

## مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية، الواقع، العوائق، المتطلبات.

Organizational creativity in Algerian public organizations ,reality  
,obstacles ,requirements .

عبدالله جوزة\*

جامعة عمار ثليجي بالأغواط، (الجزائر)، abdallahdj@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/03/01

تاريخ القبول: 2022/01/15

تاريخ ارسال المقال: 2021/12/10

\* المؤلف المرسل

**الملخص:**

هدف هذه الدراسة: هو استقصاء واقعممارسة الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية، فضلا على الوقوف على مجمل العوائق التي تحول دون تطبيقه فيها بالشكل السليم، تمهيدا لتقديم تصورات بإمكانها توجيه أصحاب القرار لتمكين هذا النوع من الاستراتيجيات الإدارية بداخلها بما يخدم أهدافها ويحقق الميزة التنافسية لها.

تحقيقا لهذا المقصد العلمي استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدب النظري السابق حول الإبداع التنظيمي، فضلا على الوقوف على نتائج عدد من الدراسات الميدانية التي أجراها عدد من الباحثين الجزائريين بالخصوص في هذا المجال.

نتائج الدراسة: بالمجمل توصلت الدراسة إلى تطبيق الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية، لا يزال ضعيف، إن لم نقل أنه منعدم في معظمها، لأسباب متعددة، منها ما يتعلق بالجوانب الشخصية للقادة الإداريين، ومنها ما يتعلق بالوضع التنظيمي العام السائد بداخلها.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي، المنظمات العامة الجزائرية، الواقع، العوائق، المتطلبات.

**Abstract :**

The objective of this study is to investigate the reality of the practice of organizational creativity in Algerian public organizations ,as well as to identify the total obstacles that prevent its proper application ,in preparation for presenting scenarios that can guide decision makers to enable this type of administrative strategies within them to serve their objectives and achieve their competitive advantage .

In order to achieve this scientific objective , the study used the descriptive analytical method by analyzing previous theoretical literature on organizational creativity ,as well as examining the results of a number of field studies conducted by a number of Algerian researchers ,in particular in this field .

The results of the study: in general the study concluded that the application of organizational creativity in Algerian public organizations is still weak ,if not to say that it is mostly non-existent for various reasons , including those related to the personal aspects of the administrative leaders ,including also those related to the general

**Keywords:**organizational creativity , Algerian public organization , reality , obstacles , requirements .

## مقدمة:

بما أن المنظمات المعاصرة اليوم على اختلاف نشاطها، تواجه العديد من التحديات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وبما أنها بحاجة إلى التميز والمحافظة على استمرارها بالنمو والمنافسة، فإنها بحاجة إلى أسلوب إبداعي في التفكير والعمل، من شأنه أن يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية لها، فضلا على إثراء وتعظيم مهارات وقدرات أفرادها في الاستجابة لمختلف احتياجات البيئة المحيطة بها والمتواجدة بداخلها.

وبما أن تحقيق ذلك من قبل أية منظمة يتوقف على قدرتها على خلق مناخ تنظيمي يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية بما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام، فضلا على دوره في إيجاد الأفكار والحلول الإبداعية بما يساهم في مساعدتها على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعاشها، مع مساعدتها على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، مع أيضا مساعدتها على إيجاد واكتشاف مقترحات وأفكار جديدة مبدعة وخلاقة تعمل على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها للجماهير المستفيد منها.

وبما أن القيادة الإدارية تؤدي دورا هاما في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يساعد على استثارة الإبداع وتأصيله، جاءت هذه الدراسة لتعمل على توضيح دور القيادة الإدارية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمات، مع العمل على تحديد طبيعة الخصائص القيادية المطلوبة في شخص القائد لتحقيق الإبداع التنظيمي المؤثر والجاد، بالخصوص في المنظمات التي تواجه التغيرات البيئية الجديدة في كل مرة. مع أيضا السعي إلى التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية، فضلا على تقديم مقترحات كفيلة في ترسيخ هذا النوع من التفكير في المنظمات الحكومية الجزائرية.

## تأسيسا على ذلك تنطلق الدراسة من التساؤل الآتي:

- بما أن الإبداع التنظيمي يمد المنظمة بأساليب البقاء والنمو والتطور، والقدرة على تحسين أدائها والتنبؤ باحتياجاتها المختلفة، فضلا على الاستجابة بعمق وبصورة فعلية وعملية لمختلف التحديات التي تواجهها، فما هو واقع ممارسته في المنظمات العامة الجزائرية، وقدرته على تحسس المشكلات التنظيمية والبيئية، فضلا على قدرته في الوعي بمواقف الضعف والتعثرات وعدم الانسجام بداخلها، مع قدرته على البحث عن الحلول والتنبؤ بها وتوصيلها للآخرين؟.

