

اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة ودورها في الإبداع الإداري.

مقدمة

يعد موضوع القرار الإداري من أكثر المواضيع أهمية وحيوية ، فهو الأسلوب الأكثر شيوعاً في أعمال الإدارة العامة ، والذي من شأنه إحداث آثار قانونية على عاتق المخاطبين به دون أن يتوقف على قبولهم ، ويقوم القرار الإداري على مجموعة من العناصر أهمها الاختصاص ، حيث يعد توزيع الاختصاص بين الجهات الإدارية من الأفكار الأساسية التي يقوم عليها العمل في الإدارة العامة ، ويراعى فيها مصلحة الإدارة العامة التي تستدعي أن يتم تقسيم العمل حتى يتفرغ كل موظف لأداء المهام المناطة به على أفضل وجه ، ويشترط في القرار الإداري أن يصدر من شخص مخول بإصداره ، في حدود الصلاحيات الممنوحة له ، في الزمان والمكان المحدد بموجب التشريعات الصادرة .

إن الشخص المخول بإصدار القرار الإداري عليه أن يأخذ في اعتباره عند استعماله هذه السلطة مجموعة من الضوابط أهمها الالتزام بأهداف المنظمة، تفهم أسس العمل الإداري وأساليبه ، اتباع المنهج العملي في حل مشكلات المنظمة وهنا يكمن الإبداع في إدارة المنظمة، حيث يعمل القائد الإداري على التصدي للمشكلات التي تواجه المنظمة الإدارية .

والإبداع في اتخاذ القرارات يختلف من قائد إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى ولكنها تجتمع في أنه لكي نستطيع استغلال قدرات القادة والمدراء لابد من تنمية القدرات الإبداعية لهم ، بتهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة ، وذلك باتاحة الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وذلك بفتح قنوات اتصال بين القادة والعاملين معهم، وأيضاً من المهم جداً أن تتوفر لدى القادة والمدراء الرغبة في قبول التغيير والتجديد .

وعلى المنظمة أن تقدم لأفرادها التدريب المخطط والمدرّوس لتنمية قدراتهم الإبداعية ، كما يجب أن تستند الإدارة في اختيار قادتها على أساس عامل الجدارة والاستحقاق، حتى تضمن أن الوظائف التي تتطلب قدراً من التحدي والإبداع يشغلها أشخاص يتميزون بالحماس والاستعداد لإفراز أفكار جديدة ، لمقابلة التحديات التي تواجه المنظمة الإدارية .

وسيتم معالجة موضوع هذا البحث من خلال الخطة الدراسية الآتية :

المبحث الأول: مفهوم القرارات الإدارية الصادرة عن المنظمات الإدارية.

المطلب الأول: ماهية القرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.

المطلب الأول: نظام الابداع والابتكار بالمنظمة.

المطلب الثاني: تنمية الابداع الإداري ومعوقاته.

المبحث الثالث: العلاقة بين اتخاذ لقرار والإبداع الإداري.

المبحث الأول:

مفهوم القرارات الإدارية الصادرة عن المنظمات الإدارية

تقوم المنظمة الإدارية وهي تباشر نشاطها بالعديد من الأعمال التي تختلف في طبيعتها وتكوينها وشكلها والآثار المترتبة عليها حسب نوع التصرف الصادر عنها، الذي لا يخرج عن نوعين من التصرفات، هما: القرارات الإدارية، والعقود الإدارية، فالعمل القانوني إذا صدر من جانب واحد وهو جانب السلطة الإدارية فإنه يكون قراراً وليس عقداً، والمنظمة الإدارية هنا لا تصدر نوعاً واحداً من القرارات الإدارية، بل تصدر العديد من القرارات التي يمكن النظر إليها من جوانب متعددة، كتكوينها والشكليات المتبعة في إصدارها والآثار المترتبة عليها، والرقابة الخاضعة لها (32).

المطلب الأول:

ماهية القرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة.

القرار كلمة أصلها لاتيني وهي (Decision) وتعني القطع أو الفصل، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك يجري اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف التفكير، وتنهي النظر والاحتمالات الأخرى (33). وتعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة، لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى نتيجة محددة ونهائية. كما يعرف القرار بأنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة، لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها" (34). كذلك تم تعريفه بأنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوباً بتحديد الإجراءات التنفيذية" (35). وعرف القرار أيضاً بأنه: "الحكم والفصل في مسألة أو خلاف" (36) والقرار في الإدارة عبارة عن عملية فكرية وعقلية يرمي

(32) -حسين عثمان محمد عثمان ، أصول القانون الإداري ، دار المطبوعات الجامعية ، الاسكندرية، ب ت ، ص 341.

(33) - شعلان الشمري ، مفاهيم في الإدارة ، جدة، السعودية، 2012، ص 25.

(34) - سيد محمد هوارى، التنظيم، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1972، ص 117.

(35) - محمود شحماط ، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار المهدي للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، الجزائر، 2009، ص 393-394.

(36) - صالح بن ناصر شغرو، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لاستكمال

المدير الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة، لإيجاد حل للمشكلة التي تواجهه.

أما بخصوص عملية اتخاذ القرار فقد تم تعريفها على أنها: "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر، لتحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في صور معطيات، كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة"⁽³⁷⁾. ومن ثم فإن اتخاذ القرار في أبسط معانيه هو اختيار بديل من مجموعة بدائل، أي وجود العديد من البدائل هو الذي يلزم متخذ القرار بأن يتخذ قراراً معيناً، أما إذا لم يكن هناك من البدائل المتاحة سوى واحد، فإن متخذ القرار لا يكون أمام خيارات عدة، وبالتالي لا توجد عملية مفاضلة متاحة أمام متخذ القرار، كما أشير إلى اتخاذ القرار بأنه القدرة التي تصل بالفرد إلى اختيار بديل يتم بعده دراسة موسعة وتحليلية، لكل جوانب موضوع القرار"⁽³⁸⁾. وتجدر الإشارة إلى أن عملية اختيار بديل مناسب تأتي لاحقة لعملية تقييم دقيقة أو متعمقة، لكل من البدائل المطروحة، وعملية التقييم هذه تتم في ظل معايير أو ضوابط، وكذلك أهداف ودوافع بعضها كمي، والآخر كيفي، وإذا كان معيار التكلفة والعائد المتوقع يمثلان أكثر المعايير أهمية، إلا أنه لا يمكن إغفال أهمية العوامل أو المعايير الأخرى سواء كانت سلوكية أو بيئية⁽³⁹⁾.

