

المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في منظمات الخدمة العمومية.

كانوني سفيان
جامعة سطيف2.

أ.د. أحمد براح
المدرسة المتعددة التقنيات الجزائر.

ملخص:

تواجه منظمات الخدمة العمومية على اختلاف أنواعها وأحجامها العديد من التحديات الآنية والمستقبلية التي تفرضها التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية والسياسية التي تحدث في بيئتها، وتحتم عليها إيجاد نماذج للتسيير والتنظيم تواكب هذه التغيرات وتتكيف معها عن طريق تهيئة بيئة إبداعية تعتمد على مفاهيم وأساليب إدارية تدعم قدرتها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وتساهم في بقاءها واستمرارها.

لكن عملية الإبداع الإداري تصطدم بالكثير من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تحول دون استثمار إمكانيات ومؤهلات أفراد هذه المنظمات وتطويرها، لهذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تحديد أهم هذه المعوقات وبيان أثرها على مستويات الإبداع.

الكلمات المفتاحية: المعوقات التنظيمية، الإبداع الإداري، منظمات الخدمة العمومية.

Résumé

Les organisations du service public, de différents type et différentes tailles, sont confrontées à de bon nombre de défis actuels et futurs, posés par les changements économiques, sociaux, culturels et politiques qui se produisent dans leur environnement, en leurs exigeant de trouver des modèles de gestion et d'organisation suivant le rythme de ces changements, et de s'adapter en créant un environnement innovant basé sur les concepts et les techniques de gestion qui soutiennent leur capacité à atteindre leurs objectifs, de résoudre leurs problèmes, et de contribuer à la survie et la continuité.

Cependant, le processus de l'innovation administrative se heurte à de nombreux obstacles administratifs et réglementaires, qui empêchent l'exploitation des possibilités et les qualifications des membres de ces organisations ainsi que leur développement, pour cela, nous allons essayer à travers ce papier de recherche d'identifier le plus important de ces contraintes et d'étudier son impact sur les niveaux de créativité.

Mostclés : Contraintes réglementaires, innovation administrative, Les organisations du service public

مقدمة:

يعتبر الإبداع الإداري أداة مهمة وضرورية للمنظمات خاصة في العصر الحالي الذي يفرض التكيف والاستمرارية مع متطلبات العولمة المتجددة لتحقيق أقصى درجات الفعالية والتميز، لذلك أصبح لزاما على المنظمات المعاصرة مهما كانت مخرجاتها تبني منهجا إبداعيا يساعدها على تطوير إمكانيات وقدرات أفرادها ويساهم في تجسيد أهدافها.

وفي الوقت الذي تعرف فيه المنظمات المعاصرة الكثير من المشكلات التي تتطلب في الغالب حولا سريعة تجعل من الإبداع حاجة ملحة لما يقدمه من أفكار بعيدا عن النموذج التقليدي الساكن، تسعى منظمات الخدمة العمومية اليوم إلى استغلال قدراتها المادية والبشرية وتنمية مواهبها لتحقيق خدمات ذات جودة عالية تستجيب لمتطلبات أفراد المجتمع وتواكب المتغيرات التي تشهدها بيئتها الطبيعية والاجتماعية، بتجاوز العقبات التي تعيق تطبيق العملية الإبداعية. وحيث صنف العلماء معوقات الإبداع الإداري إلى معوقات مادية، معوقات بشرية، معوقات بيئية، فكرية، ثقافية... وبالخصوص إلى معوقات تنظيمية تتعلق بأنظمة المؤسسة، أفرادها وأهدافها. وفي محاولة للوقوف على أهم هذه المعوقات نجد أنفسنا أمام التساؤلات التالية: ما المقصود بالإبداع الإداري؟ وما هي أهميته في منظمات المعاصرة؟ ما هي أهم معوقاته التنظيمية؟ وما هي السبل الكفيلة بتنميته؟ وللإجابة على هذا التساؤل سنتطرق في هذه الورقة إلى النقاط الآتية:

- ماهية الإبداع.
- منظمات الخدمة العمومية.
- أهمية الإبداع في المنظمات المعاصرة.
- المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري.
- العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات.