## بناء على ذلك تطرح الدراسة التساؤلات الجزئية التالية:

- تحقيق الإبداع التنظيمي في أية منظمة، يقتضي توافر قيادة إدارية خاصة تمتلك القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي بإمكانها مواجهة المواقف الجديدة، والانفعال معها ومعايشتها والاستجابة لها بشكل مميز. فهل هي متوفرة بذات الكم والنوع في المنظمات العامة الجزائرية؟.
- تحقيق الإبداع التنظيمي في أية منظمة، بالشكل الصحيح والسليم، بالضرورة يعمل على إنتاج أفكار وأساليب جديدة ومتطورة في العمل والتفكير. فما هو حال ذلك الأمر في المنظمات العامة الجزائرية؟.

- تحقيق الإبداع التنظيمي في أية منظمة، يعمل كذلك بالضرورة على خلق التكيف الصحيح مع كافة المتغيرات المتواجدة بالمنظمة أو المحيطة بها. فما هو حال تحقق ذلك الأمر في المنظمات العامة الجزائرية؟.
  - تحقيق الإبداع التنظيمي في أية منظمة، يعمل أيضا على تحسين إنتاجها وخدماتها، وتطوير مستوى أداءها وأداء أفرادها وجماعاتها. فما هو حال تحقق ذلك الأمر في المنظمات العامة الجزائرية؟.
- تبعاً لهذه الأسئلة تم وضع الفرضيات التالية للدراسة:

#### الفرضية العامة:

- إن ممارسة الإبداع التنظيمي بالشكل الصحيح والفعال، يعمل على إمداد المنظمة بأساليب البقاء والنمو والتطور، والقدرة على تحسين أدائها والتنبؤ باحتياجاتها المختلفة، فضلا على الاستجابة بعمق وبصورة فعالية وعملية لمختلف التحديات التي تواجهها.

#### الفرضيات الجزئية:

- تحقيق الإبداع التنظيمي في أية منظمة، يقتضي توافر قيادة إدارية خاصة تمتلك القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي بإمكانها مواجهة المواقف الجديدة، والانفعال معها ومعايشتها والاستجابة لها بشكل مميز.
- تحقيق الإبداع التنظيمي في أية منظمة، بالشكل الصحيح والسليم، بالضرورة يعمل على إنتاج أفكار وأساليب جديدة ومتطورة في العمل والتفكير.
- تحقيق الإبداع التنظيمي في أية منظمة، يعمل كذلك بالضرورة على خلق التكيف الصحيح مع كافة المتغيرات المتواجدة بالمنظمة أو المحيطة بها.
- تحقيق الإبداع التنظيمي في أية منظمة، يعمل على تحسين إنتاجها وخدماتها، وتطوير مستوى أداءها وأداء أفرادها وجماعاتها.

#### هدف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- الكشف على تأثير دور القيادة الإدارية في تنمية روع الإبداع لدى الأفراد والجماعات في المنظمات.
- الكشف على تأثير السمات القيادية للقادة في تنمية القدرات الإبداعية لمؤسسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتحدي لها وعرض حلول لها بشكل مفتوح أمامهم.
- التعرف على مستوى الإهتمام بالإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية.
- التعرف على العوائق التي تحول دون تحقيق الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية.

#### أهمية الدراسة: تعمل الدراسة الحالية على التأكيد:

- على أهمية مساهمة القيادة الإدارية في خلق الإبداع التنظيمي من حيث قدرتها على:
- تشجيع المؤسسين على طرح الأفكار والنقاش الحر.
- الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم، فضلا على الاستفادة منها إن كانت جادة وفعالة.

- تبني أنظمة حوافز ذات كفاءة وفعالية، بموجبها يمكن تحريك مشاعر وحاجات الأفراد والجماعات بما يخدم الهدف العام للمنظمة.
- تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد باتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها.
- الوعي بأن ليس هناك حل واحد وصحيح على الدوام لذات المشكلات.
- الوعي بضرورة تحقيق مبدأ المشاركة الفعلية في ممارسة السلطة مع المرؤوسين.
- بناء قنوات اتصال مفتوحة تشجع الأفراد على تقديم الأفكار بكل أريحية.
- بث جو من الطمأنينة للنقد البناء والحض على التعاون وتقدير الحقيقة في ظل أنظمة واجراءات مرنة.
- الميل إلى التنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدرا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.
- تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجهات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات والعمل على وضعها موضع التنفيذ، وتشجيع الأفراد على اتخاذها إطارا مرجعيا في مختلف أوجه العمل.

