاركة كل فرد في المنظمة من أصغر موظف إلى الإدارة العليا بعمل الإبداعات اللازمة لتطبيق هذه الفكرة.

● ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين فالظاهرة الإبداعية هي واقع موجود في الحياة وبين الناس بل إنه يمكن القول أن مفهوم الإبداع من وجهة نظر البعض مساوٍ لمفهوم الحياة من حيث التجدد، حيث إن الإبداع يعتبر مهارة يومية وأساسية يستخدمها الإنسان سواء على المستوى الشخصي لتحقيق الشهرة والمكانة أو على مستوى عمله لتحقيق التميز في الأداء، إلا أن إهمال المنظمات له أدى إلى إحباط الكثير من العاملين وتحويل مجهودهم من فكري إلى عضلي حتى أصبح الإبداع مقصوراً على أصحاب الذكاء الخارق، والمستويات العليا في العديد من المنظمات(السويدان طارح، 2003).

● ظاهرة موروثية ومتعلمة

إن الإبداع عملية ليست مبرمجة فهو ليس بعملية نمطية بل يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد، فالتشابه والتكرار هما نقائص الإبداع، وبما أن التفكير مهارة مثل غيره من المهارات يتم تنميته عند الفرد فعن طريق تنمية التفكير الإبداعي وكيفية تكوين الأفكار سيصل إلى أفكار إبداعية جديدة ومفيدة ، وبالتالي يتعلم الإبداع.

إلا أن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية، لتأثيرها على تنمية الاستعدادات الإبداعية والتي تعطي الإبداع نوعية مميزة، فإن لب مسألة الإبداع يكمن في كيفية نشوء هذه الأفكار الجديدة وما هو أصلها.

3-1 مراحل الإبداع الإداري

يرى المفكرون والعلماء أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وإنما نتيجة لأربعة مراحل

أساسية:

- **مرحلة التشبع:** وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.
- **التفكير العميق:** وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.
- **التأمل:** ويمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.
- **التحقيق:** وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملائمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلاءم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المتخصصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ (عشوي مصطفى، 1990).

2- مستويات الإبداع وأهميته

1-2 مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموماً بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي كالآتي:

● الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من الشخصيات، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعريف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوفر في الشخص غير المبدع ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية ما يلي:

- **المعرفة:** حيث يبذل الفرد وقتاً طويلاً لإتقان عمله.
- **التعلم:** وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

-**الطفولة:** طفولته اتسمت بالتنوع ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع

-**العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منظوياً على نفسه بل انه يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

* الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة أو لجنة)، واعتماداً على ذلك التداؤب فان إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينها وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر إبداع الجماعة بعدة عوامل منها المشاركة الآمنة بالالتزام بالتميز في الأداء، دعم ومؤازرة الإبداع جنس الجماعة، تنوع الجماعة وتماسك وانسجام الجماعة وحجم الجماعة.

● الإبداع على مستوى المنظمة

حيث لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اقتصادية صعبة. اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئا كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والزيادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق؛
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها وفي صنع المشكلات أو بناء المشكلات.

2-2 أهمية الإبداع الإداري

تواجه المنظمات العديد من التحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج منه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات، أو الفشل والاندثار.

فالتغيير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات فقد أشار ريتشارد بيكهارد:
أحد علماء التطوير التنظيمي إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة
والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد
نشاطها والاستفادة من قدراتها.

فهذه إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير. فقد ربط " 1992
Russel" والقحطاني بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قبل أن تكون
نوعاً من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه(القحطاني
سالم، 2002).

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك
تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب
جديدة(العميان محمود، 2002).

أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل
المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

2-3 خصائص المنظمة المبدعة

إذا علمنا أن أكثر المنظمات إثارة تكون الإدارة المبدعة في المقدمة، وفرص الإبداع
موجودة في كل وقت، وأن أي منظمة تسعى إلى قمع الإبداع فإنها تقع في النهاية مزيداً من
النجاح.

وأن الإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة
تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقوة ونماذج للسلوك
الإبداعي(الدهان أميمة، 1992).