وبالتالي فإن مفهوم اتخاذ القرار يتبلور في ثلاث محاور هي⁽⁴⁰⁾:

- **مفهوم البحث:** والذي يعني جمع المعلومات والبحث عن البدائل السلوكية، والتعرف على مزايا وعيوب كل بديل، واحتمال نجاحه في تحقيق النتيجة التي يرغب فيها الإنسان.

- **مفهوم المعاملة أو المقارنة:** بمعنى المفاضلة بين البدائل الممكنة، بمقارنة مزايا محددة لكل منها، حتى يستطيع الإنسان الاختيار، مع الأخذ بالاعتبار بأن المفاضلة تركز ليس فقط على المزايا والعيوب الحالية للبديل، وإنما تنظر إلى القدرة المستقبلية له على

متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، 2007، ص56.

(1-) علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، 1995، ص225.

(4-) الصادق سعيد عمران و علي محمود فارس، أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي،

منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، 2007، ص283.

(2-) مازن ليو راضي، القانون الإداري الليبي، دار المطبوعات الجامعية، 2005، ص355.

(-) الصادق سعيد عمران و علي محمود فارس، مصدر سبق ذكره، ص286. 40)

تحقيق النتائج. بمعنى احتمال نجاح البديل في الوصول بالفرد إلى الهدف الذي يراه.

- **مفهوم الاختيار:** فرز البديل الأفضل، واتخاذ كسلوك للإنسان.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث القول أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل من عدة بدائل متاحة بعد تحليلها ودراستها لحل مشكلة قائمة، بما يحقق الأهداف المرجوة لمتخذ القرار. وأن جميع التعاريف السابقة تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرّك، بين مجموعة بدائل أو حلول متاحة لمتخذ القرار، لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

ويرى عدد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة أن هناك عدداً من المواصفات والخصائص، التي يجب مراعاتها حتى يكون القرار فعالاً، من بين أهم خصائص القرارات الفعالة(41):

- 1- مراعاة شرعية القرار بحيث تكون ضمن الإطار العام للتشريعات المعمول بها في الدولة.
- 2- اتباع المنهج العلمي بجميع خطواته في عملية اتخاذ القرار، والتي تبدأ بمعرفة القضية التي تحتاج إلى اتخاذ قرار حتى متابعتها وتنفيذه وتقويمه.
- 3- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.
- 4- الحرص على مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرار، لأنهم سيتأثرون به، مما يؤدي إلى زيادة دافعيته للالتزام به.
- 5- استخدام التقنيات والأساليب الحديثة كالحاسوب مثلاً، في اتخاذ القرار.
- 6- تجنب الأخطاء عند اتخاذ القرارات، التي قد يقع فيها متخذ القرار، كالإحجام عن اتخاذه بسبب حادثة خبرتهم، وغير ذلك من الأسباب.

وبالإضافة لما سبق، هناك خصائص تتمتع بها القرارات الفعالة، منها توفر المعلومات، توفر الوقت، عدم التسرع، مساهمة القرار في تحقيق الأهداف، وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة، والاعتراف بحتمية التغيير، توفر عدة بدائل للاختيار، توفر معايير صحيحة دقيقة، قابلية القرار للتنفيذ، وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها، والمرونة الذهنية (42).

(41) إبراهيم عفيف إبراهيم، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006، ص76.

(42) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان،

المطلب الثاني:

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري

إن الإنسان يتأثر في قراراته بمجموعة من العوامل، والتي تصب جميعها في المدركات والدوافع والاتجاهات والخبرات المتراكمة لديه. ويمكن للباحث إيجاز هذه العوامل في النقاط الآتية (43):

أ- الفرد ذاته، أي بمعنى متخذ القرار في حد ذاته ومجمل خبراته السابقة، وتكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري، ومحصلة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ونظراته للأوامر وآماله وطموحاته المستقبلية.

ب- الظروف المباشرة المحيطة، أي الأفراد والجماعات، والعلاقات والنظم والعادات والتقاليد التي يعيش الإنسان في إطارها، ويتفاعل معها ويتعامل مع عناصرها، ويأخذ منها ويعطيها.

ج- الخبرات والظروف الغير مباشرة، وتتضمن ما يصل تأثيره إلى الإنسان بشكل غير مباشر من معلومات وثقافة وتوجيهات علمية وسياسية وحضارية، محلية أو خارجية.

ومن جانب آخر فإن شخصية الإنسان وما تحويه من عوامل وصفات لها دور بارز في جميع العمليات والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار ومن أهم هذه الصفات ما يلي (44):

1- القدرة على تحمل نتائج القرار المتخذ، والذي يتطلب نوعاً من الشجاعة لدى متخذ القرار، بحيث يكون على استعداد لمواجهة ما قد يخلفه القرار المتخذ من نتائج، فالتردد والخوف من نتيجة القرار يؤدي إلى نتائج سلبية وخاصة في بعض المواقف التي تتطلب السرعة في البت في قرار معين.

2- ضبط النفس، إذ يحتاج اتخاذ القرار الصائب إلى درجة من العقلانية وعدم التسرع في البت في الأمور إلا بعد التوصل إلى نوع من القناعة حول الوضع الذي يواجهه متخذ القرار، وكذلك الإحاطة بكل تفاصيل المشكلة وفحص البدائل المتاحة في جميع الجوانب.