1- ماهية الإبداع:

1-1- تعريف الإبداع:

هو العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى. (هيجنز، 2001: 21).

1-2- تعريف الإبداع الإداري:

هو القدرة على إيجاد أشياء جيدة قد تكون أفكارا أو حولا، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وهو يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة (أيوب، 2000: 7).

2- منظمات الخدمة العمومية:

هي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج أو توفير خدمة عامة، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع، أو هي كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات أو لقلّة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير (عبد الرحمان إدريس، 2001: 29).

3- أهمية الإبداع في المنظمات المعاصرة:

تعمل أجهزة الإدارة العامة المعاصرة في ظل متغيرات معرفية ومعلوماتية غاية في التعقيد والتسارع تلقي بظلالها وتداعياتها على هذه الأجهزة وتدعوها إلى الكثير من التأمل والبحث العلمي لمواجهة التحديات والمشاكل المتنوعة التي لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب من أجهزة الإدارة العامة الاعتراف بهذه التحديات ومواجهتها بسرعة وكفاءة وفعالية عالية، وهذا يتطلب أن يتوفر لدى هذه الأجهزة قيادات إدارية تملك قدرات إبداعية حتى تتمكن من استيعاب هذه المتغيرات لسد الفجوة المعرفية والمعلوماتية ومن ثم تطوير حلول وأفكار جديدة تستطيع من خلالها تجاوز هذه التحديات والمشكلات والمعوقات الإدارية والتنظيمية للاستمرار نحو التقدم والنمو في تقديم الخدمات والسلع وفق متطلبات وتوقعات المستفيدين منها (حريم، 2009: 355).

4- المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري:

وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة أو الجهاز الإداري العام وأسلوب العمل فيها وكيفية تحقيق الأهداف، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة من قبل الرئيس للمرووسين مع فرض رقابة لصيقة على المرؤوسين، فإن ذلك يحد من فرص الإبداع الإداري، نتيجة عدم قدرة المرؤوس من قمة الهرم على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد والمساءلة من قبل الرئيس والزملاء، مما يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات، مما يحد بقوة من فرص الإبداع والابتكار والتجديد (علي محمد، 1980: 43). ومن ثم يمكن تحديد المعوقات التنظيمية في النقاط التالية:

4-1- عدم توفر بيئة إبداعية:

تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع واستنباته، فما هي فائدة الفكرة الإبداعية في بيئة لا تدرك أو لا تفهم معناه، لأن الإبداع يتطلب رصد موارد واستثمار لا يقوم على العائد المنظور والقريب، فضلا عن حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيادة متميزة في الفكر والسلوك والطموح، لا سيما وأن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات والقدرة على تحمل العلاقات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد، وينبغي أن تسعى الإدارة المبدعة إلى تحقيق التوازنات في إطار المنهج العلمي والحوار البناء وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجتمع عليها المجتمع التنظيمي. (بلهادي، 2008: 129).

2-4- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:

... ومما لا شك فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة ويحول دون تحول إرادة تنفيذ التنفيذ إلى هياكل صماء ودون أن تصبح الإمكانيات هباء منثورا. (القحطاني، 2001: 119).

3-4- النمط الإداري التقليدي:

ليس هناك شك أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة أو جهاز إداري عام يحد ويعيق عملية الإبداع، ولا شك أيضا أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد لماضي وأن القادة والمديرين الموجودين على قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكا بالماضي وهم المسؤولون عن التخطيط وإدارة المستقبل، وقد لا أبالغ أن أقول: إن الإصلاح الإداري لهذه الثقافة وهذا النمط الإداري التقليدي هو السبيل الأساسي لتنمية الإبداع لأن مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا تهيئ الفرصة لممارسة الإبداع حيث يرى بعض المدراء التقليديين أنه ليس بالإمكان أبدع مما كان (الماضي، 2010: 88).

4-4- الخوف من التغيير:

يعتبر الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن من العوامل المؤثرة سلبا في الإبداع في المنظمات. (المعاني، 1996: 91).

