

عنوان البحث

الابداع والابتكار بين الحاجة له في الجهات الحكومية ومحددات الاعتماد عليه

عبدالله عيسى حاجي محمد¹

¹ كليه العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية الرباط، أكادال، جامعة محمد الخامس المملكة المغربية.
HNSJ, 2022, 3(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj31239>

تاريخ القبول: 2022/11/20م

تاريخ النشر: 2022/12/01م

المستخلص

يتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع والابتكار في ظل التحديات المتنامية والطلبات المتزايدة بجودة المنتجات والخدمات، كما أن لظاهرة العولمة والتغيرات المرتبطة بالمنافسة الشديدة وثورة المعلومات كانت سببا في التأكيد على أن الإبداع والابتكار أصبحا مهمين في العملية الإدارية على وجه الخصوص.

ولعل، استمرار التطور التقني والتقدم العلمي الذي وصلت إليه البشرية بمختلف مجالاتها يستلزم توليد الأفكار الجديدة، والنظرة المتجددة للأشياء، وتشجيع الإبداع والابتكار، وخاصة في الدول النامية الحريصة على اللحاق بركب التطور التقني والتقدم العلمي للدول المتقدمة

ولذلك فإن اللجوء للإبداع أمراً هاماً ويعتبر التجديد جوهر الإبداع الإداري والابتكار في أي منظمة، ويجمع الممارسون الإداريون وعلماء الإدارة أن المنشآت الحالية تمر بظروف معقدة ومتغيرة وهذا يجعلها بحاجة ملحة للإبداع الإداري وتجديد الوظيفة العمومية وتزويدها بالابتكارات، لأنه يسهم بتحسين قدرات الموظفين لمواكبة التطورات التقنية الحديثة، وتوليد الأفكار المتميزة، ووضع حلول للمشكلات، والمشاركة باتخاذ القرار المناسب بالوقت الصحيح، فالإبداع والابتكار الإداري نظام متكامل يتشارك به أفراد التنظيم والمنظمة الإدارية (موظفين ومديرين) وبيئة المنظمة، ويعتبر العنصر الفاعل في أداء المنظمة هو الإدارة، فكان ولا بد من اتجاهها للتطوير كي تحقق أهدافها.

تقديم:

يتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع والابتكار في ظل التحديات المتنامية والطلبات المتزايدة بجودة المنتجات والخدمات، كما أن لظاهرة العولمة والتغيرات المرتبطة بالمنافسة الشديدة وثورة المعلومات كانت سببا في التأكيد على أن الإبداع والابتكار أصبحا مهمين في العملية الإدارية على وجه الخصوص.

ولعل، استمرار التطور التقني والتقدم العلمي الذي وصلت إليه البشرية بمختلف مجالاتها يستلزم توليد الأفكار الجديدة، والنظرة المتجددة للأشياء، وتشجيع الإبداع والابتكار، وخاصة في الدول النامية الحريضة على اللحاق بركب التطور التقني والتقدم العلمي للدول المتقدمة

ولذلك فإن اللجوء للإبداع أمراً هاماً ويعتبر التجديد جوهر الإبداع الإداري والابتكار في أي منظمة، ويجمع الممارسون الإداريون وعلماء الإدارة أن المنشآت الحالية تمر بظروف معقدة ومتغيرة وهذا يجعلها بحاجة ملحة للإبداع الإداري وتجديد الوظيفة العمومية وتزويدها بالابتكارات، لأنه يسهم بتحسين قدرات الموظفين لمواكبة التطورات التقنية الحديثة، وتوليد الأفكار المتميزة، ووضع حلول للمشكلات، والمشاركة باتخاذ القرار المناسب بالوقت الصحيح، فالإبداع والابتكار الإداري نظام متكامل يتشارك به أفراد التنظيم والمنظمة الإدارية (موظفين ومديرين) وبيئة المنظمة، ويعتبر العنصر الفاعل في أداء المنظمة هو الإدارة، فكان ولا بد من اتجاهها للتطوير كي تحقق أهدافها (1)

وبناءً على ما سبق فإن الإشكالية المحورية للموضوع حول أهمية تبني الإدارة العمومية في الجهات الحكومية مهارات الإبداع والابتكار لتطوير أدائها في ظل وجود مجموعة من الإكراهات؟ وسيتم معالجة هذه الإشكالية من خلال المطالبين التاليين :

المطلب الأول: الحاجة إلى الإبداع والابتكار في المنظمات الحكومية

المطلب الثاني: أكرهات وعراقيل تطوير مهارات الإبداع والابتكار لدى الجهات الحكومية

المطلب الأول: الحاجة إلى الإبداع والابتكار في المنظمات الحكومية

إن التغير الحاصل في النصف الثاني من القرن الماضي والمرتكز أساساً على التطور الفني والعلمي والاستخدام المكثف للتكنولوجيا أدى إلى ميلاد معرفي جديد للإبداع والابتكار، حيث ظلت هذه المفاهيم الأخير باباً مغلقاً لا يرغب الكثيرون نتيجة قلة الإمكانيات والمهارات ومحدودية التناول بالبحث والدراسة والتحليل، وأقل حظاً من حيث الفهم وذلك حتى وقت قريب، فالكثرة تخشى طرق أبوابه، فبظهور المنظمات المفتوحة للإنتاج الابتكاري الإبداعي أصبح مطروحاً على موائد البحث فارضاً تداوله في المؤتمرات والندوات، ففرض نفسه.