الأردن، 2003، ص 230.

(43) علي السلمي، مصدر سبق ذكره، ص 227.

(44) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2009،

3- الابتعاد عن المصالح الشخصية، فيجب على متخذ القرار ألا يجعل المصلحة الشخصية هي المسيطرة على تفكيره عند اتخاذ قرار معين. بل يجب النظر بعين الاعتبار إلى المصلحة العامة بحيث تكون الجهود موجهة إليها، وأن يبذل كل ما في وسعه لتحقيقها لأن الانانية وتطويع القرار لخدم مصلحة متخذ القرار الشخصية سوف يقلل دون شك من جدوى القرار وفائدته.

4- قيم الفرد واتجاهاته، الفرد يتأثر بالقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه. كذلك فإن اتجاهاته التي يؤمن بها لها أثرها على عملية القرار المتخذ، فالفرد يتأثر بهذه القيم والاتجاهات بحيث يكون القرار في بعض الأحيان تعبيراً لما لديه من قيم واتجاهات، وكثيراً ما تتخذ القرارات التي لا يكون فيها صفة الرشد الموضوعية، وإنما تكون متأثرة بطريقة أو بأخرى بهذه الصفات (45).

5- الإدراك الواعي للمشكلة، إن الحاجة إلى القرار تظهر بسبب وجود مشكلة تواجه التنظيم، ويتطلب الأمر إيجاد حل لها، فالقرار النهائي هو إجابة على المشكلة الماثلة أمام التنظيم، ومن ثم فإنه لكي يتحقق الهدف المنشود من القرار المتخذ فإن على الإداري أن يقوم بتشخيص المشكلة التي تواجه العمل، وأن يكون الشخص دقيقاً وليس عرضياً.

6- المهارات الفردية، تؤثر المهارات الإبداعية، والقدرات الكامنة لدى الفرد على جميع عمليات القرار المتخذ، كما أن الفرد نفسه يستفيد من عملية اتخاذ القرار، عن طريق ما يتيح له هذه العمليات من صقل وتنمية لهذه المهارات والقدرات، بواسطة البحث والتحليل الذين يقوم بهما في جميع مراحل القرار المتخذ.

كذلك توجد مجموعة من العوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، والتي ينبغي على متخذي القرارات أخذها بعين الاعتبار وهي (46).

1- النصوص التشريعية: حيث أن القرار الإداري يعتبر جزء من السياسة العامة للدولة، لذلك فإن القائد الإداري الذي يحرص على ضمان فاعلية القرار يجب أن يأخذ في اعتباره عوامل معينة، على رأسها رأي رؤسائه، ومشورة مرؤوسيه، الالتزام بالتشريعات والقوانين التي تضعها الحكومة، الميزانية، الاعتمادات المالية، مدى وقع القرار على السلطات العليا، وقبولها له، والرأي العام الذي يقبل القرار أو يثور عليه.

(45) - إيهاب صبيح، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الجزء 3، القاهرة، 2001، ص 74.

(46) رافدة الحريري، مهارات القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان،

2- المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال: فمن الضرورة أن يأخذ متخذ القرار في اعتباره سياسات المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال والمؤسسات المنافسة عند اتخاذه لقرار ما.

3- درجة المشاركة في اتخاذ القرار: توجد عدة عوامل تحدد درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات أهمها درجة توافر المعلومات والبيانات لدى متخذ القرار، فكلما زادت المعلومات والبيانات المتوفرة لديه كلما قلت المشاركة، وكلما توفرت لدى الأفراد المساعدين معلومات تدعم القرار، كلما زادت الحاجة إلى المشاركة، وكلما زاد تعقيد المشكلة، كلما زادت الحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرار.

4- التعقيد: وتعود درجة تعقيد القرار إلى عدة متغيرات إضافة إلى العلاقات المتشابكة والمتداخلة بين القرارات المتداخلة.

5- درجة التكرار: تعتبر القرارات غير المكررة هي الأهم خلال عملية صنع القرار، على عكس القرارات المكررة داخل المؤسسة، حيث من الممكن وضع نموذج لتنفيذها على اعتبار أنها قرارات روتينية.

6- درجة ثبات تأثير القرار: وتعني المدة الزمنية المتوقعة للعائد من القرار، وتعتبر عامل مهم في عملية صنع القرار، وقد تمتد المدة الزمنية إلى أكثر من عشرين عاماً، وهذا النوع من القرارات هو أكثر القرارات حاجة إلى بذل الجهود الكبيرة في صنعه واتخاذها.

7- بيئة القرار: لكي يكون القرار رشيداً وعقلانياً يجب أن يصدر متسقاً لأهداف البيئة الخارجية والمتمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولأهداف البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية، وعليه لا يمكن أن تتم عملية صنع القرار واتخاذها بمعزل عن النظم والقوى القائمة.

8- المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم القائد : فطريقة عرض المساعدين والمستشارين المتخصصين للموضوعات، وأسلوب تفكيرهم، تؤثر في فاعلية القرار، فالقائد الذي يدرك أهمية حسن اختيار معاونيه يمكنه أن يتحكم في نوعية القرارات التي يتخذها، لذلك فانه من الضروري للقائد اختيار معاونيه من خلفيات متباينة، وتخصصات مختلفة، لان ذلك يساعد على توليد الأفكار المبدعة.

9- المتأثرون بالقرار: للمرؤوسين رغبات ودوافع وحاجات، فهم ليسوا مجردين من المعرفة أو القدرة على التعلم، وعلى حل المشكلات، لذلك وجب مساهمتهم من خلال السماح، لأرائهم وقبول مبادراتهم ووجهات نظرهم، حول إيجاد الحلول للمشكلة موضوع القرار،

وعلى القائد أن يختار الكيفية التي يتعامل بها مع مرؤوسيه جميعاً، ذلك أن عملية اتخاذ القرار عملية إنسانية فإنه لا يمكن ضمان فاعلية القرار.

