

واقع الإبداع الإداري على مستوى المنظمات دراسة حالة منظمة الهاتف النقال "موبيليس الجزائر"

الدكتور آيت محمد مراد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر 3

mourad.aitmed@gmail.com

ملخص:

لقد إزداد اعتماد دول العالم أكثر من أي وقت مضى على الاقتصاد المبني على المعرفة و الإبداع، إذ يعتبر هذا الأخير الركن الأساسي لأي تطور في المنظمة بإعتبار، المحرك و الموجه لها من أجل تحقيق التفوق الذي يضمن لها التميز و الريادة. و قد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية إظهار أهم الجوانب النظرية المفسرة للإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع الإداري) هذا من جهة، بالإضافة إلى جانب ميداني عن طريق توزيع إستبيان على أفراد منظمة الهاتف النقال موبيليس الجزائر. و قد توصلنا إلى نتيجة مهمة مفادها ان منظمة موبيليس الجزائر تولي أهمية كبيرة للإبداع الإداري و هذا من خلال توفيرها للأساليب و البيئة التنظيمية الملائمة لتعزيز العملية الإبداعية.

Résumé :

De nos jours les différentes nations ont accentué leurs intérêts à l'économie de la connaissance et la créativité, et elles considèrent que cette dernière est le pilier de chaque entité pour qu'elle se distingue et se développe. A travers cette contribution on a essayé de relater les principales notions relative a la créativité, ainsi on a distribué un questionnaire sur les employés d'une entité algérienne en occurrence Algérie Mobilis. La principale conclusion de cette étude c'est que l'entité en question « Algérie Mobilis » donne une grande importance a la créativité puisque elle offre les principaux atouts au développement de cette opération.

مقدمة:

يعتبر الإبداع الإداري جوهر أي منظمة، و قد أجمع علماء الإدارة و الممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة و معقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار و مواكبة التطورات التقنية الحديثة و حل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. (عيد، 2008، ص03).

و منه يمكن القول أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية و أفراد التنظيم من مديريين و موظفين و كذلك بيئة المنظمة، و تعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة و من ثم كان لا بد و أن تتجه للتطور حتى تحقق أهدافها، و ما يلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء عملهم، و بالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعا و تميزا يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، و بالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه و به تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

مشكلة الدراسة:

أهم مميزات المنظمات الناجحة هي إستعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طلما نجحت في أداء مهامها، و لكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد و مستحدث أفضل من القديم و لكن الأشياء المبدعة و المبتكرة قادرة على البقاء و الإستمرار في ظل التطورات و التغيرات المتلاحقة التي يعرفها العصر المعرفي الحالي.

من خلال ما سبق نسلط الضوء في هذه الورقة البحثية على الممارسات الإبداعية الإدارية لدى الأفراد عامة و لدى المديرين خاصة كونهم هم الذين يصنعون القرارات و يسمون مستقبل المنظمة. و عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو واقع الإبداع الإداري في منظمة الهاتف النقال "موبيليس" الجزائر؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال توضيح الأثر الحيوي للإبداع الإداري في تطوير و تحقيق أهداف المنظمات، و بالأخص المنظمة محور الدراسة على مستوى الجانب الميداني، كما تساهم في إثراء معلومات الباحث حول أدبيات الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي و ذلك من خلال الإطلاع على الدراسات و المراجع العلمية ذات الصلة.

أهداف الدراسة:

يمكن أن نلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- الدعوة للتحرر من التفكير النمطي للوصول إلى أفكار و حلول إبداعية خلاقة؛
- لفت انظار المعنيين إلى ضرورة الإبداع على مستوى المنظمة و إستخدام مختلف الإمكانيات المتاحة لذلك؛
- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين و الموظفين العاملين في منظمة الهاتف النقال "موبيليس" الجزائر.