ويشير المفهوم الواسع للابتكار في القطاع العام إلى تولد أفكار جديدة والتي تم تحويلها إلى مخرجات بهدف خلق قيمة، وبمراجعتنا لعدد من الأدبيات العلمية المتعلقة بالابتكار في القطاع العام نلاحظ غياب تعريف علمي على المستوى الدولي موحد يعكس القطاع الخاص والذي تم تحديده تحديداً دقيقاً بواسطة دليل أوسلو، ويُجري قياسه بواسطة استبيان متعارف عليه دولياً هو "استبان مجتمع الابتكار".

وهناك تعريف آخر للابتكار في القطاع الحكومي أشار إليه استبان الابتكار في قطاع الإدارة العامة في الاتحاد الأوروبي لسنة 2010 وتمثل في إدخال تطور هام على خدمة أو منتج جديد أو إدخال خدمة جديدة أو وسائل تواصل أو عمليات أو أساليب تنظيمه جديدة.

تعددت التعريفات لمفهوم الإبداع، إلا أننا نرى اتفاقها حول فكرة أن "الإبداع الإداري" يعني التوصل للجديد فقد يكون سلعة أو خدمة أو نظرية أو اختراع جديد أو أسلوب إداري، وعلى الرغم من كون مصطلح "الإبداع الإداري" يعتبر من أكثر المصطلحات الشائعة بالوقت الحالي في أدبيات الإدارة، ولكنه إذا تم استخدامه مقروناً بالإدارة أو المنشأة، كالإبداع الإداري، فإنه يحتمل تفسيرات ومضامين عدة تدخل فيها مجموعة من العوامل التي تتضمن المهارات الذهنية والسمات الشخصية للفرد المبدع وبالإضافة للمتغيرات التنظيمية المميزة لكل منظمة عن غيرها⁽²⁾.

وعرف على أنه توليد الأفكار الجديدة، معتمد على الجهد الفردي بدرجة أساسية، ويعد أول خطوة من خطوات الجهد الابتكاري⁽³⁾.

ويمكن القول إن الإبداع سابق للابتكار، لأن الإبداع متعلق بالأفكار الحديثة والمميزة، أما الابتكار فيجسد تلك الأفكار⁽⁴⁾.

من خلال هذا المطلب سنعمل على دراسة أهمية الإبداع والابتكار وأثره على الجهات الحكومية في (الفرع الأول)، ودراسة الحاجة لوجود إدارة متخصصة في الجهات الحكومية للأبداع والابتكار في (الفرع الثاني).

الفرع الأول: أهمية الإبداع والابتكار في الجهات الحكومية

لقد أزدت أهمية الابتكار والإبداع في الآونة الأخيرة لارتباطه بالقدرة على المنافسة في شتى مجالات الحياة والذوق العام الذي أصبح ينظر إليه المجتمعات من الخدمات المقدمة.

وللإبداع أهمية أخرى في عمل المنظمات، الخاصة أو الإدارات العمومية حتى أن الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدماً قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمان الموقع المؤثر في سوق المستقبل لئلا يهمل من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية (التكنولوجية) الحضارية: ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية:

- الإنسان المبدع والمبتكر له أهمية كبيرة في المجتمع لأن ابتكاره وإبداعه يضعه في مكانة متميزة. يمكن للإنسان أن يساعد بلاده في تنمية اقتصادها وتقديم المساعدة في عملية التنمية ولعب الدور الأكبر في أي تنمية يحتاجها المجتمع.
- الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين
- الفرد المبدع والمبتكر سيخلق لنفسه فرص عمل جديدة ويخلق أمامه آفاق غير محدودة للنجاح.

- يساهم المبتكرون في إنتاج منتجات جديدة في السوق الوطنية من خلال إنشاء سلع ومنتجات. عندما يشارك منشئ المحتوى في إنتاج أي منتج فإنه سيساعد في تحسين جودته وتميزه.
- يمكن للمبتكرين الحصول على فوائد مالية كبيرة من الخدمات التي يقدمونها. من خلال المبدعين والمبتكرين في أي مجتمع ويمكن لهذا المجتمع أن يدخل سوقًا تنافسيًا ضخمًا ومن ثم تنتقل الدولة من موقع وسيط إلى موقع أعلى بين الدول (5).
- الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية (6).
- الإبداع عبارة عن تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالخدمات، البرامج السياسات والإجراءات، العمليات والوسائل والأنظمة والمنظمات بكافة حاجة لكافة أنواع الإبداع لاسيما في ظل الظروف العالمية والدولية والحالية وفي ظل كافة ظروف المنظمات التي تقضي التغيرات والإبداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية (7).
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يساهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة. يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات
- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وأدراك العالم بطريقة أفضل (8).

