

دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري

أ.د. مكيد علي

أ. مقراب سارة

جامعة المدية

mokrabsarah@gmail.com

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين المنظمة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها مختلف المنظمات، ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم للإبداع الإداري، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود العديد من العوامل التي تقف عائقا أمام إمكانية إظهار القدرات الإبداعية للأفراد وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها.

كما يعتبر الإبداع أحد المداخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، ولذلك ارتأينا إلى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري للعاملين لدى المنظمات المختلفة.

Résumé :

Actuellement, l'entreprise se heurte à plusieurs problèmes, entre autres, l'absence d'un climat idéal pour l'innovation administrative. Des lors que l'innovation est approche capitale et très intéressante dans la résolution de ces problèmes. Mais, différents facteurs contribuent à minimiser les capacités innovatrices des individus.

Ainsi, l'objectif de cette étude est d'identifier ces facteurs et de clarifier le rôle de la délégation de l'administration dans le développement de l'innovation administrative au sein des employés de l'entreprise

مقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وباعتبار المنظمات ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في أساليبها الإدارية التقليدية لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من جهلها ومحاولة تجنبها وذلك بتغيير آليات التسيير التقليدي من خلال إحداث تغييرات على مستويات معينة أو تغييرات جذرية معتمدة في ذلك على القدرات الإبداعية لموردها البشري بهدف إيجاد حلول للمشاكل الكثيرة التي تواجهها، وذلك من أجل تحقيق مستويات أداء عالية تضمن لها البقاء واستمرارية.

ونظرا للتقدم العلمي والتكنولوجي وزيادة الأعباء على المستويات الإدارية العليا، أصبح من الضروري إحداث تطور شامل في العمليات الإدارية، وعليه فمن الضروري للمسؤول أن يكون له معاونين يشاركونه في جزء من أعبائه، بحيث تكن لهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية وذلك من خلال ممارسة الإدارة بالتفويض.

باعتبار التفويض سلوك تنظيمي يؤثر على سلوكيات الأفراد العاملين، ومن ثم على قدراتهم الإبداعية من خلال فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم أثناء القيام بأعمالهم.

انطلاقا مما تقدم فإن الإشكالية التي يمكن أن تطرح هي: ما مدى تأثير الإدارة بالتفويض على الإبداع الإداري وتنميته لدى الأفراد العاملين؟

أولا: ماهية التفويض

يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإذا كانت السلطة هي الركيزة الأساسية في وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم الإداري، ويرجع ذلك لكون أنه لا يستطيع أي إداري مهما بلغت قدرته القيادية وطاقته الذهنية أن يشرف إشرافا مباشرا على جميع الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه.

1- تعريف التفويض

نظرا لأهمية التفويض في حياة التنظيمات الإدارية في مختلف المؤسسات الخاصة والعامة، فقد تناولته العديد من العلماء والباحثين، ومن أهم تعريفات التفويض ما يلي:

يعرف التفويض على أنه: العملية التي يتم من خلالها منح جزء من اختصاصات المدير إلى أحد مرؤوسين. كما يعني السماح لمجموعة أن تتحمل مسؤولية قرارات العمل، ويتمثل دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم للأفراد(1).

وعرف كذلك بأنه: يتمثل في عملية السماح الاختياري بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، حيث يلتزم المرؤوس القابل لهذا التفويض بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، وذلك من خلال ممارسة الصلاحيات اللازمة لأدائها، وبهذا يصبح مسؤولا عن الأعمال التي يقوم بأدائها أمام رئيسه(2).

ويعرف أيضا على أنه: إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للفرد الموظف بهدف استغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، كما أنه عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع ترك المسؤولية قائمة على الطرفين(3).

كما سبق نستنتج أن التفويض هو تسليم جزء من اختصاصات المدير إلى الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال الموجهة إليهم بواسطة التفويض، كما يمكن منح التفويض للأفراد ذوي الثقة من طرف المدير في بعض الحالات، وهذا يرجع إلى طبيعة شخصية المدير.