10- الضغوط: يتعرض القائد إلى الكثير من الضغوط التي تؤثر على فاعلية القرار وتتمثل هذه الضغوط في السلطات العليا والرأي العام، وضغوط أجهزة الرقابة المركزية والقوى الاقتصادية، وكذلك مستوى الخدمات، والمستثمرون، والموردون وأولياء الأمور، فالقائد يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات والروابط، وكذلك التجمعات غير الرسمية، ومراكز القوى التي يخلقها في المؤسسة هذا بالإضافة إلى ضيق الوقت لدى القائد، واضطراره إلى اتخاذ القرارات تحت ضغوط ظرف معين، مما يحجب عنه الفرصة الكافية لجمع المعلومات والبيانات المناسبة لاتخاذ القرار.

11- كثافة تأثير القرار: ويقصد به الآثار الإيجابية التي تميز القرار إن كان جيداً أم لا، وأن عدم وجود تأثير للقرار يعني أنه قرار عديم الكثافة.

المبحث الثاني:

ماهية الإبداع الإداري.

تلعب الإدارة دوراً هاماً وكبيراً في تقدم الأمم، مما يدعو للاعتقاد بأن الدول المتقدمة لم تحقق ما حقته من تقدم ورفي إلا نتيجة لإبداع الأفراد، والمؤسسات لديها ، فالتقدم الذي نشهده في شتى مجالات الحياة لا يمكن أن يكون بهذه الصورة المتقدمة إلا بفضل الأفكار الجديدة الابداعية ، ولكي يستمر التقدم فلا بد من استمرار الإبداع والتجديد والتطوير والتغيير نحو الافضل ، لذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتطور أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع وتهتم بالمبدعين ، لأن درجة نجاح أية مؤسسة يتوقف على مدى إبداع العنصر البشري في الإدارة، وقدرته على استغلال تفكيره في زيادة الانتاج في المؤسسة الإدارية (47) ..

المطلب الأول:

نظام الإبداع والابتكار بالمنظمة.

ينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه من المفاهيم المرنة، التي تستوعب كثيراً من الاجتهادات والآراء. فقد عرف بأنه: "تغيير مطور جديد ومحدد يمهّد ليحصل عملية إنجاز الأهداف أكثر فاعلية". ويرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن: "المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير" (48). وكذلك عرف الإبداع التنظيمي بأنه: "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة، واستغلال الفرص المتاحة (49) .

وأشار البعض إلى العملية الابتكارية والإبداعية في المنظمات على أنها نظام له مدخلات وعمليات وتحويل وتشغيل ومخرجات، وأن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة. حيث أن هذا النظام يتأثر بالمتغيرات السلوكية، والكمية، والخبرة، والتعلم، والمعرفة،

(47) - Ernst, Dieter, Innovation in Global Knowledge Economy, East- West Center, Honolulu IBM\ Tsinghua Study on Innovation in china 2010, p123 .

(1) - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 18.

(2) - Hitt, m. A and Irland, R.D and hokisson. R E, Strategic Management: Compertitiveness and Globalization, 4th Edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001 p142.

والادراك، والشخصية، والبيئة، والانفتاح الفكري، والذاكرة، والحاجات، والإمكانات والقدرات الذاتية والمكتسبة (50).

إن الاتجاه الصحيح للمؤسسات يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة، وتكنولوجيا المعلومات، ومن اختبار التجارب، وتوسيع الأفكار، وارتقاء الأهداف، والطموحات، والقدرات البشرية الهائلة، أساساً استراتيجياً للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطوير، والذي يتطلب توفير عناصر الإبداع والابتكار بالمنظمة والتي تتمثل في الآتي (51):

1- الطلاقة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، وبالتالي يجب على المبدع أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها، ويفاضل بينها، ويختبر فوائدها، حتى يختار الصالح منها.

2- المرونة:

أي قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره، أو أسلوبه في علاج المشكلة، من وضع إلى آخر ويعني قدرته على التكيف السريع للتطورات، والمواقف الجديدة.

3- الاصالة:

وهي القدرة على التجديد في الأفكار، والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة، والابتعاد عن الشائع والمألوف.

4- القدرة على التحليل:

يعني القدرة على تجزئة المشكلة الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أي القدرة على تفتيت أي عمل، أو موقف إلى وحدات بسيطة، ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها.

5- الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة، أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، كما يقصد بها القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما.

6- القابلية للتغيير: وتعني مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائها وحثهم على التغيير، وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل.

(50) -بلال خلف السكارنة، مصدر سبق ذكره، ص 30.

(3) -جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، 2009، ص 38.

7- سعة الاتصالات:

وتعني مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها، ومدى قدرته على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية.

8- روح المجازفة والمخاطرة:

أي الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار، أو الأساليب الجديدة، وتبني مسؤولية نتائجها. وكذلك مدى قدرة الفرد على العمل في ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة، وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها.

9- تشجيع الإبداع:

ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات، والمساعدات الأساسية، لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار، والطرق الجديدة، في موقع عمله. كذلك دعم النشاطات الإدارية التي تشجع على توليد أفكار جديدة، وتحفيز الابتكارات، كما يتضمن مناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة، وتقليل البيروقراطية، وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر والأفراد والإداريين في المؤسسة، والتقديم الداعم للأفكار الجديدة يعتبر محفز داخلي للأفراد على الإبداع.

المطلب الثاني:

تنمية الابداع الإداري ومعوقاته

أولاً: تنمية الإبداع الإداري في المنظمة:

تمثل بيئة العمل مصدراً أساسياً من مصادر تنمية الابداع، لدى الأفراد العاملين بها أو العكس، حيث أن البيئة التي يتوفر بها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة كالتهوية الجيدة، والاضاءة والتدفئة الملائمة، وتوفر قنوات اتصال فعالة، مما يسهل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية بالمنظمة بالشكل السليم، والمهمة لحل المشكلات، وكذلك إدراك الإدارة وقناعاتها بإمكانيات الأفراد بحيث يتم استثمارها الاستثمار الأمثل لحل المشكلات هي بيئة داعمة ومشجعة على الابداع والابتكار بدرجة كبيرة(52).