وللإبداع الإداري العديد من الإيجابيات تتبلور بالآتي:

- 1- تحسين الخدمات التنظيمية فتعود بالمنفعة على التنظيم والفرد.
- 2- الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، وهذا يجعل التنظيم مستقر، فيمتلك الاستعداد لمواجهة التغيرات دون التأثير على سير العمليات التنظيمية
- 3- تنمية القدرات العقلية والفكرية للأفراد في التنظيم وإتاحة الفرصة لهم لاختبار هذه القدرات
- 4- القدرة على إيجاد الموازنة ما بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، والبرامج الإنمائية المتنوعة.
- 5- استغلال المتميز للموارد المالية باستخدام الأساليب العلمية المواكبة مع التطورات الحديثة.
- 6- الاستفادة الكاملة من قدرات الموارد البشرية واستغلالها والسماح لها بالبحث عن التحديث المستمر لأنظمة العمل، بما يتلاءم مع المتغيرات المحيطة (9).

والإبداع، يعني مواصلة التغيير من خلال: المرونة، وتوفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية المبدعة، وتقويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح المرؤوسين فرصة لأداء الأعمال بحرية واستقلالية، فالإبداع الإداري يتضمن في الغالب إيجاد تطوير في الأنظمة الإدارية بحيث تكون مختلفة عما كانت عليه،

وتؤدي إلى نتائج إيجابية بشكل مباشر أو غير مباشر .

وتتحقق الابتكارات والابداعات في العمل الحكومي وفق عدة أساليب ومستويات منها⁽¹⁰⁾:

1. الابتكار في الخدمات: تقديم خدمات جديدة ومطورة
 2. الابتكار في تقديم الخدمات: طرح أسلوب جديد أو مختلف في تقديم الخدمة
 3. الابتكار الإداري أو التنظيمي: آلية جديدة تسهل الوصول إلى الخدمة
 4. الابتكار المفاهيمي: طريقة جديدة في النظر إلى التحديات وتحدي الافتراضات الحالية
 5. الابتكار في السياسات: تغيير في طريقة التفكير المتبعة عند إعداد السياسات
 6. الابتكار الشامل: أسلوب جديد ومطور لتعامل وتفاعل الأقسام الحكومية المختلفة مع المعنيين
- الفرع الثاني: خصائص الإبداع والابتكار والحاجة لوجود إدارة متخصصة**

أولاً: خصائص الإبداع الإداري

الإبداع ليس محتكراً على الأشخاص فقط وليس بالضرورة أن يكون عملية فردية فقد تُمارسه متاحاً وممكناً المؤسسات والجماعات ويمكننا القول بأن الإبداع المؤسسي أو الجماعي قد يكون أكثر وخاصة في المراحل المعاصرة، فقد تداخلت المتغيرات والظواهر بصورة بالغة التعقيد وتحتاج لإمكانات ضخمة وجهود عظيمة لكي يمكن التعامل معها والتوصل لنتائج مبدعة حولها ومن أبرز تلك الخصائص مايلي:.

- يرتكز "الإبداع" على التأمل والتفكير العميق والشامل الذي يبحث عن المشكلة من كافة الجوانب ويوجه لها عدة حلول متكافئة.
- ليس الإبداع ظاهرة خاصة بشخص معين، ولكنه ظاهرة إنسانية عامة تختلف من فرد لآخر حسب الظروف والفترة التي عاش فيها وتعامل معها.
- الإبداع يرتبط بالعوامل المتوارثة ويقبل التطوير.
- الإبداع علم (نظري تجريبي) يقبل التغيير والتبديل على اختلاف المكان والزمان فما يكون اليوم صواباً قد يكون في الغد غير صواب والعكس صحيح .
- يبدأ الإبداع غالباً بالتحليل للفرص، والتفكير في استغلالها وتحويلها لإمكانات إبداعية.
- يتصل الإبداع بالإدراك الحسي والصياغات والتصورات الجديدة، ولذلك يُوجب الإبداع قدرات مميزة في الملاحظة والاستماع.
- فعالية "الإبداع" تستوجب أن يتوجه الإبداع لإشباع رغبات أو احتياجات بعينها.
- تبدأ دائماً "الإبداعات الفاعلة" صغيرة ثم تتطور مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقييم.
- المحصلة "الإبداعية الفعالة" تسعى للصدارة والقيادة والتميز ويعني هذا أنه إذ لم يحرص الجهد الإبداعي من البدايات للتفوق والقيادة فلن يصل على الأغلب لنتيجة إبداعية⁽¹¹⁾.