الإطار النظري للدراسة

أولاً- تعريف الإبداع و مكوناته:

1- تعريف الإبداع:

في الحقيقة تختلف العلماء في تحديد تعريف للإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، و لعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، و إلى إهتمامات الباحثين و مدارسهم الفكرية من جهة ثانية. و قد اجمع معظم الباحثين على عدد من الأبعاد لإعطاء مفهوم للإبداع:

✓ **بعد السمات أو الخصائص الشخصية للشخص المبدع و منها :** تعريف "سيمبسون" للإبداع بأنه " المبادأة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير " و هو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الإستطلاع و الخيال و الإكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع. (أبو سماحة، 1998، ص190).

✓ **بعد الإمكانية الإبداعية أو الإستعدادات النفسية الكامنة للإبداع :** و يعرف الإبداع على أنه الإستعداد الكامن للتفوق أو التميز. (عساف، 1995، ص32).

✓ **بعد على انه عملية عقلية:** حيث يؤكد هذا الإتجاه " جيلفورد " ، فيعرف الإبداع بأنه " تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، و تختلف هذه التنظيمات فيما بينها بإختلاف مجال الابتكار و تتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات. (رشوان، 2002، ص13).

وقد عرف " تورانس " الإبداع بأنه " العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات و الفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، و إختبار هذه الفروض و إيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين ". (منصور، 1989، ص85).

✓ بعد على أن الإبداع ناتج : و منه تعريف " بيرز " للإبداع بأنه " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي و الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل و جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه". (العدل. 1995. ص 129). و يعرفه "روشكا" بأنه : " الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة". (روشكا، 1989، ص19).

و من التعاريف السالفة الذكر يمكن إستنتاج ما يلي:

- الإبداع ظاهرة معقدة ذات أبعاد متعددة أكثر من إعتبارها مفهوما نظريا؛
- الإبداع هو إستحداث أو إبتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد؛
- الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالملاءمة و إمكانية التطوير؛
- الإبداع هو مجموعة الإجراءات و السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة و تفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات و إتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا و بطريقة غير مألوفة في التفكير؛
- الإبداع قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر و يمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

2- مكونات الإبداع الإداري:

لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع بدون التطرق إلى الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، فحسب "دونالد ماكينون" الذي يعتبر من بين مشاهير الباحثين في مجال الإبداع فإن مكوناته تنحصر فيما يلي:

✓ العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي **Creative Products**: هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية و التي تخرج في صورة أفكار؛

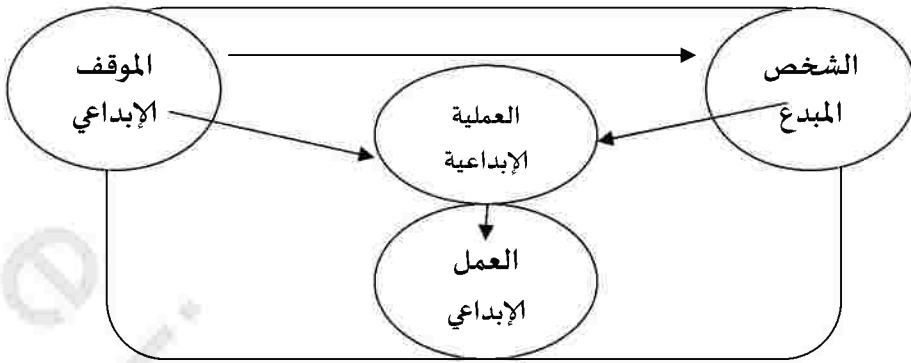
✓ العملية الإبداعية **Creative Process** : و هي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشاكل و أنماط التفكير و أنماط معالجة المعلومات التي تشكل عمليات الإبداع و هي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول إلى الأفكار الإبداعية، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى ان تكون فكرة ناضجة؛

✓ الشخص المبدع **Creative Person**: هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص و استعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية و الفروق الفردية في المجال المعرفي و في مجال الدافعية و استخدام مقاييس التفكير الإبداعي و الشخصية؛

✓ الموقف الإبداعي **Creative Situation**: إن تكرار المواقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة البدع على الفرد، و أيضا الفرد يكون مبدعا في موقف و يظهر سلوكا عاديا في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حالا غير مألوف.