2- خصائص التفويض:

يعتبر التفويض إجراء وقي يقوم به المدير بهدف تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين. ومن خلال هذا التعريف نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي(4):

- إجراء وقي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.

- العمل على التقليل من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ مختلف القرارات.

- توفير الوقت للمدير وذلك من خلال تخفيف الأعباء الملقاة عليه، الأمر الذي ينعكس إيجابيا في التركيز على مختلف الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير.

- يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملا فإنه سيكون سالبا لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر.

- التفويض يصدر عن مملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.

3- أنواع التفويض

أ- **تفويض الاختصاص:** ينقل هذا النوع من التفويض السلطة بأكملها إلى المفوض إليه، وهذا يمنع المفوض من ممارسة اختصاص الذي تم تفويضه، وفي هذه الحالة تكون قرارات المفوض إليه في نطاق التفويض منسوبة إليه وتأخذ مرتبة درجته الوظيفية، حيث يوجه تفويض الاختصاص للمفوض إليه بناء على صفته، لا بشخصيته، إذ لا ينتهي التفويض بتعيين موظف آخر لوظيفة المفوض إليه.

ب- **تفويض التوقيع:** هو تفويض شخصي يأخذ بعين الاعتبار شخصية المفوض إليه، إذ ينطوي على ثقة الرئيس، حيث يسمح هذا النوع من التفويض للمفوض إليه بممارسة الاختصاصات المفوضة باسم السلطة، ولا يمنع ذلك من ممارسة الرئيس المفوض ذات الاختصاص، كما أن القرارات عن نطاق التفويض تأخذ مرتبة قرارات السلطة المفوضة.

4- أهداف التفويض

تهدف الإدارة بالتفويض إلى تحقيق ما يلي (5):

- تخفيف العبء عن المديرين.
- تحديد الصف الثاني من المديرين.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- إتاحة الفرصة للرئيس بالانشغال بالأعمال الأهم: كالالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية، والثقافية للمؤسسة.
- تسهيل مختلف الإجراءات على المراجع لأعمال المؤسسة.
- تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات المختلفة.

5- الأعمال التي ينبغي تفويضها

من بين الأعمال التي ينبغي تفويضها نذكر ما يلي:

- الأعمال التي تكرر.
- القرارات السهلة التي تصنع باستمرار.
- التفاصيل التي تأخذ وقتنا وجهدا كبيرا.
- الأعمال التي تحتاج لمهارات وقدرات لا يملكها الرئيس.

6- المعوقات التي تواجه عملية التفويض

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه عملية التفويض إلى ثلاث عناصر، وهي كالتالي (6):

6-1 معوقات تتعلق بالمدير

- غياب الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.
- الرغبة في التمسك بالسلطة والتمتع بها.
- عدم استقرار بعض الموظفين في وظائفهم.
- هناك إمكانية أن تكون الأخطاء مكلفة، فقد ينجم عنها أخطاء كبيرة وخسارة تلحق بالمنظمة.
- خوف الرؤساء على مركزهم في حالة ما إذا قدم المرؤوسين كفاءة أو جدارة في الأعمال التي كلفوا بالقيام بها.

6-2 معوقات تتعلق بالمرؤوسين

- انعدام ثقة الموظفين بأنفسهم في تحمل المسؤوليات إضافية، والخوف من النتائج المترتبة على الفشل.

-اعتقاد بعض المرؤوسين قبول سلطة إضافية يمكن أن تؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الجيدة التي تربطهم بالرؤساء.

- يمكن أن تكون المكافأة الممنوحة للوظيفة الإضافية غير كافية، مادية كانت أو معنوية.

3-6 معوقات تتعلق بالمنظمة

-تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المنظمة مما ينعكس عليه حدوث تصادم بين قرارات (أي تعدد مصادر صنع القرار).

-عدم توفر نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية، مما يعيق ممارسة المرؤوسين للمهام المفوضة إليهم.