**المعالجة المنهجية للموضوع:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، الذي من خلاله تم مراجعة وتحليل محتوى الأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الإبداع التنظيمي، بغية صياغة إطار للتفكير والتدقيق، لإرشاد المنظمات الحكومية الجزائرية لتبني الأسلوب الجاد في التفكير قصد توظيف مختلف طاقاتها، بالخصوص البشرية منها، بما يساعدها على التوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تسهم في تطوير الأداء بداخلها، وبما يضمن تأكيد ثقافة الابتكار لدى القادة الإداريين طوال تواجدهم في الوظيفة العامة، وذلك من أجل الاستجابة الفورية لكل ما هو جديد، لأن الإدارة تهدف إلى نشوء وعي هادف، يوجه نحو تحقيق الاستجابة لأفضل الخدمات، وزيادة الأداء بشكل تدريجي، وتحسين طرق العمل.

### المطلب الأول: الأدب النظري حول الموضوع:

#### تحديد مفاهيم الدراسة:

**المفهوم الاصطلاحي للإبداع التنظيمي:** ينظر إليه على أنه " العملية القادرة على تحقيق نوع من الابتعاد عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة" (1)، وينظر إليه على أنه " عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وامكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات" (2)، كما ينظر إليه أيضا على أنه " عملية تؤدي إلى إيجاد تصور ورؤية جديد". فضلا عن ذلك ينظر إليه على أنه " العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة" (3)

#### التعريف الاجرائي للإبداع التنظيمي:

**تنظر الدراسة لمفهوم الإبداع التنظيمي على أنه:** محاولة انسانية على مستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.

## يستفاد من التعريفات السابقة حول مفهوم الإبداع التنظيمي أنه:

- إيجاد فكرة جديدة أو ممارسة جديدة في العمل الإداري.
- مجموعة من العمليات الإدارية الجديدة التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة العمل بشكل فعال، فضلا على إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية المختلفة.
- عملية ابتكار حلول جديدة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد منها.
- إيجاد فرص تكيف جديدة للمنظمة مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها أو المتواجدة بداخلها.
- القدرة على الاستغلال الأمثل للقدرات المختلفة التي تتمتع بها المنظمة.
- الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع.
- القدرة على تقديم اجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.
- القدرة على إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف المنظمة.
- القدرة على التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة، أو سلعة، أو نظرية، أو أسلوب إداري، أو اختراع جديد.

## المطلب الثاني: واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة الجزائرية:

المسجل من خلال الاطلاع على نتائج عدد الدراسات السابقة على قلتها المنجزة من قبل عدد من الباحثين الجزائريين، أن واقع ممارسة الإبداع التنظيمي في مختلف المؤسسات العامة في الجزائر يتسم بغياب القدرة من قبلها في كل من:

- الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بها أو المتواجدة بداخلها.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية لأفرادها العاملين.
- إتاحة الفرصة لأفرادها العاملين في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.
- تهيئة المناخ الملائم للتفكير الابداعي.
- تشجيع المناقشة والحوار الهادئ البناء بغرض النقد لا الهدم.
- تفعيل المبادرة والقيادة لدى أفرادها العاملين.
- دفع الأفراد العاملين إلى البحث عن الأفكار أو الممارسات الجديدة والتي تكون قابلة للتطبيق.
- دفع الأفراد العاملين إلى اكتشاف الطرق والمداخل الإبداعية نحو التغيير الأفضل.
- الاهتمام بالمبدعين ورعايتهم.
- فسح المجال لأية أفكار أو مبادرات لأن تنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح.
- إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للمنظمة.
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين والتي تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.

- السماح للعاملين أحيانا باستخدام أفكارهم والسماح بهماش معين من الخطأ لهم.
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
- العمل على تحسين الاتصال الداخلي بطريقة تسمح بالقيام بالعملية الإبداعية.

وهو الأمر الذي دفعهم إلى تقديم جملة من المقترحات، في صورة تلك التي قدمتها الباحثة بوسعدة سعيدة، في مقال لها بعنوان الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، المنشور لها في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 14، العدد 19، لسنة 2018، والذي دعت فيه إلى ضرورة قيام المؤسسة محل الدراسة بالإجراءات التالية من أجل خلق الإبداع التنظيمي ك ممارسة وفعل، والتي تحدد في:

- ضرورة وضع وحدة مختصة تهتم بالإبداع وتطويره داخل المؤسسة حتى يكون الإبداع عنصرا فاعلا بها.
- ضرورة زيادة الاعتناء بالمبدعين والعمل على مساعدتهم على تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- ضرورة العمل على بناء وتدعيم قنوات اتصال قوية لتقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا.
- ضرورة تعزيز برامج التدريب لتنمية الموارد البشرية بما على الإبداع وحل المشكلات بالطرق الإبداعية.
- ضرورة العمل على معرفة العوامل التي تعيق الإبداع وتلك التي تنميه والاستفادة منها كتغذية عكسية.
- ضرورة النظر إلى الإبداع كثقافة عامة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.
- ضرورة العمل على تخصيص أماكن للترفيه الفكري داخل المؤسسة من أجل شحن العاملين على الأداء المستمر والقدرة على العطاء وتنفيذ الأوامر.