و الشكل التالي يلخص مكونات الإبداع.

الشكل رقم (01): مكونات الإبداع.



المصدر: العبد الكريم، راشد، العبد إبراهيم، إستراتيجية التفكير الإبداعي، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، 2007، ص07.

إلا أننا نؤيد تعريف "جروان" باعتباره يقدم تعريف شامل لجميع الأبعاد السابقة والتي تمثل في مجملها مكونات الإبداع وهي : القدرات، الخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية و الإنتاج الإبداعي. وهذا ما يظهره تعريفه " الإبداع هو مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية." (جروان، 2002، ص22).

ثانيا: الفرق بين الإبداع و الابتكار:

يميل بعض الباحثين إلى التفريق بين مصطلحي "الإبداع" و "الابتكار"، فقد فرق كل من "الزعي و الجريري" بين الإبداع و الابتكار بقولهما " إن الابتكار إنتاج أي شيء جديد، من حل مشكلة، أو تعبير فني" و الشيء الجديد هنا أمر نسبي، فما يعد جديدا بالنسبة لفرد قد يكون معروفا لدى آخرين. أما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار و ذلك حين يكون الشيء الجديد جديدا على الفرد و غيره. (الزعي، الجريري، 2008، ص08).

في حين يرى "نجم" أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو تطبيق الخلاق أو الملاءم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائما أن يحمل الفرد أفكارا مثالية مجردة عن الواقع و أكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكارا مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق. (نجم، 2003، ص17).

إلا أن عامة الناس و بعض الباحثين يستخدمون مصطلحي الإبداع و الابتكار للدلالة على نفس المعنى، و هذا ما نميل إليه حسب وجهة نظرنا الخاصة، فمع إحترامنا لوجهة نظر من قدم فرقاً بين المصطلحين إلا أنه يبدو لنا بأنه لا يوجد فرق حقيقي متفق عليه، فكلاهما وجهين لعملة واحدة.

و حجتنا في هذا الرأي ما يلي:

- المعنى اللغوي لكل من الإبداع و الابتكار واحد و هو الإستحداث؛
- المصطلح الإنجليزي للإبداع **creativity** يترجمه المتخصصون العرب تارة بالإبداع و تارة أخرى بالابتكار؛
- و سنعتمد في هذا البحث ترادف المصطلحين أي المقصود واحد من هاذين المصطلحين إذ العبرة بوجود السمات العقلية و النفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد فنقول الإبداع أو الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالجدة و الأصالة و القيمة بالنسبة للمنظمة و المجتمع.

ثالثاً: تعريف الإبداع الإداري و أهميته:

1- تعريف الإبداع الإداري:

المنظمات تعيش في إقتصاديات غير ملموسة، إقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة و الخيال و المرونة و الابتكار و الإبداع، حيث أصبح الإبداع الإداري يدعم قوة أية منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما ان الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير. (الزهرى، 2002، ص 231).

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة و تطوير المنتجات و قيادة فرق العمل و تحسين الخدمات للعملاء، و كل وظائف الإدارة المعروفة. و هناك تعدد و تباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري و ماهيته، فلا يوجد إتفاق بين الباحثين حول تعريفه و يعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة و تعدد المجالات التي إنتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى إختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين إجتهدات الباحثين و إختلاف إهتماماتهم و كذلك مناهجهم العلمية و الثقافية و مدارسهم الفكرية. (الحقباتي، 1997، ص12). و من جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري و هي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار و الإختراع و العبقرية و الذكاء إلى درجة يصعب معها إختيار التعريف المناسب له.

فهناك من الباحثين من يعرف الإبداع الإداري على انه " 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 المنظمات، و أكثر خدمة للمجتمع. (القاسمي، 2002، ص ص 551-552).

و هناك من يعرفه على انه "قدرة الفرد على إستخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية و الإستفادة من الإمكانيات و الموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع و مفيد للمنظمة و أعضائها و عملاءها. (أبو بكر، 2002، ص46).