من ذلك يتسنى لنا تعريف **المنظمة المبدعة**: بأنها كيان تنظيمي صُممت بيئته
الداخلية لتساهم بتبني الأفكار الخلاقة ومصادرها، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة، أي أن
الإبداع ما هو إلا ناتج تفاعل بين الفرد والبيئة التي يعمل بها والذي يتطلب جهد تعاوني بين
أعضاء التنظيم كافة، كما أن تعيين أشخاص مبدعين لا يعني أن الإبداع سوف يظهر، لأن
بعض المنظمات تقضي على الإبداع (تقتله)، لذلك فقد سعت الدراسات إلى معرفة القيم
والسمات التي تميز بيئة المنظمات لإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة فقد ذكر بعض هذه
السمات وهي (العميان محمود 2002):

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل؛
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، لأنه لا بد من الاهتمام بتعيين الخبرات الشابة والتي لديها القدرة على الإبداع؛
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل؛
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية؛
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين، فقد ذكر توفيق أن الإبداع وثيق الصلة بمنح الاستقلالية والثقة في الآخرين، كما أن مناقشة الأفكار الإبداعية مع الأطراف ذات العلاقة بتطبيقها يزيد حتماً من فاعلية وإمكانية التنفيذ؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية؛
- تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث أو التطوير أو جماعات التخطيط للترويج للإبداع.

من استعراضنا لسمات هذه المنظمات نجدها تعمل على تصميم وتهيئة بيئات إبداعية كهدف من أهدافها مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري والحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقاً من وعيها بأهمية الإبداع الإداري لها، والتي تناولنا بعضها سابقاً، فتسعى لاكتشافه ومن ثم تطويره وتنميته.

2-4 العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري

انطلاقاً من إيمان المنظمات بأهمية الإبداع الإداري كان لزاماً عليها أن تبحث عن ما هي العوامل المؤثرة على مستواه؟ وقد تعددت تلك العوامل واختلف العلماء على تحديد ماهية تأثيرها، وسنتناول أهم تلك العوامل بالتفصيل:

● عوامل فردية

إن الإبداع لدى المنظمة من عدمه إنما يتوقف - إلى حد كبير - على العاملين بها أنفسهم (ديسلر جاري، 1992)، أي أن الإبداع يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فهم الذين يتحدثون ما هو قائم لتحسينه مستندين إلى قدراتهم الإبداعية (الطلاقة،

المرونة، الحساسية في تلمس المشكلات...) فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن الغير.

أي أن السلوك الإبداعي عند العالمين في المنظمات المختلفة يتطلب وجود مهارات إبداعية وليس العكس، وهذا دليل على أن مهارات الإبداع الإداري التي يتطلبها العمل الإداري ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين من الإداريين والتي تظهر في شكل سلوك محدد أثناء إحداث التغيير.

● عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي

بلا شك أن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة إلا أنها كي تظهر إلى الوجود بحاجة إلى البيئة المناسبة لنموها وتطورها. وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي فهو "البيئة الداخلية – مادية وغير مادية – التي يعمل الفرد في إطارها"(العميان محمود، 2002) أي أن أبعاده تحدد بعوامل البيئة الداخلية ومن أهمها:

- مرونة التنظيم: وهي قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الخارجية أو الداخلية.

- طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت دراسة (Heinzen) (الفضلي فضل، 2003، ص386) عن أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً.

- أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.

* عوامل خاصة بجماعات العمل

تعرف جماعات العمل بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة

- ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة (سلطان محمد، 2002)، فقد ذكرنا سابقاً أن إبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها بحكم تأثره بعدة متغيرات منها:
- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
 - أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
 - أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛
 - أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
 - أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.
- **أهمية التنمية والتدريب:** حيث إنها تعكس اهتمام المنظمة بتنمية العنصر البشري، مما يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.
- **أنماط الثواب والعقاب:** فالهدف من المكافأة أو العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله. فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والعكس صحيح.
- **أنماط السلطة والقيادة:** فالسلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ويمثلها القيادة الديكتاتورية: التي تمتاز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط ذو الاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الأفعال والأفكار مما يحد من الإبداع، على عكس اللامركزية حيث تُوزع السلطة مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات ويمثلها القيادة الديمقراطية القائمة على الاتصال ذي الاتجاهين وتفويض السلطة والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة.
- وقد تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين السلوك القيادي ومستوى الإبداع لدى أفراد المنظمة ففي دراسة **الحقباني** الذي تناول أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في عينة مؤلفة من (513) موظف في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من نمط القيادة والتدريب والحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات وبين الإبداع الإداري.