-غياب استقرار وثبات أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة، وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح مما يؤثر على عملية التفويض، كما أن قصور نظم تقييم الأداء للوحدات التنظيمية يؤثر كذلك على درجة التفويض.

7-خطوات التفويض

يتم التفويض حسب خطوات منهجية منظمة، وتتمثل فيما يلي(7):

أ-تحديد الاختصاصات والأنشطة: ويتم في هذه المرحلة تحديد الأعمال والأنشطة، التي سيقوم المفوض إليه بممارستها.

ب-اختيار الفرد المناسب لأداء العمل: خلال هذه يتم تحديد الموظف الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة لأداء المهمة المفوضة إليه، بالإضافة إلى منحه السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية.

ج-وضع المعايير الرقابية: أي وضع وتحديد مجموعة من المعايير، التي يتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام المشرف عما تم تفويضه إليه من صلاحيات، وسلطات، بحيث أن تكون هذه المعايير واضحة ومعروفة تماما للمفوض إليه، كما يجب إخباره بحدود الأخطاء المسموح بها.

د-تدريب العاملين: أي القيام بتدريب العاملين على المهام التي يتم تفويضها إليهم.

و-وضع نهج للمتابعة: ويتم ذلك من خلال وضع نظام مناسب وكفاء لمتابعة المهام التي يتم تفويضها.

8-المبادئ الأساسية للتفويض

حتى تكون عملية التفويض ناجحة وفعالة، وقادرة على تحقيق الهدف منها لابد من توافر شروط ومبادئ أساسية فيها، لكي يمكن اعتماد هذا التفويض لأكثر من منظمة أو مسؤول إداري، وفيما يلي أهم المبادئ الأساسية لعملية التفويض(8):

1-8 قانونية التفويض: أي توافق التفويض وانسجامه مع الأنظمة والقوانين السارية في المنظمة، حيث لا تفويض بدون نص قانوني، فلا يمكن للرئيس أن يفوض أي سلطة إن لم يكن مخولا قانونيا بتفويضها، وبالتالي يجب على كل من المفوض إليه والرئيس الالتزام بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض.

2-8 جزئية التفويض: فلا يكون التفويض إلا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار، فإذا كان التفويض شاملا لكل اختصاصات المدير فيعتبر بذلك تنازلا وليس تفويضا.

3-8 علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض إليه، وأن يكون صريحا لا ضمنيا، ومحدد بدقة وواضح المعالم، وأن يكون مكتوبا وليس شفويا، لأن التفويض قرينة من قرائن الإثبات في حالة حدوث خلاف حول تفسير السلطة أو تجاوزها، أو في الحالات التي تتطلب تحديد المسؤوليات، ولهذا يجب أن يكون التفويض مكتوبا لتسهيل الرجوع إليه.

4-8 تفويض المسؤولية: إن تفويض الرئيس لجزء من سلطاته واختصاصاته لا يعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضا لبعض مرؤوسيه، فيجب عليه المتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، وذلك باعتباره المسؤول الأول عن تلك الأعمال.

5-8 تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي: على الرئيس أن تكون له القدرة والمعرفة على اختيار الأفراد المناسبين للقيام بالمهام التي سيتم تفويض أدائها إليهم.

6-8 صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفية لا بالشخصية: بحيث لا يتأثر أو يتغير التفويض بتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافيا للتدخلات في العمل.

7-8 تعديل التفويضات المخولة أو استردادها: يستطيع الرئيس بعد عملية تفويض السلطة للمرؤوسين، والقيام بالمراقبة المستمرة لهم أن يعدل في السلطات المخولة لمرؤوسيه، واستردادها في حالة الضرورة التي تستوجب ذلك.

9-8 التفويض لا يكون إلا من الأعلى إلى الأسفل: يعتبر التفويض وسيلة للتخلص من المركزية، وحتى لا يكون تركز شديد في قمة السلم الإداري، فيلجأ الرئيس للتفويض بغرض نقل جانب من الاختصاصات التي تعيقه في أعماله الرئيسية إلى من هم أدنى منه في السلم الإداري.