أو تلك التي قدمتها الباحثة بلهادي سعيدة، من خلال مذكرة الماجستير بعنوان: الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، المقدمة للمناقشة خلال الموسم الجامعي 2008/2007، بجامعة الجزائر يوسف بن خدة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية. والتي تحددت في ضرورة:

- العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي لدى الأفراد والقادة.
- العمل على تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين.
- العمل على بناء وتنمية شبكة اتصال فعالة تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- العمل على صياغة التشريعات المحفزة على الإبداع والابتكار.
- العمل على انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.
- العمل على وضع معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في إطار الدولة الجزائرية بالخصوص.

أو تلك التي قدمتها الباحثة سعدون سمية بالتعاون مع آخرين من خلال المقال المعنون ب: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)، الصادر لها في مجلة آفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7 لسنة 2017، والتي أوصت فيه المؤسسة محل الدراسة بضرورة العمل على:

- استغلال عملية تقييم الكفاءات والقدرات المتوفرة لدى الإطارات من أجل الرفع من مستوى الإبداع التنظيمي بداخلها.



- الاهتمام بدعم عمليات الإبداع الإداري لدى الاطارات من خلال توفير البيئة المناسبة المحفزة على ذلك واستغلال سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
  - برمجة أيام تحسيسية حول معوقات الإبداع الإداري على صعيد الإدارة العليا للمؤسسة.
  - تنظيم دورات تكوينية تكون مواضيعها حول كيفية تنمية المهارات الإبداعية لدى الإطارات وهذا من خلال تعزيز سلوكياتهم.
- إن وجود مثل هكذا تصورات يعني أن مختلف المنظمات الحكومية الجزائرية تتخبط في ممارسة سلوكيات إدارية سيئة من شأنها أن تعمل على خلق مظاهر التخلف الإداري والفساد الإداري، والتي من شأنها أن ترهن مصيرها من حيث البقاء والاستمرار والنمو.
- في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من تلك المظاهر الدالة على كل منها:

### مظاهر التخلف الإداري الذي تقبع فيها مختلف المنظمات العامة الجزائرية تتحدد في:

- سيادة التفكير البدائي والبسيط لدى كافة الفئات والمستويات الإدارية، بالخصوص في المستوى الإداري الأعلى، من حيث التركيز الدائم على حجم العمل على حساب الكيف والقيمة.
- سيادة اهتمام القيادة العليا بسنين الخبرة لدى العاملين، دون سيادة اهتمامهم لقيمة الخبرة وخصوصيتها.
- سيادة اهتمام القيادة العليا بتعداد الوحدات والعمال، دون زيادة اهتمامهم بعنصري الجودة والالتقان.
- سيادة اهتمام القيادة العليا بتسليط الضوء على الإنتاج الغزير على حساب النوع الضئيل.
- قصور النظر والاهتمام بجانب واحد مع إهمال الجوانب الأخرى.
- النظر إلى الاتصال على أنه الاستقبال دون التركيز على الرسالة وقناة الإرسال والاستقبال، ولا حتى التغذية العكسية.
- الاهتمام بكيفية تحقيق ولاء قسري للموظفين للمؤسسة، دون الاهتمام بكيفية تحقيق ولاء المؤسسة لهم.
- الإهتمام بعلاقات الصراع المسيطرة على نظام علاقات العمل دون الإهتمام بعلاقات التعاون والتكامل والتكافؤ الموجودة بين الأفراد وجماعات العمل.

### فضلا على:

- شيوع النظرة الأحادية والخطية لعلاقة السبب والنتيجة دون إتمام العلاقة وجعلها تفاعلية تبادلية.
- شيوع ظاهرة التشديد على الرقابة، دون السعي إلى استبدالها بعملية الإشراف لما لها من تأثير إيجابي على عملية ولاء الأفراد والجماعات للمنظمة.
- شيوع ضعف الأداء الوظيفي لدى الكل، بالخصوص لدى الجهاز الإداري الأعلى من حيث زيادة مظاهر الاجراءات الروتينية والتعقيد في أساليب العمل.
- شيوع التقيد في المنظمة بسبب زيادة حجم الوحدات الإدارية نتيجة لحدوث توسع أفقي في بناء التنظيم الإداري.