ثانياً: خصائص الابتكار

على الرغم من عدم وجود تعريف عام موحد للابتكار في القطاع العام -وكما أشرنا سابقاً- إلى أن هناك

مجموعة من العناصر والخصائص المشتركة والمتفق عليها لتمييز الابتكار في القطاع العام عن سواه من الابتكارات في بقية القطاعات⁽¹²⁾.

فأدبيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تشير إلى أن الابتكار في القطاع العام يدل على تحسينات كبيرة وجوهية في الإدارة العامة و/ أو الخدمة⁽¹³⁾، وحدد مرصد الابتكار في القطاع العام التابع للمنظمة مجموعة من الخصائص والعناصر التي يجب توفرها في القطاع الحكومي وهي:

1. الأصالة والتجديد لا يشمل التغيير الشكلي للعمليات بقدر ما يشمل إدخال وتعديلات مبتكرة لكل العمليات الداخلية

2. التنفيذ للأفكار في الواقع العملي، فليس الابتكار فكره وأنما أن تكون قابلة للتنفيذ.

3. الأثر الناتج من تنفيذ تلك الأفكار يجب أن يكون ملموساً.

ثالثاً: حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية

تعد "الإدارة الإبداعية" سمة من السمات في المنشآت الحديثة في إطار المنافسة القوية وكذلك الديناميكية لبيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور كثير من التكتلات الاقتصادية، ولذلك فهناك أبواب متعددة "للإدارة الإبداعية" أما في بناء الاستراتيجيات، أو في الاستجابات لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين، أو في ابتكار الأساليب والأنظمة، وهناك مجالات كثيرة ومتنوعة بإمكاننا تحويلها لفرص إبداعية كبرى، ولذلك فأهم أسباب حاجات المنظمات للإدارة الإبداعية هي :

- المنظمات الحديثة تعيش ظروف معقدة ومتغيرة فرضت عليها الحاجة لإدارة إبداعية.
- الإدارة الإبداعية تعتبر عنصراً أساسياً في جميع النشاطات للمنظمة لكي ترفع من كفاءتها وإنتاجيتها، لتحسين المخرجات الخاصة بها سواء كانت خدمة أو منتج.
- تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية في المنظمة الحديثة يستوجب التطوير والتغيير الذي يتطلب الإبداع فيه.
- ثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وتقنيات الاتصالات وما اتاحته من قدرات لم تسبق من قبل أيضاً مجموعة من المشكلات، التي تعاني منها المنشآت الجديدة مما يستدعي وجود إدارة مبدعة لتحل هذه الإشكالات.
- تزايد قوة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة لإدارة إبداعية لمزيد من القدرة التنافسية.
- التعامل مع العولمة يتطلب إدارة مبدعة.
- يعتبر الإبداع وسيلة للتجديد والتطوير وابتكار حلول وطرق جديدة لمشكلات قائمة .
- الدول العربية بحاجة مستمرة لإدارة إبداعية، لأنها تعتبر دول نامية لتتمكن من مواكبة التطور.

- الإبداع يعد مطلب أساسي لأن أية قيادة أو عملية إدارية تغفل عنه حكمت على مستقبلها بالانغلاق والتخلف والانهيار⁽¹⁴⁾.

المطلب الثاني: إكراهات وعراقيل تطوير مهارات الإبداع والابتكار لدى الجهات الحكومية

للإبداع والإبتكار العديد من الأشكال بحيث يستطيع كل مبدع أن يبتكر أنواع جديدة من المنتجات أو الإجراءات أو الأساليب الإدارية، ويستطيع أيضا المبدع أن يحدث تغيير في آلية العمل بواسطة التكنولوجيا الحديثة وبالأخص في المجالات المرتبطة بالتكنولوجيا (كالصحافة والإعلام موضوع دراستنا، والصناعات التكنولوجية وخدمات الاتصال... وغيره) التي تؤثر بشكل إيجابي على المخرجات وتحدث فيه تغيير للأفضل، وأفضل مثال على فوائد الإبداع هو ابتكار السهولة والتبسيط والجودة للخدمات المقدمة بصورة متجددة وغير تقليدية.

وعلى الرغم من فوائد الإبداع والابتكار إلا أن هناك الكثير من العقبات التي تقف في وجه الإبداع كأن يخاف المبدع من الإقبال على خطوة الابتكار خوفاً من أن يحدث خطأ أو أن يهاجمه الناس ويقوموا بانتقاده ولكن يجب أن يتخلى المبدع عن هذه الأفكار وهذا الشعور بالفشل يولد النجاح وأعظم العلماء قد مروا بالفشل ولكنهم تجاوزوا هذه المرحلة واستطاعوا أن يحققوا نجاحاً كبيراً فيما بعد.