ثانيا: الإطار النظري للإبداع الإداري

1- مفهوم الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع ظاهرة سلوكية إنسانية حديثة إلى حد ما، حيث لم يتم الاهتمام بدراساتها من قبل الباحثين بصفة منهجية إلا بعد عام 1950، عندما أشار العالم النفسي جيلفورد إلا قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات.

يتداخل الإبداع مع العديد من المصطلحات الأخرى كاختراع والابتكار وغيرها، لذلك وجب علينا أن نزيل هذا الالتباس والتداخل بين هذه المصطلحات قبل التطرق لمفهوم الإبداع، فالابتكار يتعلق بمخلق فكرة جديدة منفردة ومميزة، أما الإبداع فيتعلق بكيفية وضع تلك الفكرة حيز التنفيذ، وعليه فإن الابتكار يسبق الإبداع (9).

أ- تعريفه لغتنا: جاء على لسان العرب أن كلمة إبداع من "بدع" (10)، وبدع الشيء أي أنشأه من غير مثال سابق. وجاء في المعجم الوسيط: بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والإبداعية: نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإثارة الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة (11).

ب- تعريفه اصطلاحاً:

يعرف الإبداع على أنه: مقدرة المدير على تكييف المنظمة وفقاً للتغيرات البيئية، وجعلها قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل التغيرات الراهنة. كما يعتبر المقدرة أو البراعة الفردية (أو ربما الجماعية) في خلق أفكار جديدة أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة (12).

ويعرف أيضاً بأنه: قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة، أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، لعدد من المشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين واكتشافات علاقات جديدة، حيث يمكن تنمية وتطوير تلك القدرة الإبداعية بحسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات، بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي و ناجح على أداء و نتائج المؤسسة (13).

يعرف كذلك بأنه: ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد والسبق والابتكار والبعد عن الرتابة والروتين والأعمال المألوفة. وفي الغالب ينتهي بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس وغالباً ما يكون متمسماً بالمغامرة في الإنتاج. كما أنه عمل فكري وطريقة تفكير غير تقليدية بهدف الوصول إلى الاكتشاف والابتكار الجديد (14).

2- مراحل عملية الإبداع

يكاد الباحثون أن يتفقون على المراحل التي يمر فيها الفرد خلال عملية الإبداع وهي (15):

أ- مرحلة الإعداد: وفيها يقوم الفرد بجمع البيانات والمعلومات، والدخول في حوار وتقاش مع الآخرين لتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع.

ب- مرحلة الاحتضان: ويطلق عليها البعض لفظ الكمون أو البزوغ أو التفرخ، وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الشخص إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو النوم أو يتعمد الانشغال بموضوع آخر، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم الخارقة تحدث بصور أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر أو على الأقل وهم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة أو غير المقبولة لديهم والتي

توصلوا إليها ابتداءً وكاد الإحباط يغمرهم، أي يقوم الفرد في هذه المرحلة بترك المعلومات المحصلة للتفاعل في ذهنه حتى تصل إلى مرحلة النضج الفكري، وظهور الأفكار الإبداعية.

ج- مرحلة الإلهام: هي تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والاحتمار، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ والاحتمار، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المخير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بما أو استعجالها.

د- مرحلة التحقيق : وبانتهاء مرحلة الإلهام تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي، والذي يتمثل في مرحلة التحقيق المتضمنة للمادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصلية وغير مسبقة، فقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراق إلى مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات، فقد ظل نيوتن (Newton) إحدى وعشرين سنة يفكر في نظريته في الجاذبية ويحكمها قبل أن ينشر قوانينه.

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر كل عمل إبداعي بهذه المراحل على الترتيب، فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى كما أنه قد يوجد تداخل بين هذه المراحل.

3- عوامل تنمية الإبداع الإداري

أ- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، وتنوع الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

ب- المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

ج- الأصالة: وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود. ويقصد بالأصالة أيضاً: الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصلية إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز.

د- الحساسية للمشكلات: أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني نواحي النقص والقصور بسبب نظريته للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلديه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد.