بالرغم من تعدد التعاريف إلا أننا نرى أنها تصب جميعها في إطار واحد ألا و هو أن الإبداع الإداري يكمن في التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو إختراع جديد، و يمكن أن يكون مزيج من

القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.

2- أهمية الإبداع الإداري:

يمكن تلخيص أهمية الإبداع الإداري على مستوى المنظمة في النقاط التالية: (النمر، 1992، ص62).

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة و الفرد؛
- القدرة على الإستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختبار تلك القدرات؛
- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر في أنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.

رابعاً: دوافع الإبداع الإداري.

هناك مجالات كثيرة للغدرة الإبداعية سواء في بناء الإستراتيجيات أو في إبتكار الأساليب و الأنظمة أو في تنظيم المهارات و قدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثه لاحتياجات البيئة من سلع و خدمات، فهناك مجالات متنوعة يمكن تتبعها و تحويلها إلى فرص إبداعية كبرى و تعظيم قدرات و إمكانيات التنظيم الإداري و على ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى مايلي: (عيد، 2008، ص12).

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أية منظمة لرفع كفاءتها و إنتاجيتها، و بالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات؛
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة و معقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية؛
- تزايد المشكلات الإدارية و التنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغير و التطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه؛
- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية؛
- تقنيات الإتصالات و ثورة المعلومات و شبكة الإنترنت و ما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشاكل التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشاكل؛
- العولمة و التعامل معها تتطلب إدارة إبداعية؛
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور؛
- وسيلة للتطوير و التجديد و ابتكار طرق و حلول جديدة لمشاكل قائمة؛
- أية قيادة أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف و الإنغلاق؛
- تعتبر الكفاءة الإدارية ما تتميز به بعض المنظمات عن غيرها، و ما يجعلها متفوقة عليها، و لكي تحافظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة.

خامساً: مستويات الإبداع الإداري.

في الغالب يندرج نشاط المنظمات تحت ثلاثة مستويات هي: (عيد، 2008، ص ص 18-19).

✓ المستوى التخطيطي الإستراتيجي؛

✓ المستوى الإداري؛

✓ المستوى التشغيلي.

و إن الإبداع من الممكن أن يكون في جميع هذه المستويات الإدارية الثلاثة، فعلى المستوى التخطيطي يمكن القول بأن هناك عددا من المجالات التي يمكن ان يوظف فيها الإبداع و هي:

- توضيح و تطوير مهمة المنظمة؛
 - توضيح و تطوير مجال نشاط المنظمة؛
 - توضيح اهداف المنظمة؛
 - تطوير و تعزيز أهداف المنظمة؛
 - توضيح و تعزيز لنظام القيم السائد في المنظمة؛
 - تحسين صورة المنظمة لدى العملاء الداخليين و الخارجيين؛
 - تحسين و توطيد بناء المنظمة؛
 - البحث عن خطط و إستراتيجيات جديدة؛
 - البحث عن التمييز مقارنة بالمنظمات الأخرى؛
 - توفير الثقافة الملائمة للإبداع.
- أما على المستوى الإداري فإن هناك عددا من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع و هي:
- ✓ الموارد البشرية:

- تطوير المزيد من سياسات و إجراءات العمل و تبسيطها؛
 - إيجاد طرق جديدة للتعيين و الاختبار أكثر فاعلية و أقل تكلفة؛
 - الحد من التسرب الوظيفي؛
 - تحسين مستوى و فاعلية الإتصال بين الأفراد ؛
 - تطوير نظام التدريب؛
 - تحسين وسائل تقييم أداء الموظفين.
- ✓ الإنتاج و الخدمات:

- إيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة؛
 - تحسين إجراءات العمل؛
 - استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات و المنتجات؛
 - إيجاد خطط التحسين المستمر.
- ✓ المالية و الرقابة:

- إيجاد نظام جيّد للمحاسبة؛

- استثمار الميزانية المخصصة للتنظيم بطريقة إبداعية؛
 - تخفيض النفقات دون التأثير على جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة؛
 - تحسين الإتصال بين إدارات و أقسام المنظمة الداخلية و بين المنظمة و غيرها من المنظمات الخارجية.
- و أخيرا على المستوى التشغيلي يمكن القول بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستفيد فيها المنظمة من الإبداع من بينها على سبيل المثال المهام المتعلقة بتقديم الخدمات إلى المستفيدين و مجالات الاتصالات الإدارية و التدريب و الأعمال التنفيذية بالحاسوب و البرمجيات.