وفي دراسة **العنقري** التي تناولت علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في عينة مؤلفة من (313) موظف من الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض والذين

تتراوح مراتبهم الوظيفية من المرتبة السادسة إلى العاشرة، توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من اهتمام القادة بالمرؤوسين، الصفات الشخصية للقائد، درجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين من جهة وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين من جهة أخرى.

أما في دراسة **حجلان** التي حاولت معرفة واقع المناخ التنظيمي وتأثيره على إبداع الموظفين في المنظمات الحكومية بجدة، في عينة مؤلفة من (300) موظف من الموظفين التنفيذيين في تلك المنظمات، فقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع، وأن المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة يؤثر على الإبداع.

من خلال عرضنا لأهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، نجد أن على المنظمة القيام بدراسة مستمرة لمناخها التنظيمي لإدخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي، واستثمار الإبداعات الكامنة والممكنة باستخدام الاستراتيجيات المناسبة لتصل إلى مستوى البيئة الإبداعية.

3- الأداء في العمل

3-1 تعريف الأداء

هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فالأداء يحقق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، إذ يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها لفرد (عيسوي عبد الرحمان، 1990).

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (محمد حسن راوية، 2003).

ويرى البعض أن الأداء هو تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق ومراجعة الأهداف العالمية من أجل الأداء العالي المتميز، وللوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على تلك المناطق الحيوية جدا والتي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف ناجح وكيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه (حنفي محمود سليمان).

3-2 معدلات الأداء

المعدلات الكمية: بموجبها يتم تحديد كمية المنتوجات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بذلك الأداء، ويمكن تسمية هذا النوع بالمعدلات الزمنية في الإنتاج.

المعدلات النوعية: تعني ضرورة توصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين وغالبا ما يعبر عنها بنسب معينة من الأخطاء أو الإنتاج المعيب التي يجب أن يتجاوزها الفرد ويسمى هذا المعدل بالمعدل النوعي للأداء.

المعدلات الكمية النوعية: هي مزيج بين النوعين السابقين، حيث بموجبها يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين خلال فترة زمنية معينة وبمستوى محدد من الجودة(العميان محمود2002).

3-3 محددات الأداء

* **القدرات:** تتمثل في الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد وبالقوة التي يتوقف عليها نجاحه في عمله أو في الدراسة، وهناك نوعين من القدرات:

-**القدرات الموروثة:** يقصد بها التي يولد مع كل فرد ويجعله مختلفا عن الآخرين.

القدرات المكتسبة: هي تلك القدرات التي يمكن نقلها أو استيعابها من خلال أنظمة التعليم السائد ، ومن خلال الممارسة الفعلية للعمل، ومن خلال التكوين والتنمية حيث انه ليس لأحد فضل على ما يرثه الآخر، لذلك فان كل اهتمامنا ينصب على القدرات المكتسبة خاصة تلك التي يتعلمها الفرد في مجال عمله كأحد محددات مستوى أدائه.

● **المهارات:** هي القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة (حنفي محمود سليمان).

● **الاستعدادات:** تشير إلى الإمكانيات الكاملة حاليا والتي يمكن إطلاقها بتوفر الظروف المناسبة(فهيمى مصطفى).

● **الدافعية:** تمثل الدافعية المحدد الثاني للأداء وهي تعبر عن الرغبات والحاجات التي تشير توجه سلوك الفرد نحو اتجاه أو هدف معين، كما تعتبر نتاج لعمليات داخلية أو خارجية تشير حماس وإصرار الفرد لقيامه بعمل معين وتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال مزاولته لمختلف أنواع السلوك، كما أن الدافعية ذات طابع قصدي أي أن العامل في المنظمة عندما يقوم بعمل ما فان ذلك يكون بناء على اختياره وبالتالي تكون الدوافع التي دفعته ذات توجه قصدي (محمد حسن راوية، 2003).

كما أن الكثير من المنظمات تستطيع استقطاب أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية كثيرا ما تعمل على تنمية هذه القدرات إلا أنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سوف يكون مناسباً ، وعلى هذا الأساس فإن هناك وظيفة أخرى من وظائف تسيير الموارد البشرية يجب أن تعمل بقصد تنشيط أو تحفيز قوة العمل التي يشار إليها بالدافعية.