و- إدراك التفاصيل: تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقدم تفصيلات متعددة لأشياء محدودة، وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.

ه- المحافظة على الاتجاه: المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة(16).

4- مبادئ الإبداع الإداري

لقد قام بيتر دراكر عام (1985) بوضع المبادئ الأساسية للإبداع الإداري، وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's)، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي(17):

أ- يبدأ الإبداع الهادف المنظم بتحليل الفرص، أي أنه يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

ب- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الأفراد والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

ج- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

د- يبدأ الإبداع الفعال صغيراً، بحيث لا يتطلب الكثير من النفقات والأفراد وغيرها من المصادر. أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

5- نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي(18):

*نظرية (March & Simon; 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي

تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية

البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

*نظرية (Burns & Stalker; 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

*نظرية (Wilson; 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الخوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

*نظرية (Harvey & Mill; 1970): قد استفادوا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

*نظرية (Hang & Aiken; 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

—مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

—مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

-مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

-الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

-زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

-المركزية.

-الرسمية.

-الانتاج.

-الكفاءة والرضا عن العمل.

*نظرية (Zaltman & others; 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما:

مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

6- مستويات الإبداع

للإبداع ثلاث مستويات هي كالتالي(19):

أ- الإبداع على مستوى الفرد: وهو ما يتوصل إليه الفرد وحده بجهوده الخاصة، وحتى يتوصل للفرد للسلوك

الإبداعي فإنه يحتاج إلى صفات الشخصية المبدعة. تكون نتائج الإبداع على مستوى الفرد محصورة في مجال ضيق يقتصر على الفرد المبدع.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو ما يتوصل إليه الجماعة من إبداع، حيث يكون هذا النوع في الغالب

أكثر قبولا وانتشارا وذلك لإمكانية تبادل الأفكار وتعدد التخصصات لأفرادها، كما أن لدرجة تماسك الجماعة وانسجامها وعمرها وحجمها أثرا في طبيعة الإنتاج الإبداعي.

ج- الإبداع على مستوى المنظمة: ويتمثل في الإنتاج الإبداعي الذي تتوصل إليه أكثر من مجموعة داخل

المنظمة، ويظهر ذلك جليا في المنظمات الصغيرة، حيث تكون الجماعات قريبة بعضها من بعض مما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك خبرات متعددة للوصول للحلول الإبداعية، وذلك ما يحتاج إلى الخبرة الميدانية ومعرفة احتياجات العملاء وتشجيع الإدارة للإبداع.

7- معوقات الإبداع الإداري

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه

المعوقات نذكر ما يلي(20):

أ- **معوقات شخصية:** كالخوف من الفشل، والبحث عن حلول من خلال إتباع القواعد، بالإضافة إلى الخوف من تحمل المسؤولية.

ب- **المعوقات التنظيمية:** كالالتزام بالقواعد والتعليمات، والمناخ التنظيمي غير الصحي، وغياب قيادة إدارية مؤهلة، بالإضافة إلى عدم سلامة الهيكل التنظيمي.

ج- **معوقات ثقافية:** ومنها العادات، والتقاليد والأعراف السائدة، بالإضافة إلى الأوضاع الاقتصادية والسياسية.

8- أساليب الإبداع

تعمل المنظمة إلى تشجيع الإبداع لدى أفرادها من خلال عدة أساليب التي تهدف إلى استخراج و توليد أفكار جديدة من أجل حل المشاكل، أو مواجهة التحديات، و من أهم تلك الأساليب نذكر(21):

أ- **العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على تبادل الأفكار بين أعضاء الجماعة الصغيرة، وهو وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير، حيث يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين بها في مختلف المستويات الإدارية وذلك في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة، كما يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من الشروط:

- تأجيل تقييم الأفكار و عدم نقدها إلا بعد جمع عدد معتبر منها.
- عدم وضع قيود على حرية التفكير، أي يفكر الفرد بكل حرية، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- جمع أكبر عدد من الأفكار لأن ذلك يؤدي إلى تنوعها وبالتالي الحصول على أفكار جيدة.
- البناء على أفكار الآخرين و تطويرها.