وتؤدي العوائق الفكرية إلى جانب العوائق التنظيمية والإدارية إلى نقص الحصيلة الإبداعية أو حتى سوء الاختيار الفعال للأساليب التدريبية والتحفيزية لتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية، حيث أن العوائق مختلف أشكالها تعمل على إعاقة قدرات الإبداع لدى الأشخاص من حيث إيصال الأفكار. وسوف نتحدث في هذا المطلب عن معوقات الإبداع وما هي العوامل التي تظمس الإبداع؟ والمعوقات التي تؤثر على التنمية الإبداعية وما هي مدعومات الموقف الإبداعي واستراتيجية تطويره؟

الفرع الأول: معوقات الإبداع والابتكار التنظيمية والإدارية والقانونية

هناك معوقات كثيرة ومتنوعة لا تجعل العملية الإبداعية أو الشخصية المبدعة تتوصل إلى نتائج مفيدة وأصلية، يقسمها البعض إلى:

المعوقات الإدراكية: غالباً ما يتعرض الإدراك لكثير من المشكلات مثل خداع الإدراك ومحدوديته وخطؤه، مما قد يشكل معوقاً يمنع الفرد من الإبداع لأنه يحصر تفكير المبدع في الدائرة التي رسمها الإدراك فال يتوصل لأفكار حديثة ومبتكرة .

المعوقات النفسية والعاطفية: أن للخوف دوراً عظيم في تقييد القدرات الإبداعية، فهو يقيد حب الاستطلاع ويكبل الأفكار، ولذلك فالفرد يتخلى عن كثيرا من الأفكار المتميزة التي تمر من الفشل في تحقيقها أو اعتقاداً منه بعدم قدرته على تحمل نتائج تلك الأفكار على ذهنه خوفاً نقصاً في ثقته بنفسه.

المعوقات التنظيمية: تحتوي مهام العاملين بالتنظيم على مجموعة من التوقعات الرسمية (تعليمات ولوائح)، وغير الرسمية (نصائح وإرشادات)، وتحديدها بشكل دقيق ومفصل يضيق دائرة المجال أو الإبداع الذي

يمكن للموظف أن يطلق فيه عنان أفكاره .

المعوقات الثقافية أو الاجتماعية: يسعى الأشخاص للتصرف بالطريقة المتوقعة من الآخرين، ليحصلوا على الانسجام معهم ورضاهم، وبالتالي يتجنبون الأفكار التي تخرجهم عن خوفًا يرفضونهم أو يسخروا منهم وهنا نوعين من معوقات الإبداع نطاق ما يتوقعه الآخرون من أن الإداري هما⁽¹⁵⁾ .

1- المعوقات الذاتية أو الشخصية: لأنها متعلقة بالفرد الذي يملك القدرات الإبداعية

2- المعوقات التنظيمية: لأنها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل الفرد فيه، وبالقدر الذي تبرز فيه المعوقات عند الأفراد أو في محيط عملهم، تتعكس سلباً على الإبداع في ضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي فيتجمد سلوكه الوظيفي ويظل ثابتاً عند حد معين فيصبح التطوير أو التغيير أمراً مستحيلاً عليه.

الهيمنة القانونية والتقليدية :

على كثير من القيادات الإدارية خاصة في العديد من الإدارات العربية، بشكل يبرز القانون بشكل دقيق يؤدي ذلك إلى الروتين القاتل والممل الذي يحبط ويقتل الشخصية المبدعة، ولا أحد ينكر أهمية القانون كمطلب ضروري لضمان حسن سير العمل في أية منظمو، ولكن أن لا يكون هدف التمسك به بكل حرفية دون النظر إلى روح القانون، فلا بد من التحول إلى الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة بالإدارة مثل: الإدارة بالأهداف، والجودة الشاملة، وقبل التحول إليها لا بد من تكريس أهمية روح القانون كإطار للحركة والتغيير الثقافي الذي يتناسب مع ذلك، وبذلك يتحقق التوازن بين مطلبي القانون والمبادرة التي هي مفتاح السلوك الإبداعي⁽¹⁶⁾.

الفرع الثاني: المعوقات الشخصية

ويقصد بها العقبات التي تتعلق بالفرد نفسه، والتي بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والاجتماعي والمدرسي تم تأصيلها فيه، ومن أهمها :

♦ **الخوف من الفشل:** يؤدي الخوف من الفشل للحذر والإحجام والتردد، وإذا تكرر فإنه يؤدي للخمول ونقص الثقة بالنفس والتخاذل، ويعطي لصاحبه صورة غير سليمة عن نفسه تتسم بعدم القدرة على التجديد والجمود⁽¹⁷⁾.

- **ضعف الثقة بالنفس :** وضعف الثقة يقوده إلى الخوف من التصدر ومواجهة الغير بحلول غير مألوفة، حتى ال يكون أداة للاستخفاف والسخرية لدى الآخرين، مما يجعله حافظاً لتلك الأفكار المبتكرة بأعماقه دون الإفصاح عنها.