سادسا: معوقات الإبداع الإداري و آليات التعامل معها.

1- معوقات الإبداع الإداري:

في الواقع يواجه الإبداع الإداري معوقات عديدة، و قد صنفها أغلب الباحثين إلى: (عبد الوهاب، 1985، ص 42-43).

- ✓ معوقات إدراكية: كثيرا ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشاكل مثل خطأ الإدراك و محدوديته، مما يشكل معوقا يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك و بالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.
- ✓ معوقات نفسية: يؤثر الخوف بشكل بارز في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يقيّد الأفكار و حب الإستطلاع. فالخوف يؤثر على الثقة بالنفس و يجعله غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار الجديدة.
- ✓ معوقات تنظيمية: تتكون أدوار العاملين في المنظمة من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح و تعليمات) و غير رسمية (إرشادات و نصائح)، و كلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع الذي يستطيع فيع الموظف أن يطلق أفكاره الجديدة.
- ✓ معوقات إجتماعية أو ثقافية: يتجنب الأفراد التصرف خارج نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها و هذا ما سيؤثر على القدرة الإبداعية لهم.

2- آليات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

من بين أهم الآليات الموصى بها للمنظمات لتجاوز عقبات الإبداع الإداري هي: (عيد، 2008، ص 31).

- تشجيع الأفراد على المخاطرة و التعبير على أفكارهم بحرية؛
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي؛
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة؛
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد و الجماعات؛
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حلّ المشاكل التي تواجههم؛
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد و الجماعات أثناء تأدية المهام؛
- تحسين المناخ العام و جعله أكثر إنفتاحا و تبادلا للخبرات و تقبلا للرأي و الرأي الآخر؛
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين إنطلاق الأفكار و الإبداع؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر و خلق روح الإبداع و تقديم أفكار جديدة؛
- توجيه جهود الأفراد في الإتجاهات الصحيحة و المشاركة في إتخاذ القرار؛

- تطوير المهارات و القدرات و ذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية.

الإطار الميداني:

واقع الإبداع الإداري في منظمة موبيليس الجزائر Mobilis Algérie

نحاول في هذا الجزء إبراز واقع الإبداع الإداري في تدعيم أداء منظمة الهاتف النقال "موبيليس الجزائر" و ذلك من خلال تصميم إستبانة.

أولاً- تقديم منظمة موبيليس الجزائر Mobilis Algérie:

منظمة الهاتف النقال موبيليس الجزائر فرع من مجمع إتصالات الجزائر و تعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، و قد أقرت إستقلاليتها منذ أوت 2003. و تسعى لتحقيق أهداف أساسية أهمها تقديم أحسن الخدمات، التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم، الإبداع و تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها من تحقيق رقم أعمال مهم و بلغ عشرة ملايين (10) مشترك.

و بتبنيها لسياسة التغيير و الإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمستخدمين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة. (www.mobilis.dz الموقع الرسمي لمنظمة موبيليس).

ثانياً- واقع الإبداع في منظمة موبيليس Mobilis:

قامت "موبيليس" بإسناد مهمة الإبداع و تحديد المتوجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى عدة وظائف على النحو التالي:

- مهمة تطوير العروض و الخدمات بوظيفة التسويق؛
- مهمة توليد الأفكار الإبداعية إلى إدارة نظم المعلومات؛
- مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية.

و من بين أهم العروض المستحدثة من قبل "موبيليس" عرض شريحة موبيليس و كان هذا المنتج نتاج شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر Algérie Poste و هو موجه للمالكي الحسابات الجارية حيث يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال الإقسطاع من حسابه الجاري مع إمكانية تزويده بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق.