ب- **أسلوب دلفي:** يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كما يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو فكرة المطروحة لتقييم، حيث يستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة و يطرحها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم، بحيث يكون الاتصال مع المنسق فقط ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، و يرسله إلى كل خبير و يسأله عن وجهة نظره الجديدة في المشكلة، و يقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.

ج- **أسلوب SWOT:** يستخدم هذا الأسلوب في عملية التخطيط الإستراتيجية للمنظمات، ويمكن هذا الأسلوب من تنظيم الأفكار حيث يتم:

- تحديد الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة.
- تحديد الأفكار التي تستخدم الفرص المتاحة للقضاء على نقاط الضعف.
- الاستفادة من الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة لتجنب الأخطار المتوقعة .

-تحديد الأفكار التي تقلل من نقاط الضعف و تجنب الأخطار المتوقعة.

ثالثا: دور تفويض الصلاحيات في تنمية الإبداع الإداري

يعتبر التفويض نشاطا إداريا جوهريا قائما على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة ومحددة، بحيث يتم التطبيق بطريقة بناءة في إتمام المهام المفوضة إليهم، مما يتيح للرؤساء الوقت لانجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية.

ترتبط الإدارة بالتفويض بالإبداع الإداري من خلال اعتبارها أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت، وما لذلك من أثر إيجابي على تعزيز وتنمية الفرصة للإبداع. يعتبر الوقت موردا هاما من موارد الإدارة، حيث يؤدي الاستغلال الفعال للوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقدمه الوقت للمبدعين في عملياتهم الإبداعية من فرصة زمنية لإيجاد حل للمشكلات التنظيمية المختلفة.

تعمل الإدارة بالتفويض على تنمية القدرات الإبداعية من خلال ما توفره من زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت في بعض الأمور التي تساعد وتمكن من انجاز الأعمال بدرجة عالية من التميز، حيث يتم التفويض في النتائج التي لا تتغير نتائجها بسرعة، كما يمكن قياس مؤشر الإبداع في هذه الحالة على أساس درجة الاهتمام التي يحظى بها موضوع ما من طرف الأفراد. فكلما كانت هذه الدرجة عالية، كانت إمكانية الإبداع أكبر، وبناء على هذا الأساس ينبغي توزيع الأدوار في العمل(22).

من خلال ما تقدم نستنتج أن الإدارة العليا في المنظمات المختلفة لها دور أساسي ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون والأفراد العاملون من خلال منحهم أو تفويضهم السلطة اللازمة، وذلك باعتبار هؤلاء التنفيذيون و الأفراد يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم، مما ينعكس إيجابا على نواحي الإبداع لديهم.

كما تعمل الإدارة بالتفويض على توفير البيئة الملائمة والمناسبة للإبداع من خلال ما يلي(23):

1- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: يعتبر تكافؤ السلطة مع المسؤولية من المبادئ الهامة في البناء التنظيمي في الإدارة، بحيث يجب أن تكون السلطة المفوضة متساوية مع المسؤولية، فإذا كانت السلطة المفوضة أقل من المسؤولية فيترتب على هذا عدم قدرة الفرد المناط به المسؤولية من بطرق إبداعية، أي كلما ارتفعت درجة الرسمية كلما قلت حرية التصرف المتاحة للأفراد العاملين في مجالاتهم الوظيفية مما ينعكس سلبا على نواحي الإبداع لديهم، حيث تحدد الرسمية متى، ومن، وكيف تتم أو تنجز مختلف النشاطات والأعمال،

3- فرق العمل كأسلوب من أساليب التفويض: تعبر فرق العمل عن مجموعة صغيرة من الأفراد تدعم وتعزز نفسها بنفسها، وهي تعمل معا بشكل مستمر، فهي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز. وعلى اعتبار فرق العمل تدير نفسها في العديد من الأساليب والطرائق الإبداعية، فقد لا يكون هناك حاجة لوجود لوظيفة المشرف، حيث يعتبر قائد الفريق عند تعامله مع الإدارة العليا.