- **قلة التحدي :** من لم يحفز نفسه لن يقدم أفضل ما لديه، فوجود القدرة لعمل معين لا يعني إنجازه تحدياً جباراً بالضرورة، فالمبدعين يتصدرون لحل المسائل المختلفة لأنها تمثل لهم، فينموا لديهم روح الإبداع نتيجة لهذا التحدي.

- **الخوف من المخاطرة:** أغلب البيئة الحاضنة التي ينشأ فيها الأشخاص تعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاط وتكافئهم على خلق الحلول السليمة، ولذلك فتنفيذ الأفكار المتميزة بالكثير من الإبداع فيه مخاطرة إما

بخسارة الوظيفة أو الإخفاق⁽¹⁸⁾ .

لذا فالمتفائلين يحررون مارد الإبداع فيهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، والمتشائمون يركزون على النواحي السلبية ويهدرون مارد الإبداع فيهم بالتخوف من النتائج التي يمكن حدوثها⁽¹⁹⁾.

- الميل لتقييد المشكلة: وهو ما يلجأ اليه عادة بعض الأفراد لحل بعض المشاكل فيقيدون نفوسهم بقيود غير ملزمة والمجدية لهم⁽²⁰⁾ .

رفع شعار الحرص على المؤلف: وهو أن هناك حلاً معيناً لجأ له الأولون وجب أن نعمل به نحن العاملون في المواقف المماثلة.

والميل للتقليد يقتل الإبداع، ويحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع حداً للتفكير الإبداعي⁽²¹⁾.

وجود قواعد وأنظمة ذهنية عند الأفراد: وهذا يجعلهم يفضلون استخدام استراتيجية تم نجاحها في حل مشكلة سابقة، وقد لا تكون صالحة لحل مشكلة توجب ابتكار استراتيجية حديثة⁽²²⁾.

لذا لابد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، فهو عائق كبير للإبداع، لأنه يشجع على الجمود والخمول، ويميت الدافع للتجديد ويقيد من التفكير في البدائل⁽²³⁾.

- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح : وهو اعتقاد الفرد بأن هذا هو الحل الأفضل دائماً ولا شيء سواه، فنجد أنه يبحث عنه ليطبقه كما هو دون أي اجتهاد منه، وهذا أمر مخالف لحقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حل آخر متميز.

إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية: تثبت الأبحاث أن طاقة المخ البشري لا حدود لها، والقيد الوحيد ينبع من الفرد نفسه، وأكبر عقبة يواجهها الفرد هي استسلامه المطلق لما يعتقد أنه يمكنه أو قد لا يمكنه القيام به⁽²⁴⁾.

وإنكار الإبداع يقتل الأفكار الجديدة ويغطي آفاق الخيال ويقيد المواهب الدفينة⁽²⁵⁾.

- إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو يعد أخطر معوقات الإبداع فالحكم على الأفكار بسرعة قد يقتل الأفكار الجديدة، علماً بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود لأفكار قابلة للتنفيذ والتي بدورها تقود لحلول خالقة وإبداعية⁽²⁶⁾.

ويرجع الميل للتسرع في الحكم على الأفكار لوجود ميل غريزي للتفكير الأحادي بدلاً من التفكير المنوع المتقبل لأفكار قد تبدو متعارضة فيغربلها ليخرج بأفضلها⁽²⁷⁾.

- الإجهاد الزائد: الذي يتعرض للإجهاد الزائد يصعب عليه الحفاظ على موضوعيته، كما شعور الأعمال الواجب إنجازها يصعب رؤية البدائل عليه، فالإجهاد يولد بالضغط نتيجة لكثرة وضيق الوقت، وازدياد هذه المشاعر يقلل التفكير المبدع⁽²⁸⁾ .

- الإشباع أو المعلومات الزائدة: فكمية المعلومات مشكلة كبيرة قد تعادل مشكلة نقصها لأنها قد تغرق

الفرد في كثير من التفاصيل فيلمس صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة⁽²⁹⁾.

◆ **المعوقات التنظيمية:** يمكن الإشارة لأبرز العوامل في المنظمات والتي تتمثل فيما يلي: عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: فيحرصون على إتباع الأسلوب المركزي في الإدارة، فيحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إعطاء الفرصة إلى نوع من المشاركة من تهديد المهمل، فيحاولون التأثير عليهم حتى إلى العاملين، وقد يرى البعض في المبدعين من الأفراد يفتوا الأنظار لمهاراتهم وقدراتهم.

- **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير:** لأنها ترى فيه تغييراً لوضع تعودت عليه، وهو ما يسمى بالجمود الإداري، فهي ال تقبل أدني تغيير في أساليب وطرق العمل والقوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات والقرارات المتبعة، وإلا اعتبرته خروجاً عن المألوف.

- **الالتزام الحرفي بالقوانين:** والإجراءات والتعليمات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أن الرقابة الإدارية تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات في غالبية الأجهزة دون الاكتراث لمدى مساهمتها في إنجاز الأهداف المطلوبة.

عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالقيادة التي ال تعتبر نجاح موظفيها نجاحاً لكل المنظمة وتحرص فقط على البحث عما يسيء لهم هي قيادة لا تؤهل المنظمة للبقاء.

- **سوء البيئة التنظيمية:** وتتمثل في (البناء التنظيمي، نمط القيادة، الإجراءات وأنظمة العمل، الحوافز، الاتصالات، التدريب) فالمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويكبلها.

- **القيم الاجتماعية السائدة:** فمن المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، وقد يتعارض ذلك مع القيم السائدة، فيسبب لدعاة التغيير المقاومة الشديدة، فمثال أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن تكون الحكمة مع التقدم في العمر، ويعني هذا على المبتكر أن يكون متقدماً بالعمر، ولا يكون شاباً، ولذا قلما يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في المجتمعات النامية لأنها شرط التقدم في العمر "ولو ضمناً" أحد مؤهلات القيادة الإدارية.

- **ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة:** أكبر محفز على الإبداع أن يرى العاملون مكافئة العمل الجاد وأن الكسل يعاقب، ويلاحظ أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف ببعض مرضاً المنظمات تعد شروط الوصول لأعلى المناصب، فيصبح الإبداع في مثل تلك الأجواء يقاوم بكل الطرق⁽³⁰⁾.

- **الظروف الاقتصادية:** لا يعتبر العوز أو الفقر بذاته معوقاً التعويض، للابتكار، بل قد يقوده الإبداع لمحاولة التعويض، وبشكل عام ال يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية المنعكسة على مستويات التنظيمات الإدارية، لعدم كفاية الحوافز المادية والأجور، فالفرد في تلك الظروف يصرف كل فكره ووقته في البحث عن طرق يتمكن من تلبية حاجاته الأساسية من خلالها، ونادراً ما يكون الإبداع هو الوسيلة

ضييق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: بعض العاملين يشعر بأنهم بالكاد يملكون الوقت الكافي لأداء مهامهم ووظائفهم المعتادة، ناهيك عن إيجاد بعض الوقت للإبداع، ويعتبرون الإبداع منفصلاً عن عملهم، يقل

أهمية عن تحقيق الأهداف الروتينية لهم، وبذلك تنتهي المنظمة إلى مجموعة قليلة من الأفكار المتميزة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراج هذه الأفكار لحيز الوجود⁽³¹⁾ لغياب التنسيق بين مختلف الإدارات تميل كل .

تنازع السلطات وانعدام روح الفريق: نظراً لإدارة للعمل منفصلة عن غيرها من الإدارات الأخرى، وتفضل الاستقلال الذاتي والانفراد بالسلطة، بغض النظر عن إنشاء العالقات المفترض أن تقوم بينها وبين الجهات الأخرى، وظهور هذه الروح الاستقلالية في المنظمة يدمر إمكانية المنظمة من تنمية القدرات الإبداعية للعاملين⁽³²⁾.

- **المقاومة الإدارية للأخطار:** لتشجيع الجهود الإبداعية نحتاج لدرجة من الثقة والخطر والائتمان معاً ويجب أن يفهم أن العملية الابتكارية ال يُتوصل إليها إلى من خلال الأفكار الناجحة⁽³³⁾ .

خاتمة

يُستخدم مصطلح "تنمية القدرات" الآن على نطاق واسع من جانب معظم المنظمات، بما فيها الإدارات العمومية من مؤسسات ووزارات وهيئات، بدلا من مصطلح "بناء القدرات". وتجدر الإشارة إلى أنّ مصطلح تنمية القدرات كان قد اعتُمد في سياق النهج الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى الوطني. ويتمثل الاختلاف الرئيسي بين المصطلحين في أنّ بناء القدرات يعني البدء في بناء شيء جديد من نقطة الصفر بينما يشير مصطلح "تنمية القدرات" إلى أنه يوجد في كل سياق تقريبا بعض القدرات بالفعل كنقطة بداية، وبالتالي توجد معوقات وجب حلها، بالإضافة إلى القدرة التي يمتلكها العاملون في حالة إنعاش تلك المواهب من خلال برامج التدريب والتأهيل النوعية، ولذا يوصى باعتماد مصطلح تنمية القدرات، الذي يعبر بصورة أفضل عن الفهم الحالي والممارسات الجيدة..