وكذلك توجد عدة آليات يمكن للمنظمة من خلال تبنيها أن تعزز الابداع وتشجع على الابتكار والتجديد، من بين هذه الآليات هي الدعم المادي والمعنوي للمبدعين بالمنظمة، توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية مثل الآلات والمختبرات ومراكز البحوث، كذلك الموازنة، وخلق حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين، التي تعمل من خلالها المنظمة (53).

كما أكد بعض الباحثين بأنه بإمكان المنظمة تعزيز الإبداع لدى الفرد العامل، من خلال تقوية الانتماء الروحي للمنظمة، وتشجيع العقلية العلمية للفرد، في التعامل مع الأزمات من خلال مكافأته مادياً ومعنوياً، وتعليمه الانفتاح على الرأي الآخر، وبالبعد الإنساني في التعامل مع الافراد المبدعين وغيرهم(54).

والعملية الإبداعية قد تكون ذاتية أو مكتسبة بمعنى أن الوراثة لها أثر إيجابي، أو سلبي على مقدرة الإنسان الإبداعية، كما أن الإبداع يمكن أن يكتسب بالتعلم والمعرفة والتدريب والاجتهاد (55).

إن من أهم مهام الإدارة في أي منظمة هو تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين، من خلال توفير الظروف الموضوعية التي يعملون وسطها، ويتعاملون معها، وأن تعمل على تنمية

(52)- بلال خلف السكارنه، مصدر سبق ذكره، ص46.

Daneil. Robert, Entrepreneur Checklist, The Top Entrepreneurship Resource Center Online, WWW.ZERO.million. com.cited.27-5-2004,2004,P328.-
(53)

(54)- اميمة الدهان، الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 11، العدد26، 1998، ص11.

(55)- علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن حزم، سلسلة الابداع والتفكير الابتكاري، الجزء 3، 1999، ص 83.

روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير مناخ ابداعي ملائم لهم، والذي من أهم شروطه، هو توفير مناخ عمل يمتاز بالحرية العالية، التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها، ومعارضتها، دونما أي قيود أو حدود. كذلك اهتمام قيادة المنظمة بالحوافز التي تدفع كل فرد أن يكون مبدعاً، ومندفعاً للمشاركة الإيجابية في عمل المنظمة، كما يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداء العمل بطرق فعالة، وكذلك يجب أن تمتاز بالعدالة والنزاهة (56).

ويرى آخرون أنه لا بد أن ينظر إلى إدارات المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وانجازاتها أنها تلك المنظمات التي تفرد للإبداع جانباً من اهتماماتها، وتسخر له قدراً من امكانياتها، وتحشد له جهوداً كبيرة، تتمثل في تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية، التي تعزز التجارب الإبداعية، وتوجد هياكل تنظيمية مفتوحة، وليست مركزية، كما أنها تتجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد، وإدارة الصراع، وتفويض السلطات بشكل ناجح (57).

ثانياً: معوقات الإبداع الإداري

معوقات الإبداع بشكل عام متنوعة ومختلفة، فمنها التنظيمية، ومنها الفردية، ومنها الاجتماعية، وسوف يحاول الباحث هنا الوقوف على أهم هذه المعوقات، والتي يجب على أي إدارة استراتيجية واعية وحريصة تفاديها، ومن هذه المعوقات:

أ- المعوقات الشخصية (58):

وتتضمن المعوقات الخاصة بالفرد وتكوينه الفسيولوجي، والجسماني، وكذلك السلوكي، والذي يمكن أن يكون داعماً للإبداع أو معيقاً له، وكذلك التربية الاسرية، والمجتمعية، التي تكبت الفرد، وتحد من امكانياته، وابداعاته في المؤسسة، وأيضاً ضعف الانتماء المؤسسي، أو التنظيمي، أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين، ومن بين هذه المعوقات الخوف من الفشل، ومفاهيم النجاح الخاطئة، والحاجة إلى الهدوء والبعد عن المشاكل، والتعجيل بالحل السريع، وكذلك انعدام روح الإقدام والمبادأة والطموح.

ب- المعوقات الاجتماعية والثقافية (59):

وتشمل كل من العادات والتقاليد والقيم وأعراف المجتمع، والنظام الثقافي وغيرهما. وهناك عدة أسباب تكمن وراء ظهور هذا النوع من المعوقات، منها؛ الخوف من الأفكار الجديدة ومحاربتها، الشعور بالتفوق وإغفال رأي الخبراء والمستشارين، كما أن العادات والتقاليد يمكن

(56)- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 2004، ص53.

(57) - المصدر السابق، ص 56.

58 () - خيضر كاظم حمود، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، 2010 ص 400.

59 () - بلا خلف السكارنة، مصدر سبق ذكره، ص59-73.

أن تضغط على من يفكر، وتقسو على من يحيد عما تراه الجماعة، وما تتوقعه منه، والفرد في هذه الحالة سوف يميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج من نطاق توقعات الآخرين⁽⁶⁰⁾.

ج- المعوقات التنظيمية (61):

ويقصد بها الأنظمة والقوانين الداخلية، والتي تعمل بموجبها المنظمة، والتي قد تقف عائقاً لعملية الإبداع، فالسياسات والإجراءات وفلسفة الإدارة والقيادات الإدارية، خاصة المتسلطة، قد تشكل عائقاً لعملية الإبداع، ومن أهم الأسباب وراء هذا النوع من المعوقات، هو النمط الإداري التقليدي، والذي يرفض دائماً التغيير، ويتمسك بالماضي، كذلك عدم الاستقرار التنظيمي، وتضخم الجهاز التنظيمي، وضعف الحوافز الداعمة للإبداع، وانعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وسوء الاتصالات، وعدم تدفق المعلومات، والخوف من تحمل المسؤولية، تشكل أهم الأسباب وراء هذا النوع من المعوقات.