5-4- ضعف الثقافة التنظيمية:

إن ضعف الثقافة التنظيمية في المنظمة يعد معوقا للإبداع الإداري فيها لأن صعوبة التوحد مع قيم المنظمة يحول دون استغلال القدرات الإبداعية لأفرادها.

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجراها Waterman et Peters حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي (السكارنه، 2009: 374).

6-4- المركزية، البيروقراطية والروتين:

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرا كبيرا من المركزية، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.. وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإماءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائما بالمركزية الجامدة... وأن من خصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل

الالتزام بتنفيذ التعليمات، والبطء في اتخاذ القرارات، والعزوف عن اللجوء للتجارب أو الاستفادة من التجارب الأخرى (كنعان، 2007: 408).

4-7- عدم وضوح الأهداف:

من العوامل التي تسهل عملية الإبداع وضوح الرؤية لدى قائد المؤسسة والعاملين معه، بحيث تكون الأهداف واضحة للعاملين لما له من دور هام في فعالية أدائهم والعمل على تطوير أهداف وطرق جديدة للعمل، فكلما كانت الرؤية واضحة كانت فعالية تجسيدها أيسر وكان لها أثرها في تسهيل عملية الإبداع. إن عدم وضوح الأهداف المؤسسية وما يترتب على ذلك من تدن في الروح المعنوية للعاملين يشكل عائقاً يمنع قيام العاملين بممارسة الإبداع في الممارسات والمناشط الإدارية (أبوجامع، 2009: 31).

4-5 العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين (النمر، 1992: 91).

4-5-1 العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف -عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي- ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل...

4-5-2 العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه...

الخاتمة:

نستنتج من خلال ما تم عرضه أن تنمية القدرات الإبداعية في المنظمات ضرورة تفرضها مستجدات العصر خاصة في منظمات الخدمة العمومية للدور الذي تلعبه في تحقيق الاستقرار والرفاهية للمواطن وتنمية المجتمع بشكل عام، هذا ما يستدعي منها العمل على:

- توفير بيئة تدعم العمل المبدع وتشجع على التجريب والمغامرة وإتاحة الفرصة للجميع.
- حث القادة والرؤساء بإتباع الأسلوب الأمثل في اتخاذ القرار ورفع درجة مشاركة العاملين فيه، لما له من أثر كبير في تنمية مهارات التفكير الإبداعي.

- تجنب النمط التقليدي في التفكير الذي يعيق عملية الإبداع والتقليل من الالتزام الحر في باللوائح والقوانين وتبني أساليب حديثة تتطور باستمرار لحل المشكلات الإدارية.
- إن التخلص من البيروقراطية والروتين والمركزية، وتبني اللامركزية ومرونة العلاقات التنظيمية يساعد على كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- يعد التغيير مرادفاً للابتكار إذ يساهم في رفع قدرة المنظمة على الإبداع وخلق وتطوير أساليب جديدة تساعد على حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بفعالية.
- ضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية قوية تساهم في بناء استراتيجيات التطوير والإبداع الإداري.
- إن وضوح الرؤية والأهداف لدى القادة والعاملين عامل مهم في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمة.

المراجع:

- 1- إبراهيم أحمد عواد أوجامع (2009): الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية.
- 2- أيمن المعاني(1996): الولاء التنظيمي-سلوك منضبط وإنجاز مبدع. مركز أحمد ياسين المبدع. عمان-الأردن.
- 3- بلال خلف السكارنة(2009): التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان-الأردن.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس(2001): المدخل الحديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية. د ب.
- 5- جيمس هيجنز(2001): 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية. ط 1. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة.
- 6- حسين حريم(2009): السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط 3. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.
- 7- سالم سعيد القحطاني(2001): القيادة الإدارية-التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض.
- 8- سعود محمد النمر (1992): الإبداع الإداري- دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117.
- 9- سعيده بلهادي(2008): تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- 10- عبد الوهاب علي محمد(1980): القدرات الإبداعية للعاملين- أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الإدارة العامة، العدد 25، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 11- محمد المحمدي الماضي(2010): المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار- تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 12- ناديا أيوب(2000): العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، الإدارة العامة، مج 40، الرياض.
- 13- نواف كنعان(2007): القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.