● **إدراك الدور والمكانة:** يعتبر مفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك التنظيمي فضلا عن دورهما في تفهم جوانب هذا السلوك.

كما أن هذا العامل أساسا في تحديد عملية تحويل الجهد إلى أداء حسن، وذلك لان التحديد الخاطئ للنجاح في عمل ما سيصرف الجهد المبذول عن هدفه الأساسي مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء، ولهذا السبب فإن تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب (شهيب علي، 1990).

إن دور الفرد متوقف على مجموعة من الواجبات والالتزامات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها وعليه من الضروري توجيه جهود أي فرد في العمل من خلال الأنشطة والسلوك المتوقعة في مهامه.

● **الدور:** يشير الدور إلى أنماط السلوك المتوقعة التي تميز مركز تنظيمي محدد، أي أن مفهوم الدور يرتبط بجملة السلوك المتوقع والتي تميزها وظيفة ما داخل المنظمة، ان عملية إدراك الدور الأساسي في تحديد عملية تحويل الجهد إلى أداء جيد، وذلك لان الغير الصحيح في عمل ما يوجه جهد الفرد إلى الطريق الخاطئ، مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء وعلى أساس ذلك فإن تحديد مراكز العمل من طرف العامل نفسه أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب.

● **المكانة:** يشير مفهوم المكانة إلى المراكز المختلفة القائمة والتي هي الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، والتي يتم شغلها بواسطة أفراد محددين كما تعتبر المكانة المركز الذي يحتله الفرد بمقارنته مع الآخرين داخل جماعته ولا يكتسب هذه المكانة إلا إذا منحها له أعضاء جماعته بصورة جماعية (شهيب علي، 1990).

إن المكانة الرسمية للفرد تحدد المكان الذي يحتله داخل المنظمة، أما مكانته الوظيفية فتحدد بطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به، حيث إن رغبته في الحصول على مكانة عالية داخل المنظمة هي الدافع للرفع من مستوى أدائه

3-4 مقاييس الأداء

يربط بين تعريف الأداء وقياسه علاقة وثيقة، وذلك بان قياس ظاهرة ما يتوقف على مدى وضوحها من جهة وعلى مدى توفير المقاييس من جهة أخرى بالإضافة إلى إن قياس الأداء لا يعتبر هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه، إذ يجب الانطلاق من زاويتين مختلفتين ومرتبطين في آن واحد، بحيث تتمثل الأولى في قياس ما هو قائم أي الأداء الفعلي وتعني الثانية بقياس ما يجب أن يكون أي الأداء النمطي، وهو الأداء المطلوب ولهذا الأداء مقاييس تتمثل في:

* دراسات العمل

تعنى هذه الدراسة بتحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه ثم دراسة كل جزء وفقا لكمية الوقت المناسبة التي يتطلبها الأداء الجيد، كما أن الأمر يؤدي إلى إجراء بعض التعديلات في طريقة أداء العمل ذاتها حتى يمكن التخلص من الجزئيات والحركات الزائدة عن الحاجة، وإجمالاً فإن دراسات العمل هي تطبيق مفهوم دراسة الحركة والزمن ولكي تتم هذه الدراسة بنجاح وجب توفير عدة شروط:

- أن يكون الأفراد المدروسين من ذوي القدرات والمهارات المتوسطة؛
- أن يكون عدد الأفراد المدروسين مناسب فكلما قلت نسبة الأفراد صعب التأكد من صدق النتائج؛
- أن تمتد الدراسة على فترات زمنية طويلة نسبياً حتى يمكن تلخيص النتائج؛
- أن تتم دراسة تحت نفس ظروف العمل المادية؛
- أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز عادلة ترتبط بالأداء وتؤكد هذه الحقيقة للموظفين (حنفي محمود سليمان).

* الإحصاءات الداخلية

- تختص بدراسة الجانب الكمي تعرف بالدراسة الإحصائية الداخلية والتي يجب أن تراعي عند دراستها المقومات التالية:
- جمع البيانات عن فترات طويلة؛
 - تلخيص البيانات من الشوائب المتعلقة بظروف العمل الغير عادية؛
 - تحليل البيانات تحليلاً سلمياً باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة؛
 - تقييم النتائج تقيماً موضوعياً قبل استخدامها.