د- المعوقات البيئية (62):

وهي تلك المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة من أنظمة، وسياسات تنموية، والنشاط الاقتصادي، والنظام السياسي في البلد، وقوانين التحديث والتطوير الوطني.

ذ- المعوقات المالية (63):

باعتبار أن العملية الإبداعية تحتاج إلى أموال كبيرة، تستثمر في خدمة المبدعين، والذي قد لا يتوفر لدى الكثير من المؤسسات، وخاصة التي تعاني من شح الموارد المالية⁽⁶⁴⁾. وهناك من يضيف معوقات أخرى مثل الخوف من الفشل، وتجنب المخاطرة، والروتينية في العمل، وكذلك عدم توافر الحرية، ومقاومة التغيير من قبل الإدارة أو العاملين، وجمود القوانين، وضعف التحفيز، والتوبيخ العلني⁽⁶⁵⁾.

(60) - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.

(61) - خيضر كاظم حمود، مصدر سبق ذكره، ص 123.

(62) - صالح مهدي العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2008، ص 169.

(63) - المصدر السابق، ص 181.

(64) - صالح مهدي و محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية،

مصر 2007، ص 170.

(65) - رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الإسكندرية، مصر،

2002، ص 181.

المبحث الثالث:

العلاقة بين صنع القرار الإداري وإبداع العاملين

أثبت التطور الذي حدث على مؤسسات الدولة في العصر الحديث، الدور الذي يلعبه موظفوا الدولة في مشاركتهم في اتخاذ قرارات المنظمة، والتي يكون لها الأثر المباشر في تطورها، ويكون ذلك بالتركيز على سلوك الموظفين، وتوجيه الأعمال التي يقومون بها لتطوير المؤسسة بصفة خاصة، وهذا سيتناوله هذا المبحث من خلال مطالبه التالية :

المطلب الأول :

العلاقة بين السلوك الإداري والسلوك الإبداعي:

يختلف السلوك الإنساني بحسب التخصص والمجال والموقف، الذي يكون فيه الفرد، حيث يعرف السلوك بأنه: " جميع أوجه النشاط العقلي، والحركي، والانفعالي، والاجتماعي، الذي يقوم به الفرد وهو نشاط مستمر يقوم به الفرد، لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته، ويشبع حاجاته، ويحل مشاكله" (66). وعرفه آخر بأنه: " الطريقة التي يتصرف بها الفرد أو الكائن الحي خصوصاً أثناء استجابته للمؤثرات" (67).

والسلوك الإداري هو الذي يعبر عن الحياة العملية داخل المنظمة، والذي يفترض تميزه بالحركة، والديناميكية، وهو سلوك هادف، يحتكم إلى العقل والبصيرة (68). أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن تنتج عنه خدمات، أو سلع جديدة، وهو سلوك يسبق الإبداع في صورته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

وأوضح عدد من الباحثين في مجال الإدارة أن العلاقة بين السلوك الإداري والسلوك الإبداعي وثيقة إلى حد ما، ذلك أن توفير البيئة المناسبة للعاملين ومنحهم الثقة، وكذلك سهولة الاتصال وسرعة اتخاذ القرار، وقبول التغيير الإبداعي، كل هذا يؤثر على السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة، وأكدوا أن من أهم مهام الإدارة في أي منظمة، هي تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين، من خلال توفير الظروف الموضوعية، التي يعملون وسطها ويتفاعلون

(66) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2003، ص3.
Webster, s NewWorld college dictionary , New York: Merram-
(67) -Webstre,2004,P68.

- عبد المعطي محمد العساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، 1994، ص68.62

معها، وأن تعمل هذه المنظمات على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، من خلال توفير مناخ إبداعي ملائم لهم (69).

وباعتبار اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية، فتعتبر المعلومات هي أحد العناصر الأساسية، والموارد الهامة، التي يحتاج إليها جميع الموظفين لأداء مهامهم، ومسؤولياتهم، واتخاذ القرارات السليمة، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وإن كانت تختلف احتياجاتهم للمعلومات، حسب المستوى الإداري، الذي يقع فيه كل منهم، لذلك تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة، سواء كانت عامة أو خاصة، لكونها القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات الإدارية، وبدون المعلومات يصبح المدير في حالة عدم التأكد، ولذلك فإن المشكلة الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير عند اتخاذ القرارات وفقاً للأسلوب العلمي، تتمثل في عدم توافر المعلومات، أو عدم دقتها، أو أن تكون تكلفة الحصول عليها عالية جداً، من حيث الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يقتضي أن يعمل على تشغيل فكره، واستحداث طاقاته الإبداعية لمحاولة التغلب على الفجوة في المعلومات، لتكون القرارات الإبداعية، وما يسفر عنها من حلول بمثابة الجسر الذي يعبره متخذ القرار، ليصبح في حالة أقرب ما يكون فيها من حالة التأكد التام.

ويقترح أحد الباحثين نموذجاً يطلق عليه (نموذج الشبكة الإبداعية) وهذا النموذج يحدد العلاقة بين القدرات الإبداعية، للمديرين وبين مدى توفر المعلومات حول المشكلة، منهم المدير المبتكر، والذي يمتلك قدرات إبداعية، عالية وطاقات متجددة، ولا يحبس نفسه في الأفكار التقليدية الجامدة، لكنه في نفس الوقت يواجه مشكلة، تكون المعلومات المتوفرة عنها غير وافية، وهنا تظهر قدراته الإبداعية في ابتكار الحلول، وإثارة الفكر، وتفجير الطاقات الإبداعية، فيمن حوله من المساعدين، حتى يحسن المناخ العام لعملية اتخاذ القرار، وتأتي قراراته الإبداعية من منطلق فكري متجدد وجريء. وكذلك هناك المدير المرموق، الذي يمتلك قدرات، وطاقات إبداعية، في التطوير والتحسين، بشكل مستمر، ويفتح المجال لكل رأي، أو فكرة جديدة ويشجعها، وهو في نفس الوقت يعمل في ظل حالة أقرب ما تكون من حالة التأكد التام، من حيث مدى توفر المعلومات حول المشكلة موضوع القرار، فتتجلى طاقاته الإبداعية في اقتراح بدائل متعددة، وحلول مبتكرة، تساهم في تحسين بنوعية القرارات التي يتخذها.