ثالثاً- عينة الدراسة الميدانية:

لقد تعذر تطبيق الدراسة الميدانية على جميع أفراد المجتمع بسبب كثرة الموظفين و ضيق الوقت، لذلك تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة على 200 عامل، إذ قمنا بتوزيع 230 إستمارة شملت مختلف المصالح و المديريات (مديرية الواد البشرية، مديرية العلامة و الإتصال، مديرية التموين و اللوجيستيك، مديرية النجاعة و البرمجة و مديرية المالية و المحاسبة). و قد تم إستبعاد (30) ثلاثين إستمارة للأسباب التالية:

- (08) ثمانية إطرارات لم يملؤوا كليا الإستمارة ما يجعلها ملغاة؛
- (13) ثلاثة عشر إطار لم يرجعوا لنا الإستمارة المقدمة لهم (تكتف عن المعلومات)؛
- (09) تسعة إطرارات تنقلوا المهمة مما إستحال الحصول على الإستمارات المقدمة لهم.

رابعا- تصميم الإستبيان و أدوات تحليله:

قمنا بتصميم الإستبانة بما يتوافق مع هدف الدراسة، و قد ضمت إثني عشرة(12) عبارة تتمحور حول الإبداع الإداري و أداء المنظمة محل الدراسة، و قد تمّ الإعتماد في الإستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة و ذلك بإستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" **Likert Scale**. (إتفق تماماً، إتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماماً و المتناسبة مع الأوزان على التوالي 1،2،3،4،5).
و الجدول التالي يلخص توزيع مقياس ليكرت الخماسي.
جدول رقم (01): توزيع مقياس ليكرت.

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	لا أتفق تماماً
من 1.80 إلى 2.59	لا أتفق
من 2.60 إلى 3.39	غير متأكد
من 3.40 إلى 4.19	أتفق
من 4.20 إلى 5.00	أتفق تماماً

كما قمنا بتحليل البيانات التي قمنا بتجميعها بإستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية **SPSS** و الذي يوضح التكرارات و النسب المؤية لكل عبارة في الإستبيان، قياس المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية.
خامساً- التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة:
الجدول التالي يلخص توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي، الأقدمية و المنصب.
جدول رقم (02): توزيع العينة المدروسة.

المستوى	ثانوي	ليسانس	ماجستير	أخرى	المجموع
التعليمي	18	141	27	14	200
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 07	من 07 إلى 10	من 10 فما فوق	المجموع
	88	60	20	32	200
المنصب	نائب المدير المركزي	رئيس قسم	رئيس مصلحة	وظائف إدارية دنيا	المجموع
	03	16	23	158	200

المصدر: من إعداد الباحث مستخرج من نظام **SPSS**

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلب إطارات منظمة "موبيليس" هم من حملة الشهادات الجامعية "ليسانس و ماجستير" إذ بلغت نسبتهم حوالي 84% من إجمالي العينة المدروسة. كما أن الفئة الغالبة هي التي لديها أقدمية أقل من خمسة سنوات و التي تمثل نسبة 44% من إجمالي العينة المدروسة، أما من حيث المناصب المشغولة من قبل العينة المدروسة فإن ذوي المناصب الإدارية الدنيا يمثلون الأغلبية بنسبة تقدر بـ 79%.

سادسا- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

1- مؤشر ألفا كرونباخ :

هو مؤشر لثبات الاستبانة، ينظر إليه كقيمة مرجحة لمتوسط معاملات الارتباط بين عناصر الاستبانة.

جدول رقم (03): معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

واقع الإبداع الإداري في منظمة موبيليس	
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
12	0,835

يلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات لفقرات محور واقع الإبداع الإداري في منظمة موبيليس مرتفع نسبيا، أي أنه هناك درجة عالية نسبيا من الثبات لجميع فقرات الإيتبانة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0,835 و هذا ما يعكس ثبات إجابات المبحوثين و هذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

2- تحليل فقرات الاستبانة:

يلخص الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإبداع الإداري لدى منظمة موبيليس وفقا لبرنامج نظام

:SPSS

الجدول رقم (03): نتائج التحليل الإحصائي للإبداع الإداري.