● تفشي البيروقراطية، والافتقار إلى الاستراتيجيات والخطط الواضحة والصريحة والدقيقة والمحددة لتدريب الأفراد والجماعات على إحداث التغيير في المفاهيم والأساليب السلوكية والعملية المتعلقة بنظم العمل. (4) أما بخصوص مظاهر الفساد الإداري المتواجدة في مختلف المنظمات الحكومية الجزائرية فيمكن التذليل عليها ب:

- فساد أغلبية الموظفين من حيث التماطل في تقديم الخدمات للمواطن بغية دفعه إلى تقديم الرشوة لتحصيل مصالحه وتضييق الإجراءات الروتينية عليه في معالجة ملفاته.
- انتشار المحسوبية وتعيين الأقارب في الوظائف الهامة والمميزة.
- الهدر في استعمال الموارد الحكومية.
- سيادة التقييم غير العادل لأداء العاملين في الوحدات الإدارية.
- غياب اعتماد الكفاءات في الترقيات.
- غياب التحديد الواضح للحقوق والواجبات العاملين وكذلك غياب التحديد الواضح للمحظورات لهم.
- عدم تفعيل نظام المساءلة.
- عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.
- تدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات.
- السرقة والاختلاس سواء للمال أو لبعض المواد والأدوات والمعدات المخصصة للمنفعة العامة.
- التلاعب بمحتويات الملفات من الجهات الرسمية، حيث يتقاضى الموظف مبالغ مالية مقابل تعديل أو تصوير أو نزع بعض الوثائق الرسمية.
- التلاعب بالأختام الرسمية من بعض المسؤولين من خلال العمل على التصديق على أوراق غير صحيحة مخالفة للنظام مقابل بعض المنافع المقدمة لهم.

#### فضلا على:

- الامتناع عن أداء العمل أو عدم أدائه بدقة وأمانة.
  - عدم الالتزام بمواعيد العمل.
  - عدم إطاعة أوامر الرؤساء.
  - إفشاء أسرار العمل.
  - عدم التعاون مع الزملاء.
  - عدم المحافظة على كرامة الموظف والوظيفة.
  - أداء أعمال الغير براتب بغير إذن السلطة المختصة. (5)
- يبقى الآن السؤال المطروح ما الذي يجعل الإبداع التنظيمي يغيب عن المؤسسات العامة الجزائرية؟  
المطلب الثالث: عوائق الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية:

الإجابة في تقديرنا تتعلق بنمط القيادة الإدارية السائدة في تلك المنظمات، من حيث افتقارها للمهارات والقدرات القيادية، فضلا على افتقارها للوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع التنظيمي، مع التسليم بالضرورة بتأثير الجوانب الأخرى التي ما أنفك العديد من الباحثين في التركيز عليها في كل مرة. قبل أن نستعرض تأثير هذا الجانب، دعونا نستعرض تلك التي اتفق عليها العديد من الباحثين، والتي قسموها الى:

#### عوائق ذاتية والتي تتحدد في:

- ضعف الثقة بالنفس.
- الخوف من الفشل.
- الميل إلى الامتثال للمعايير السائدة في العمل.
- الخوف من المخاطرة.
- ضعف الرغبة في رفع التحدي.
- سيادة التفكير النمطي المقيدة بالعادة.
- الميل إلى تقييد المشكلة.
- رفع شعار الحرص على المؤلف.
- سيادة مدخل الحل الوحيد الصحيح دائما.
- إصدار الأحكام بدل من توليد الأفكار.
- انكار الإبداع أو الإعتقاد بعدم جديته.
- التعرض للإجهاد الزائد.(6)

#### عوائق تنظيمية: والتي تتحدد في:

- مقاومة الجهاز الإداري للتغيير.
- الالتزام الحرفي بالقوانين.
- عدم ثقة عدد من المديرين بأنفسهم.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة للقيام بمتطلبات الإبداع.
- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- فقدان التحفيز.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي لأسباب مختلفة.
- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- هيمنة المديرين المفتقدين للمعرفة والمهارة الإدارية.
- الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية.
- سوء المناخ التنظيمي.
- ضيق الوقت المتاح للممارسة للإبداع.
- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق.(7)

إلا أن المؤكد أن غياب مهارات الإبداع التنظيمي لدى القادة في هذه المنظمات في تقديرنا المتواضع، يعد من الأسباب الحقيقية لتدني أو لنقل غياب عنصر الإبداع التنظيمي بداخلها من حيث افتقاد هؤلاء القادة:

- للثقة بالنفس على تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.
- للقدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملونها.
- للقدرة على استنباط الأمور، من حيث عدم الاكتفاء برؤية الظواهر كما هي، بل بتحليلها وإثارة التساؤلات من حولها بشكل مستمر.
- للقدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق امتلاك القراءات المتعددة حولها، فضلا على تنمية مدارك العقل وإثراء المعرفة.
- للقدرة على خلق الدافعية الداخلية والحماس في البحث عن الأفكار الجديدة بسبب الانشغال بطبيعة المشكلة وفي كيفية مواجهتها.
- للقدرة على التحرر من القيود التنفيذية.
- للقدرة على تحقيق الاستقلالية.
- للقدرة على خلق الطموح ورفع روح التحدي والانجاز.
- للقدرة على التمتع بتقدير عال للذات.
- للقدرة على ممارسة المسؤولية النفسية.
- للقدرة على التكيف مع التغيير.
- للقدرة على إدارة الوقت بنجاح.
- للقدرة على امتلاك الحوار البناء والاقناع.
- للقدرة في تحمل مسؤولية الآخرين.
- للقدرة على تحفيز الآخرين على الفعل الإيجابي.
- للقدرة على امتلاك الرؤية المستقبلية وبعد النظر.
- للقدرة على البحث والاطلاع على الجديد.
- للقدرة على إيجاد البدائل وحل المشكلات.
- للقدرة على صنع وإيجاد القرار.(8)

وهو الأمر الذي في تقديرنا الذي فوت على تلك المنظمات إمكانية تحقيق:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بها أو تلك المتواجدة بداخلها.

- القدرة على تحسين خدماتها أو منتجاتها التي تعمل على تقديمها للمستفيدين منها.
- القدرة على تنمية القدرات الفكرية والعقلية المتوافرة لدى أفرادها العاملين.
- القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية التي تتوفر عليها.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- القدرة حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.
- القدرة على تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب.
- القدرة على التخلي على الروتين والمركزية في العمل.
- القدرة على ملاحظة قدرات الآخرين وتقييمها وأخذ الجيد منها وترك الرديء ووضع التعديلات اللازمة للأفضل.
- القدرة على إعداد الأفراد من خلال عمليات التدريب والتطوير.

#### فضلا على:

- القدرة على إيجاد الطرق المثلى في أداء العمل وإنجازه بأقل جهد وأسرع وقت.
- القدرة على إيجاد التعاون بين مختلف المستويات الإدارية بما يخدم أهداف المنظمة.
- القدرة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- القدرة على تبني المواهب الإبداعية في كل مجال.
- القدرة على استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر والإبداع.
- القدرة على تقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها.
- القدرة على دعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها دراسة جادة. (9)

#### إذن ما العمل:

الإجابة ببساطة تتوقف على طريقة إيجاد وتنمية المهارات الأساسية في القادة والتي تتحدد في:

#### المطلب الرابع: متطلبات تحقيق الابداع التنظيمي:

بما أن جوهر القيادة هو القدرة على خلق الرؤية والالهام والزخم عند مجموعة من الأشخاص، إذن وجب العمل على إعداد القادة في المنظمات العامة على المتطلبات والمؤهلات التالية، حتى تكون لهم الفاعلية في إدارة الإبداع التنظيمي بالصورة التي تدفع الآخرين الذين معهم إلى التحرك إلى الغاية المنشودة، والتي تتحدد في:

- القدرة على الإلمام وفهم جوانب العمل التنظيمي، فيما يتعلق بالأنظمة والقوانين والقرارات واللوائح.
- القدرة على الإلمام وفهم تفاصيل العمل الذي يقوم به المرؤوسين.

- القدرة على الإلمام بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين من حيث الفهم والتفسير والتوجيه وتقديم الحلول المرضية لها.
- القدرة على إجراء البحوث العلمية.
- القدرة على القيام بالتحليل الكمي والنوعي للمعلومات.
- القدرة على الاستنتاج والمقارنة.
- القدرة على التمتع بقدر عال من المرونة وطرح الأفكار واحترام الآخرين.
- القدرة على إعطاء قدر كبير من الحرية للأفراد العاملين في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف.
- القدرة على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها.
- القدرة على رؤية المشكلات بطريقة مختلفة عن الآخرين.
- القدرة على اكتشاف الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها.
- القدرة على إدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل لتفعيلها والاستثمار فيها.
- القدرة على تشجيع وتطوير الأفكار المبدعة.
- القدرة على تحديد وتوضيح الأهداف للعاملين.
- القدرة على القيادة بأسلوب المشاركة.
- القدرة على القيادة بأسلوب القيادة بالأهداف.
- القدرة على الحركة والمبادرة والإبتكار.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.
- القدرة على إحداث التغيير.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية.
- القدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي.
- القدرة على خلق الميل للتعاون مع الآخرين لاكتشاف أفكارهم.
- القدرة على مساعدة الآخرين على تلبية ميولاتهم ومواهبهم وتنميتها.
- القدرة على تطوير قدرات الأفراد العاملين على التعامل مع التحديات والمواقف الحساسة بطريقة أكثر ابداعية.
- القدرة على تبني إدارة عمل جديدة بعيدة عن الإجراءات التقليدية المتعارف عليها.
- القدرة على تصميم هيكل تنظيمي جديد بعيدة عن الإجراءات التقليدية المتعارف عليها.
- القدرة على تنمية البيئة التنظيمية. (10)