وحيث أن عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات هما على علاقة وثيقة ببعضهما، حيث يعتبر بعض الباحثين أن تأثير كل منهما على الآخر يظهر بشكل متداخل، فيمكن التماس العلاقة

بين اتخاذ القرارات، والإبداع، من خلال علاقة حل المشكلات بالإبداع، حيث اعتبرت إحدى الدراسات أن الإبداع إحدى القنوات التي توفر للفرد والجماعة والمنظمة، بل وللمجتمع فرصة كبيرة، للتعامل مع المشكلات التي تواجههم بطرق جديدة وفعالة، لذلك فهناك من ينظر الى الابداع باعتباره مرادفاً لحل المشكلات، ويعرف الابداع وفقاً لوجهة النظر هذه ، بأنه: عملية بسيطة لحل المشكلات بطريقة مناسبة. وبالتالي يعتبر الحصول على البيانات والمعلومات عن المشكلة هدفاً أساسياً لتحديد المشكلة، أو توضيحها، وذلك كمرحلة من مراحل الحل الإبداعي لها.

والعمل على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية يتطلب توفير العديد من المصادر اللازمة، التي تمكن الأفراد والجماعات من القيام بمهامهم على خير وجه، ومن ذلك تزويدهم بالمعلومات الضرورية، عن سير أدائهم في الأعمال التي يقومون بها، والإنجازات التي يتوصلون إليها، ويقول البعض، أنه من الصعب أن نتوقع الإبداع من الأفراد، أو الجماعات أو حتى المنظمات في الوقت الذي لا يعرفون فيه شيئاً كثيراً عن مدى تقدمهم وأدائهم في المهام الموكلة اليهم أو الحلول التي يتقدمون بها، وهذا في حد ذاته مبرر مهم، لاهتمام إدارات المنظمات بالتغذية المرتدة كاستراتيجية مهمة لمواجهة بعض معوقات الإبداع (70).

المطلب الثاني :

دور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في إبداع العاملين

إن عملية اتخاذ القرار هي الناتج النهائي لحصيلة جهود متكاملة، ومشاركة، من الآراء، والأفكار، والاتصالات، والدراسة، والتحليل، والتقييم التي تمت في مستويات مختلفة داخل المنظمة، وبمعرفة أفراد عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك، وليست نتاجاً لرأي فرد واحد. فلقد أصبح من الصعب في ظل التطورات التي تشهدها الإدارة الحديثة والتي تحتم بالضرورة المشاركة في اتخاذ القرار، فلن يستطيع القائد الإداري أن يواجه المشكلات الإدارية وحده، مهما كانت قدراته ومعارفه وتجاربه التي قد تساعد على الإحاطة بكل جوانب المشكلة وإبعادها، وأسباب نشأتها، وكيفية حلها. وتختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرار باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير، والنهج الذي يسير عليه في إشراك مرؤوسيه في ظل المشكلات، التي تواجهه في اتخاذ قراراته، فقد يتيح المدير لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة

(70) - بلال خلف السكارنة، مصدر سبق ذكره، ص 70-75.

في صنع القرارات، مستعيناً بما لديهم من معارف وخبرات على الإحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها.

إن للمشاركة مزايا عدة فهي تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد، ورغبة صادقة، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير، وبين أفراد التنظيم من جهة، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه التنظيم من جهة أخرى، فهي تولد علاقات إنسانية سليمة وجيدة مع العاملين، وعلاقات عامة حسنة ومميزة مع الجمهور. كما أن للمشاركة في عملية صنع القرار أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها (71). كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الاحترام والتقدير وتأكيد الذات، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات، وخلق روح التعاون فيما بينهم، والذي بدوره يؤدي إلى تنمية روح الفريق، والشعور بالعضوية والانتماء وزيادة الإنتاجية.

وقد أصبح موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات محط اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، على وجه الخصوص، لما يترتب على ذلك من نتائج وإثار جانبية (72)، مثل زيادة فرص الإبداع والابتكار، مما ينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاج، وتحسين الإنتاجية، وتحسين الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعميق الالتزام لدى الأفراد. كما أن لأسلوب مشاركة العاملين دور أساسي في تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، وتوفير حياة عمل إيجابية، وصحة عقلية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية، والمسؤولية والجوانب المادية للفرد. وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليل نسب الدوران الوظيفي، وأكدت الكثير من الدراسات أن للمشاركة في اتخاذ القرارات عدة مزايا وفوائد، تعود على الفرد نفسه، وعلى المنظمة ككل، منها إعطاء الفرد بالمنظمة شعوراً بأهميته في العمل الذي يقوم به، مما يدفعه إلى بذل مزيداً من الجهد، ومزيداً من التلاحم للتنظيم، الذي يعمل فيه. كذلك يمكن الاستفادة من آراء ومقترحات العاملين بما لديهم من مهارات، وقدرات إبداعية، من شأنها إضافة قدر من الموضوعية، والفاعلية على القرار المتخذ. وللمشاركة دور بارز في دفع العاملين للتعاطي

Muindi, Florence K, The Relationship between participation in Decision making and job satisfaction among Academic staff in school of Business, (71)-University of Nairobi, Kenya,2010, P245.

(72)- عزيزة و راشدة، المشاركة في اتخاذ القرار وسبل تفعيلها، جامعة بن خلدون، ب.ت.