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
1- تطرح الإدارة المركزية للمنظمة الأفكار الجديدة على المديرين لمناقشتها؛	2,47	1,10	5.21-	0.00
2- يتمتع المديرين بدرجة من الإستقلالية في إتخاذ القرارات؛	4.09	0.57	33.08	0.00
3- لدى المديرين الإمكانيات اللازمة لإنجاز أعمالهم؛	4.04	0.66	27.39	0.00
4- تتيح إجراءات العمل بالمنظمة الفرصة للموظفين بتطوير قدراتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم؛	2,46	1,13	5,62-	0,00
5- يوجد بالمنظمة نظام إتصال يساعد على توفير المعلومات في الوقت المناسب؛	3,73	0.65	19.56	0.00
6- إجراءات العمل بالمنظمة تتسم بالوضوح و البساطة و الابتعاد عن الروتين؛	3,17	1,30	2,33	0,02
7- توفر المنظمة برامج حديثة تساعد الموظفين على فهم آليات عمل الإدارة؛	4,38	0,54	44,28	0,00
8- تتبع المنظمة طرق حديثة في مجال التوظيف و الحوافز؛	2,22	1,24	-2,32	0,04
9- تمنح المنظمة الموظفين الحرية في حلّ المشاكل الفورية؛	4,36	0,52	45,44	0,00
10- تقوم المنظمة بإستحداث أساليب و طرق جديدة لعملياتها الخدمانية المقدمة لعملاءها؛	4,24	0,68	369	0,00
11- تعطي المنظمة أهمية لشكاوي و آراء العملاء لتطوير	4.06	0.72	25.57	0.00

خدماتها				
12- تقدم المنظمة خدمات إضافية متميزة و مبتكرة مقارنة بالمنافسين.	4,09	0,82	23,19	0,00

يلاحظ من الجدول الذي يعرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الإستبانة أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، و هذا يدل على وجود شبه إتفاق بين أفراد عينة الدراسة، و يزداد الإتفاق حول الفقرة (07) ذات الوسط الحسابي (4.38) و بإختلاف معياري (0,54) و مستوى دلالة (0,00) و هو أقل من (0,05) و هذا ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه هذه العبارة مما يدل أن المنظمة المدروسة موبيليس توفر برامج حديثة تساعد الموظفين على فهم آليات عمل الإدارة.

و تليها الفقرات (09)، (10)، (12)، (11)، (03) و (02) التي بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4,36)، (4,24)، (4,09)، (4,06)، (4,04) و (4,03) و بإختلاف معياري (0,52)، (0,68)، (0,82)، (0,72)، (0,66)، (0,57) و مستوى دلالة (0,00) لكل واحد منها و هو أقل من (0,05) و هذا ما يدل أن المنظمة موبيليس قد قامت بإستحداث طرق جديدة و توفير الإمكانيات اللازمة لعملياتها الخدمية، و هذا ما ينعكس إيجابا على توفير منتجات و خدمات مبتكرة و متميزة أمام منافسيها هذا من جهة، بالإضافة إلى تمتع المديرين بالإستقلالية في إتخاذ القرارات و منح الموظفين الحرية في حلّ المشاكل الفورية، و كذا إعطاء أهمية للشكاوي و آراء العملاء من أجل تطوير خدماتها من جهة أخرى.