* الإحصاءات الخارجية

إذا لم تتوفر لدى الإدارة الإحصاءات الداخلية المطلوبة الحديثة أو عدم توفر أنظمة دقيقة تخص المعلومات المتعلقة بها في هذه الحالة يمكن الاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية الخارجية والمتعلقة بالتنظيمات المماثلة بحيث انه حتى في حالة وجود وتوفر الإحصاءات الداخلية قد تلجا الإدارة إلى مقارنتها بالإحصاءات الخارجية للمنظمات الأخرى الرائدة في مجال النشاط الاقتصادي المحدد حتى تكون مقاييس الأداء أكثر جدية وفعالية (محمد حسن راوية، 2003).

3-5 عوائق الأداء

هناك بعض العوامل خارجة عن قدرة الفرد والتي تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب إن تؤخذ كذلك لأنها حقيقية وموجودة فعلا، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا ما يلي:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل وتركيبات التجهيزات؛
- نقص التعاون بين الأفراد وتأثير نمط الإشراف وأيضا الحرارة والإضاءة والضوضاء؛
- الحظ والصدفة واللذان يعتبران كعائقين للأداء.

ومن هنا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات الجهد والقدرة، كما أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد و اكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين؛
- توفير شروط بيئية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى ادني درجة ممكنة(محمد حسن راوية، 2003).

4- دور الإبداع والأداء في تطوير المنظمة

4-1 دور الإبداع في تطوير الأداء

يتضح دور الإبداع في تحسين الأداء من خلال نظرية كليفوردي وكافيني في الأداء الفائق، حيث توصل كلا من كليفوردي وكافيني في دراستهما عن الأداء الطاهر (النجاح) في المنظمات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي، وتحفيز جميع العاملين للتدريب والإبداع.
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل، ومن هنا تبرز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من طرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور المبادئ والمفاهيم في تطوير المنظمة.

2-4 دور الإبداع والأداء الناجح في تطوير المنظمة الحديثة

- من خلال نظرية "ووترمان وبيترز" والبحث عن التفوق يتضح لنا دور الإبداع والأداء في تفوق المنظمة، حيث توصلنا في كتابهما إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع والابتكار هي:
- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء الأكثر من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة والراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة (أي العملاء والزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ، علماً بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة، أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.

- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقيق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة (Jean Charles MATHE, Vincent CHAGNET, 1999, PP41-42).
- استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس لمنظمة معرفة أو خبرة بها.
- العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة وملتصدة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

خاتمة

يعتبر الإبداع في المنظمة عامل أساسي لتطورها وتقدمها لما له من أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، فمن خلاله نتوصل إلى اكتشاف قدرات العمال وخبراتهم الجيدة التي تساهم في تحسين الأداء وتطوير الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة، لذا علينا الاهتمام بالمبدعين وتنمية قدراتهم وخبراتهم لفائدة المنظمة للوصول إلى التطور والازدهار.

الهوامش

- (1) النمر سعود: الإبداع الإداري (دراسة سلوكية)، مجلة المدير العربي، 1992.
- (2) نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر. عمان، 2003.
- (3) العنقري غادة: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، 1422هـ.
- (4) الفضلي فضل: العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية، 2003، ص386.
- (5) القحطاني سالم: المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية، 2002.
- (6) عساف عبدا لمعطي: مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، 1995م.
- (7) الدهان أميمة: نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفيدي عمان، 1992.
- (8) السويدان طارق: إهمال الإبداع وراء إحباط العامل العربي، مجلة إبداع، ع(2)، مارس، 2003.

(9) عشوي مصطفى: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1990.

(10) العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر عمان، 2002.

(11) ديسلر جاري: أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة. (ترجمة: عبدالقادر محمد)، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992.

(12) سلطان محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2002.

(13) عيسوي عبد الرحمان: الإحصاء السيكولوجي التنظيمي، الدار العربية للنشر والطباعة، لبنان، 1990.

(14) محمد حسن راوية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.

(15) حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية المصرية، دون سنة.

(16) فهمي مصطفى: مجالات علم النفس، دار مصر للطباعة، القاهرة، دون سنة.

(17) شهيبي علي: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الفكر العربية مدينة النصر، 1990.

(18) - Jean Charles MATHE, Vincent CHAGNET , L Intention Stratégique et les divers types de performances de L' entreprise de Gestion , N22,Jan-Fev 1999,PP41-42 .