والإبداع أكثر، لما تمنحه من فرص للمبادأة والتعبير عن آرائهم ، وتعويدهم على الاستقلالية، وتعطي العامل فرصة لإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة عامل الانتماء بين الفرد والمنظمة، ويساهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وبالتالي خلق بيئة تنظيمية مشجعة على الابتكار والإبداع (73).

ويعد فسخ المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم، وإنسانيتهم، ويساعد على الاجتهاد في طرح الأفكار، التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات، كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل، ومن هنا نجد اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار، والذي يوفر مناخاً صحياً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين، الى أقصى الحدود، كما أن للمشاركة في صنع القرارات تأثير قوي على الرضا عن العمل، وتشكل حافزاً معنوياً إيجابياً، وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تأثير على الإنتاجية بالمنظمة (74).

الختاتمة

تناول هذا البحث موضوع اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة، ودورها في الإبداع الإداري ، وعرف الإبداع بأنه: التوصل إلى شيء جديد، أو تجميع الأشياء والأفكار الموجودة، وتكوين نسق جديد منها، وأوضح أن الإبداع يكون في كافة المجالات، ولا يقتصر على مجال واحد فقط، ولا يندرج ضمن موضوع محدد، بل حتى القرارات الادارية يجب أن تصدر وفق إبداع إداري معين، يعبر عن تطور المؤسسة وتقدمها، ثم عرض المعوقات التي تحول دون وجود إبداع داخل المنظمة، فمنها المعوقات الاجتماعية والثقافية، والمعوقات التنظيمية، التي تتمثل في الأدوار التي يؤديها العاملون، والمعوقات النفسية والعاطفية التي تتمثل في الخوف من الفشل .

وهنا يمكن القول أنه على الفرد والمنظمة العمل على تنمية قدراتهم الإبداعية، وأن يثق قائد المنظمة بنفسه، ويقتنع بأهمية الإبداع، ويتتبع خطوات التفكير العلمي، ويقوم بوضع خطة

(73)- الصادق سعيد عمران وعلي محمود فارس، مصدر سبق ذكره، ص291-293.

(74)- نسيبة بن فرحات، سليمة حفيظي، دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الإبداع، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية سونا طراك- تفرت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 38-39.

لتنفيذها. أما المنظمة فعليها تهيئة المناخ المناسب للإبداع ، وإنشاء القنوات الملائمة للاتصال، ونشر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشجيع التنافس بين الأفراد، وضرورة توافر الرغبة عند المدراء في التغيير والتطوير، وكذلك الاهتمام الكافي بتقديم التدريب المناسب للعاملين، وتقديم الحوافز الملائمة والمشجعة لهم، وعلى المنظمة أن تستند في اختيار وترقية عاملها إلى الجدارة والاستحقاق، كما يتوجب على الإدارة تجنب الأخطاء الشائعة التي تقتل الإبداع، والتي منها الفشل في تقدير الجهود الفردية وتجاهلها، فالكثير من المؤسسات تقتل الأفكار الجديدة الايجابية بالروتين، والوقت الطويل للتقييم، والنقد الجارح، وعدم إيصال هذه الأفكار للإدارات العليا، فيستغرق المديرون أسابيع للرد على مقترحاتهم، والأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين، واقتناع الإدارة بالدور المهم الذي يلعبه العاملون في تحقيق الإبداع في جميع الجوانب بالمنظمة، وبالتالي الاهتمام بتوفير الظروف الداعمة للإبداع بالمنظمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب

- 1- الصادق سعيد عمران و علي محمود فارس، أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، 2007.
- 2- إيهاب صبيح، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الجزء3، القاهرة، 2001.
- 3- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 4- جمال خيرالله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، 2009.
- 5- حسين عثمان محمد عثمان ، أصول القانون الإداري ، دار المطبوعات الجامعية ، ب ت ، الاسكندرية .
- 6- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 2004.
- 7- خيضر كاظم حمود، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، 2010.
- 8- رافدة الحريري، مهارات القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008.
- 9- رندة الزهري، الابداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 10- سيد محمد هوارى، التنظيم، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1972.
- 11- شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة ، جدة، السعودية، 2012.
- 12- صالح مهدي العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2008.
- 13- عبد المعطي محمد العساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، 1994.
- 14- علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، 1995.
- 15- علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن حزم، سلسلة الابداع والتفكير الابتكاري، الجزء 3، 1999.
- 16- مازن ليو راضي، القانون الإداري الليبي، دار المطبوعات الجامعية، 2005.

17- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

18- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.

19- محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار المهدي للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، الجزائر، 2009.

20- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2009. ثانياً: البحوث والدراسات

1- إبراهيم عفيف إبراهيم، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة لاستكمال متطلبات الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006.

2- صالح بن ناصر شغروود، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، 2007.

3- نسبية بن فرحات، سليمة حفيظي، دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الإبداع، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية سونا طراك- تفرت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

ثالثاً: المجالات والدوريات

1- اميمة الدهان، الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 11، العدد 26، 1998.

2- عزيزة و راشد، المشاركة في اتخاذ القرار وسبل تفعيلها، جامعة بن خلدون، ب.ت.

المراجع الأجنبية

- 1- Daneil. Robert, Entrepreneur Checklist, The Top Entrepreneurship Resource Center Online, WWW.ZERO.million. com.cited.27-5-2004,2004.
- 2 -Ernst, Dieter, Innovation in Global Knowledge Economy, East-West Center, Honolulu IBM\ Tsinghua Study on Innovation in china.
- 3-Hitt, m. A and Irland, R.D and R E, Strategic hokisson. Management; Compertitiveness and Globalization, 4th Edtion. Cincinnati: South- Western College Publishing,200.
- 4- Muindi, Florence K, The Relationship between participation in Decision making and job satisfaction among Academic staff in school of Business, University of Nairobi, Kenya,2010.
- 5-Webster, s.i, NewWorld college dictionary , New York: Merram-Webstre,2004.