كما لاحظنا أهمية الابداع والابتكار في الجهات الحكومية، وما سببته عليه من تطوير الأداء العام للفرد داخل الجهة والتحقيق للأهداف العامة للجهة نفسها بشكل أكثر كفاءة وتنافسية، وبالرغم من وجود العديد من المعوقات والاشكالات يمكن اقتراح العديد من النقاط الاستراتيجية متعددة التي يمكن للمنشآت تتبعها لتتجاوز معوقات "الإبداع الإداري" نذكر منها ما يلي:

- تشجيع الأفراد ليعبروا عن أفكارهم بحرية، وإمكانية تجاوز المخاطر
- ترسيخ ثقافة الابداع والابتكار وتنمية القدرات.
- تقديم الدعم لما يتعلق بالتطوير للأفكار الإبداعية، وتشجيع التنافس بين الأفراد.
- التشجيع على تطبيق الطرق العلمية المساهمة بخلق "جوهر للإبداع" وإثارة الفكر وإيجاد أفكار حديثة.
- تطوير الجو السائد ليكون منفتحاً أكثر ومتقبلاً لغيره من الآراء الأخرى.
- أن تتاح الخصوصية للأفراد ليفكروا بطريقة إبداعية.
- التشجيع على حل كافة المشاكل المواجهة للأفراد باستخدام "طرق الإبداع".
- الابتعاد تماماً عن الإجراءات الروتينية المملة التي تحد من انطلاق الأفكار والإبداع.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

- استخدام المهارات والأفكار والقدرات المتاحة للأفراد لحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة وتحقيق الأهداف المرغوبة.

ولذا فتنمية وتنشيط الإبداع يكون عن طريق العديد من العوامل الذاتية (الشخصية) التي تخص المبدع، والعوامل البيئية، فهي تساهم جميعها في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وتحويلها وبلورتها إلى شكل يخدم كافة النظم الإدارية للمؤسسات بطريقة فعالة، سواء في نظرتها وتعليماتها أو في سياسات عملها.

كما أنه من الممكن للجهات الحكومية أن تبتكر بمعزل عن غيرها، إلا أن الابتكار على مستوى الحكومة ككل يحقق مكاسب متمثلة في رفع كفاءة الأداء ويفتح المجال أمام تبادل المعرفة وأفضل الممارسات التي يمكن تكرارها في القطاع بأكمله. ولإيجاد بيئة ماثلة، يجب توفر العوامل الأساسية للنجاح.

والتفكير الاستراتيجي المتكامل. يمثل التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً من عمليات القطاع الحكومي، في حين يجب وضع الابتكار كأولوية واضحة ضمن جدول الأعمال الاستراتيجية للحكومة. وإلى جانب الاندفاع نحو الابتكار على مختلف مستويات الحكومة، على كل جهة حكومية إعداد خطط استراتيجية مفصلة تشمل استراتيجيات لتحديد وتنفيذ الخيارات والحلول المبتكرة.

الهوامش

1. سيد عيد، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة، ندوة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 17 . 21 فبراير، القاهرة، مصر، 2008، ص33.
2. عبد الرحمن هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، دار الخليج للنشر، الرياض، 1999، ص8.
3. منصور محمد أسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثامنة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2016، ص353.
4. عبد الحلیم، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الإبداع، دراسة على هيئة البريد المصرية، مصر، 2015، ص 92.

5. <https://mqaall.com/creativity-innovation/>

6. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراط، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 176.

7. عبدالله جوهر، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص104.

8. www.pdfactory.com,21:23,20/1/2017

9. عبد الحلیم، مرجع سابق، ص177.

10. <https://use.metropolis.org/case-studies/youth-lead-the-change-participatory-budgeting-boston>

11. سيد عيد، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة والتحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، من 17.21، فبراير، 2008، ص15.14.

12. نوال عثان عثمان الشحي، الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية، رسالة ماجستير حول دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم السياسية، 2016، ص32.

13. Sector Public of Observatory Innovation OECD2012

14. سيد عيد، مرجع سابق، ص12.
15. علي عبد الوهاب، القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة، العدد25، 1420، ص42. 43.
16. إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 228.
17. علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص43.
18. حسين علي، الابداع في حل المشكلات، دار الرضا، دمشق، 2001، ص73.
19. كارول جومان، الابداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، ترجمة عبد الهادي بالهمر، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 1422، ص32.
20. نادية السرور، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص272.
21. فتحي جروان، الإبداع مفهومه ومعايير ونظرياته وقياسه وتدريبه ومراحله والعملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص188.
22. الشمري، تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، 2002، ص 90.
23. فيصل بابكر، التفكير الإبداعي، الدار السعودية للنشر والتوزيع، الدمام، 2001، ص62.
24. كارول جومان، مرجع سابق، ص56.
25. فيصل بابكر، مرجع سابق، ص 65.
26. علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 74.
27. فتحي النادي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين حالة عملية من مصر، رسالة وبحث مقدم لمؤتمر الابداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، نوفمبر، مصر، 2000، ص 11.
28. فيصل بابكر، مرجع سابق، ص 61.
29. علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 73.
30. رعد الصرن، إدارة الابداع والابتكار، دار الرضاء للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص 53- 55.
31. عبد الرحمن توفيق، أفكار لكس الإطار، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيمك، القاهرة، 2002، ص379.
32. سعد الدين عبدالله، الابداع في السلم والحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص 192.
33. رعد الصرن، مرجع سابق، ص 264.