بينما تقترب الفقرتين (06) و (08) من حالة شبه إتفاق بين إجابات أفراد العينة المدروسة حيث بلغت متوسطاتها الحسابية قيمة (3,17) و (2,22) على التوالي و بإختلاف معياري (1,30) و (-2,32) و مستوى دلالة (0,02) و (0,04) و هو أقل من (0,05) و هذا يدل على النظرة السلبية لأفراد العينة إتجاه نظام الحوافز و يعتبرونه الأغلبية غير جيّد لتشجيع الإبداع الإداري، كذلك الحال مع إجراءات العمل التي تتسم بنوع من التعقيد و الروتين. و أخيرا يتضح من الفقرة رقم (05) ذات المتوسط الحسابي (3,73) و إختلاف معياري (0,65) و مستوى دلالة (0,00) أنه هناك نظام فعال و ناجح داخل منظمة موبيليس يسمح بإيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. و بصفة عامة يمكن القول أن معظم آراء أفراد العينة المدروسة حول واقع الإبداع الإداري في منظمة "موبيليس" هي إيجابية و هذا يدل على أن هذه الأخيرة قد أولت أهمية لدور الإبداع في تحسين و تطوير خدماتها.

خاتمة:

على ضوء هذه الورقة البحثية على مستوى جانبيها النظري و الميداني توصلنا إلى أهم التوصيات و التي نوجزها فيما يلي:

- العمل على تبسيط انظمة و إجراءات العمل، و إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في تطوير القواعد خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، هذا من شأنه ان يوفر مساحة من الحرية لإظهار مواهبهم و إبداعاتهم؛
- ضرورة وجود نظام إتصالات فعال بين الإدارة العليا و الموظفين و هذا ما يسمح لهم بإبداء آرائهم و مقترحاتهم، و من شأنه أن يعزز الثقة المتبادلة بينهم بما يفتح المجال لعرض الأفكار الإبداعية؛

- محاربة الروتين في الوظائف اليومية للموظفين وكذا الإجراءات المعقدة و اللذان يعتبران حاجزا للإبداع؛
- تفعيل نظام الحوافز على أسس و معايير مهنية تتضمن التميز و الإبداع.

قائمة المراجع

❖ الكتب باللغة العربية:

1. جروان، فتحي، الإبداع مفهومه - معايير- نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحله - العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر، 2002.
2. رشوان، حسين، الأسس النفسية و الإجتماعية للإبتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
3. روشكا، ألكسندر، الإبداع العام و الخاص، ترجمة أبو فخر غسان، الكويت، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، 1989.
4. منصور، أحمد، تكنولوجيا التعليم و تنمية القدرة على التفكير الإبتكاري، المنصورة، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 1989.
5. نجم، عيود، إدارة الإبتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر، 2003.

❖ البحوث و الندوات:

6. أبو بكر، محمود، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي و متطلبات التفكير الإستراتيجي في المنظمات المعاصرة، بحث مقدم في المؤتمر العربي الثالث في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية و التحديد في ظل النزاهة و الشفافية، المنعقد في بيروت، أكتوبر 2002.
7. الزعبي، فلاح، الجري، عبد العزيز، دور و أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات المال و الأعمال الأردنية (منظور مستقبلي)، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية و المالية في جامعة فيلادلفيا، أوت 2008.
8. القاسمي، أميمة، مفهوم الإبداع الإداري و تنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية و التحديد في ظل النزاهة و الشفافية، المنعقد في بيروت، أكتوبر 2002.
9. عبد الوهاب، علي، الفعالية الإدارية ندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985.
10. عيد، سيد، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 17-21 فيفري 2008.

❖ المجلات و الدوريات:

11. أبو سحاحة، كامل، الإبداع و التطوير مفاهيم أساسية، مجلة دار التربية، عدد 127، قطر، 1998.
12. الزمري، رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الكويت، مجلة رقم 30، 2002.
13. العبد الكرم، راشد، العبيد، إبراهيم، إستراتيجية التفكير الإبداعي، وزارة التربية و التعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي مشروع تطوير إستراتيجيات التدريس، النشرات العلمية، المملكة العربية السعودية، 2007.
14. العدل، عادل، الإتزان الإنفعالي و علاقته بكل من السرعة الإدراكية و التفكير الإبتكاري، دراسات تربوية، مجلة رقم 10، القاهرة، 1995.
15. النمر، سعود، الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، عدد 117، القاهرة، 1992.
16. عساف، عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1995.

❖ الرسائل:

17. الحقباني، تركي، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة إستطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997.