فضلا على:

- امتلاك الشجاعة في انجاز الأعمال.

- امتلاك الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل في اتخاذ القرارات.
- امتلاك المرونة وسعة الأفق.
- امتلاك القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- امتلاك الإيجابية في العمل.(11)

إن تحقيق تلك المؤهلات القيادية في القادة بالشكل الذي أوضحناه كفيل في تقديرنا في تحقيق متطلبات الإبداع التنظيمي في المنظمات العامة الجزائرية من حيث:

- القدرة على الارتقاء بالأهداف والطموحات والقدرات الفردية والجماعية للوصول بها إلى أفضل مستوى من التطور والنمو.
- القدرة على اختيار الوسائل والعمليات الضرورية التي تلقى التجاوب الأفضل من قبل الأفراد العاملين والتي من شأنها أن تحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.(12)
- القدرة على توجيه وتأييد قلوب الأفراد العاملين نحو الخطط والأهداف التي تم تصميمها.
- القدرة على تحسين أداء العاملين وتطوير فرص وجودة اسهاماتهم في التحسين المستمر كأفراد وفرق عمل.
- القدرة على غرس الإبداع فكرا ونهجاً وسلوكاً داخل كافة أرجاء المنظمة.
- القدرة على امتلاك رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها الأعمال المستقبلية، وهي التي تساعد على تصور ما يمكن أن يحصل مستقبلاً من خلال الحساسية الشديدة لأهمية الحدث ذات العلاقة.
- القدرة على تشكيل فرق العمل المرنة والاعتماد على القيادة الذاتية المسؤولة للعاملين.
- القدرة على تطوير العاملين وإثارة دوافعهم وحماسهم نحو التنافس والإبداع.
- القدرة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية.
- القدرة على خفض تكاليف عمليات الصيانة المستمرة.
- القدرة على استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المتميزة.
- القدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلك.
- القدرة على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات وآلات الإنتاج .
- القدرة على تحقيق الخدمات والمنتجات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين.(13)

فضلاً على:

- القدرة على إيجاد منفعة ملموسة للمستهلك.
- القدرة على تقوية الشعور بالفخر والاعتزاز لدى العاملين.
- القدرة تشجيع العاملين على التحسين المستمر.

- القدرة على تنمية الشعور لدى العاملين بإمكانية التقدم.
- القدرة على خلق فرص مواتية للتغيير.
- القدرة على افساح المجال للابتكارات في مجالات أخرى داخل المنظمة.
- القدرة على تحسين المناخ العام للمنظمة وجعلها أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي الآخر.
- القدرة في بث الثقة بالنفس لدى العاملين.(14)

### نتائج الدراسة:

#### المسجل من خلال عرض أفكار الدراسة:

- أنه على الرغم من أن منظماتنا العامة في غاية الحاجة إلى الإبداع التنظيمي، إلا أنه يعد من الاستراتيجيات الصعبة التطبيق بداخلها، بسبب غياب الظروف المناسبة لتطبيقه، بسبب مقاومة الجهات الإدارية للتغيير، فضلا على الالتزام الحرفي بالقوانين، مع عدم ثقة العديد من المديرين بأنفسهم، بالإضافة إلى سوء البيئة التنظيمية.
- أن من الأسباب الحقيقية في غياب الإبداع التنظيمي في مؤسساتنا العامة، هو غياب القيادة الإدارية المؤثرة في سلوك الأفراد والجماعات.
- أن غياب الإبداع التنظيمي في مؤسساتنا العامة ساهم في انتشار مظاهر الفساد الإداري، فضلا على انتشار مظاهر التخلف الإداري، الأمر الذي ساهم في ارتفاع حدة الغضب والغليان لدى المواطن البسيط، وعدم الرضا على مستوى ومنسوب الأداء الخدماتي أو الإنتاجي المقدم له من قبلها.
- أن غياب الإبداع التنظيمي ساهم كذلك في عدم تمكينها من تطوير خدماتها أو منتجاتها، فضلا على عدم قدرتها على تلبية حاجات المستهلك، مع عدم القدرة على تحقيق أهداف النمو الذي تسعى إليه أية منظمة.