وبما أن فرق العمل أسلوب من أساليب الإدارة بالتفويض فهي تعمل على تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية معتمدة على اختصاصات وإمكانات الأفراد ومحددة من قبل الرؤساء، ومن ثم فإن الإبداع يتمثل في هذا النظام من خلال تنظيم وجدولة وتحديد العمل وما يصاحبه من القيام بالأعمال التصحيحية للأخطاء أو التجاوزات التي قد تحدث أثناء العمل أو في محيطه. كما يعمل هذا الأسلوب على تدريب الأفراد مهارات عديدة، وتطوير وتحسين اللوائح والأنظمة والإجراءات العملية التي تتم بالمنظمة، أو تعديل الحلول المقدمة للمشكلات الإدارية والفنية كل حسب اختصاصه، أو تقلص الأفكار الإبداعية وطريقة تطبيقها. كما أن منح القادة الإداريين ثقتهم للعاملين من خلال تقديم الدعم والتشجيع لهم ومنحهم صلاحيات وسلطة في مجال عملهم، وإتاحة الفرصة لهم بأداء أعمالهم بالأسلوب الذي يروونه الأكثر كفاءة الأمر الذي يدعم من انتماء العاملين لمنظماتهم وحبهم لعملهم، كما يعزز من ظهور واستمرار الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات.

خاتمة

يعتبر الإبداع الإداري هدفا في حد ذاته في العديد من المنظمات، وكذلك وسيلة لتحقيق هدف أسمى، وهو التكيف مع المستجدات والتغيرات العالمية الراهنة، ويوجد هناك العديد من الأساليب والطرق التي تعمل على تنمية وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين، ومن بين هذه الأساليب نجد الإدارة بالتفويض والتي تعني منح السلطة إلى أحد أو بعض المرؤوسين بهدف أداء مهام محددة، حيث تعمل الإدارة بالتفويض على تعزيز الإبداع الإداري، وذلك باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الفعالة التي تساعد على تنظيم العمل والتفكير الإبداعي والإبتكاري، من خلال منح حرية التفكير للمرؤوسين والكشف عن الطاقات الكامنة لهم، وبالتالي تحسين الأداء وتطوير المنظمات والأفراد على حد سواء، وعليه لا سبيل للمنظمات المعاصرة في تحقيق البقاء والاستمرارية إلا بتبني الأساليب الإدارية المعاصرة.

الهوامش:

- (1): حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، 2005، ص 440.
- (2): محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 71.
- (3): موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص 38.
- (4): محمد ذنبيات، التفويض الإداري، متاح [على خط]، www.tanmia.idaria، تاريخ الإطلاع (2013/12/19).
- (5): أحمد صلاح رشيد، مهارة تفويض السلطة، متاح [على خط]، www.pdfactorya.com، تاريخ الإطلاع (2013/12/12).
- (6): عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات سلامية غزة على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، ص 20، 2010.
- (8): ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثاني والثمانون، بغداد، 2010/05/12.

- (9): حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 203-204.
- (10): جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990، ص 60.
- (11): إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، الطبعة الثانية، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1972، ص 43.
- (12): طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، شركة الإبداع الخليجي للاستشارات والتدريب، الكويت، 2002، ص 18.
- (13): بن نذير نصر الدين، الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2010، ص 227.
- (14): إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 205.
- (15): فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1998، ص ص 109-107.
- (16): أكنم الصرايرة، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد 4، 2003، ص 203-205.
- (17): محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 397.
- (18): عبد الرزاق سالم الرحاحله، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص 219. 218.
- (19): إياد فاضل التميمي، شاكر جار الله الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 3، الأردن، 2004، ص 166.
- (20): حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997، ص 485-488.
- (21): مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 156.
- (22): رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، ج 2، دار رضا للنشر، دمشق، 2001، ص 197.
- (23): رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 186.