#### الأمر الذي يجعل الدراسة تقدم جملة من:

#### المقترحات:

- ضرورة سعي الجهات المركزية إلى اعتماد معايير جديدة لاختيار القادة الإداريين، لا تعتمد على سنوات الخبرة والاختبارات النظرية، بمقدار ما يجب أن تركز على الكشف عن السمات الإبداعية والابتكارية فيهم ، من حيث توفر المرونة في تفكيرهم، وقبول المخاطرة، والإلمام بالأساليب الإبداعية في الإدارة والتنظيم.
- ضرورة سعي الجهات المركزية إلى إرساء إدارة خاصة للإبداع على مستوى هذه المؤسسات، تكون مسؤولة على توليد ودعم وتشجيع الأفكار المبدعة، والمبدعين المتميزين بداخلها أو خارجها.
- ضرورة سعي الجهات المركزية على رفع مستوى الحاجة الإبداعية داخل هذه المؤسسات، من خلال إعطاء الأولوية للدورات التدريب المرتبطة بمهارات التفكير الإبداعي لدى مختلف الفئات المهنية بداخلها.



- ضرورة سعي الجهات المركزية إلى دعم المبدعين على اختلاف مستوياتهم المهنية بالحوافز المتميزة، والاعتراف بإنجازاتهم، عن طريق تقديم المكافآت المادية أو المعنوية، فضلا على إلحاقهم بالدورات المهمة بمجال الإبداع التنظيمي المهمة في داخل أو خارج البلد، مع الاهتمام بإشراكهم في وضع الأفكار عند اتخاذ القرارات أو حل المشكلات.

#### خاتمة:

- بما أن المنظمات اليوم على اختلاف نشاطها تسعى إلى الإتيان بالجديد من أجل إرضاء متعامليلها، وبما أن السبيل الأوحدها في تحقيق تلك الغاية، يتوقف على درجة اعتمادها لأسلوب الإبداع التنظيمي كاستراتيجية في التسيير، فإنه يستوجب عليها:
- إيجاد الشخصيات المبدعة بداخلها، بالخصوص تلك التي تتولى مسؤولية القيادة، لتستجيب لجميع المتغيرات المحيطة بها أو المتواجدة بها، فضلا على قبول التغيير والتعامل معه بإيجابية.
  - إيجاد الظروف التنظيمية المناسبة التي تسمح ببروز الأفكار الجديدة، من خلال إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، فضلا على إعطائهم المكافأة المحترمة سواء المالية أو المعنوية كتقدير لجهودهم المتميزة.
  - الإلتزام بمهدين الشرطين كفيلا يثبت الرغبة في نفوس الأفراد العاملين في توليد الاستجابات والمهارات المناسبة للإبداع، والتي تخدم غاية المنظمات في البقاء والنمو، بل في تحقيق التميز والريادة في المجال.

#### الهوامش:

- 1- ( الكبيسي، عامر خضير)، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص123
- 2- ( هيجان، عبد الرحمان )، موقفات الإبداع التنظيمي في المنظمات السعودية، ب، ن، الرياض، 1999، ص8.
- 3- (محمد سيد قنديل علاء)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان. 2010، ص95.
- 4- (بلهادي سعيدة)، الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، (ماجستير منشورة)، جامعة الجزائر، يوسف بن خدة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2008/2007، ص44.
- 5- ( نجلاء محمد ابراهيم بكر)، الفساد الإداري وانعكاساته على الأداء الاقتصادي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، مصر، 2009، ص5.
- 6- (توفيق عطية توفيق العجلة)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، (ماجستير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص46.
- 7- (محمود عبد العزيز حسين فارس)، الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، (ماجستير منشورة)، في التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص83.
- 8- (نجوى بنت علي بن محمد أبو عودة القحطاني)، مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018، ص124.
- 9- ( سناء راجي احمد السوداني)، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، (ماجستير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2016، ص35.

- 10- (اللوذي، موسى) ، التنمية الإدارية، المفاهيم الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. 2010، ص، ص، 110، 108.
- 11- (غياين، عمر محمود)، القيادة الفاعلة والقائد الفاعل، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، ط2009، 1، ص133
- 12- ( هواري معراج)، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد6، جامعة الاغواط، الجزائر، 2006، ص، 68.
- 13- (عبد الرزاق سالم الحاحلة)، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2010، ص، 232.
- 14- (محمد كريم حسني سعيد نايف)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، (ماجستير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2010، ص، 46.