

التدريب على حل المشكلات كأداة لتعزيز الإبداع الإداري في المنظمات *Training on problems solving as a tool for developing the administrative creativity in the organizations*

اسمهان نايلي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مخبر الهندسة المالية والإبتكار،

ismahane.naili@univ-oeb.dz

د. الطاهر توابيتية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، مخبر الهندسة المالية والإبتكار،

tahar0082@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/06/03

تاريخ القبول: 2021/01/11

تاريخ الاستلام: 2020/08/18

ملخص تعتبر عملية استقطاب المورد البشري أمرا مكلفا هذا ما دفع بالمنظمات إلى تدريب العاملين لديها من أجل تحديث المعارف و المهارات، حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى تبين أهمية التدريب على حل المشكلات في تعزيز وتنمية الإبداع الإداري في المنظمات خاصة لما يحظى به هذا الأخير من أهمية في إتخاذ القرارات، وقد أثبتت الدراسات في هذا المجال وجود أثر إيجابي للتدريب على العملية الإبداعية وتوليد الأفكار التي أصبحت أهم موارد المنظمات وسبب بقائها.

الكلمات المفتاحية : ؛ التدريب على حل المشكلات ؛ الإبداع الإداري

تصنيف JEL : M53 ، O31

Abstract: The process of attracting human is costly, which is what prompted organizations to train their employees in order to update knowledge and skills, as this research paper aims to show the importance of training to solve problems in promoting creativity in organizations, especially for the latter's importance in decision-making, and given the multiplicity of training methods it has been the selection of the most important and most used methods such as brainstorming and scamper style.

.keyword: Training, Solving problems, Creativity.

JEL classification code : M53, O31

المؤلف المرسل: نايلي اسمهان ،

الإيميل: ismahane.naili@univ-oeb.dz

1. مقدمة:

نظرا لصعوبة الحصول على الأفراد المبدعين من البيئة الخارجية لتعسر عملية التقييم من جهة وتكاليفها من جهة أخرى ما جعل المنظمات تلجأ لعملية تدريب العاملين على حل المشكلات بإستخدام أساليب علمية لطالما أثبتت نجاعتها من أجل التكيف مع مختلف التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وكسب معارف ومهارات جديدة تساعد في خلق أفكار إبداعية تساعد المنظمة على البقاء في المنافسة.

1.1. إشكالية الدراسة:

تحاول المنظمات جاهدة مواكبة كل تقدم وكل جديد سعيا منها للتميز والريادة في بيئة ديناميكية تشهد حركية كبيرة في كل يوم، وهذا ما يدفعها للبحث عن الكفاءات من جهة وتنمية كفاءاتها الحالية من جهة أخرى ويعد الإبداع الإداري أهم مورد للأفكار الجديدة والتي تحرص المنظمات على تنميته وتعزيزه باستخدام أساليب تدريبية حديثة تساعد في إستيراد معارف جديدة وتنمية قدرات العاملين لديها بما يساهم في تحقيق أهدافها.

بناء على ماسبق نطرح الإشكالية التالية:

ما دور التدريب على حل المشكلات في تنمية الإبداع الإداري في المنظمات؟

2.1 . أسئلة الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتدريب على حل المشكلات؟
- ما هو الإبداع الإداري؟
- ما تأثير التدريب على حل المشكلات على مستوى الإبداع الإداري في المنظمات؟

3.1. نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التدريب على حل المشكلات

المتغير التابع: الإبداع الإداري

4.1. الدراسات السابقة

1.4.1 دراسة Herron و Lazenby، Coon، Conti، Amabile (1996):

Assessing the work environment for creativity

قامت الباحثة وفريقها بتحليل عناصر بيئة العمل المؤثرة على العملية الإبداعية في المنظمات، حيث شملت عينة الدراسة 12525 فردا من بينهم 9729 يعملون في مجموعات وفرق عمل

تضم مابين 4 إلى 9 أفراد يشغلون وظائف في 21 منظمة مختلفة الأنشطة الصناعة والتكنولوجيا العالية والإلكترونيات والمواد الكيماوية والمواد الصحية وغيرها، وقد استغرقت الدراسة حوالي 9 سنوات، وقد توصل فريق البحث إلى وجود خمس عناصر في بيئة العمل تؤثر على النشاط الإبداعي للعاملين أطلق عليها مفاتيح (Keys)، وهي:

- تشجيع الإبداع: ويشمل التشجيع التنظيمي، تشجيع المشرفين، وتشجيع فرق العمل؛
- الحرية حيث يتعزز الإبداع عندما يتمتع الأفراد باستقلالية عالية في العمل؛
- توفر الموارد فعادة ما يؤثر نقص الموارد على العملية الإبداعية لتأثيراتها النفسية على الأفراد؛

ضغوط العمل تشكل قيودا للأفراد وعلى قدرتهم على العمل بما فيها عائق الوقت؛
المعيقات التنظيمية مثل نوع الهيكل التنظيمي والرسمية.

2.4.1 دراسة Hammoudi، (2012)، 'The role of training in the development of administrative creativity skills at kindergarten managers'

هدفت الدراسة إلى تبين دور التدريب في تنمية مهارات العصف الذهني وكذا الخرائط الذهنية ومهارات الحوار لدى مديريات رياض الأطفال، وقد خلصت الباحثة إلى وجود قصور لدى مديريات رياض الأطفال وهذا ناتج عن عدم الأخذ بالأساليب العلمية المتطورة الأمر الذي يستدعي تكثيف العمليات التدريبية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة

3.4.1 دراسة Hazrat, B., Naveed, F., & Rukh، (2019)، 'Trust, Rewards and training impact on employee's work engagement'

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الثقة و الحوافز والتدريب على إلتزام العاملين في القطاع المصرفي بباكستان حيث شملت عينة الدراسة 150 شخصا، في حين بينت نتائج البحث وجود أثر إيجابي للثقة والحوافز والتدريب على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات المصرفية محل الدراسة.

2. مفهوم التدريب على حل المشكلات :

1.2 تعريف التدريب

يعتبر التدريب أنشطة تعليمية منظمة قادرة على تحسين الأداء الفردي من خلال التغييرات في المعرفة والمهارات لتلبية متطلبات العمل (Rothwell & Kazanas, 2003) ، حيث يعرفه (Hazrat, Naveed, & Rukh, 2019) بأنه جهد مجدول يستخدم لتعليم الموظفين الجدد

والحاليين المهارات الأساسية للعمل، حيث لا يمكن الإستغناء عنه في تحسين المعرفة والسلوك، فالتدريب يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ولهذا فهو يلقي إهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة وهو يمثل جزء من أهداف المنظمة، فعملية التدريب تساعد القوى البشرية على إكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب (Souidane & Aladlouni, 2004)

2.2 تعريف حل المشكلات

تعرف المشكلة بأنها "الموقف الذي يستدعي من متخذ القرار سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة النظر في هذا الموقف باعتباره خارجا عن المألوف، وبالتالي التفكير في بديل أو عدد من البدائل والحلول للتعامل مع هذا الموقف وتنفيذها" (Hayjann, 1999, p82)، ويشير مصطلح حل المشكلات إلى "العمليات التفكيرية التي يستخدم فيها الفرد معارفه ومهاراته من أجل الإستجابة لوضع ليس مألوفا يستدعي إزالته" (Dostal, 2004, P4) ، ويعتبر حل المشكلات جزءا لا يتجزء من الحياة التنظيمية، ففي كل قرار يصدر من المدير وفي كل مرة يطرح فيها الأفراد العاملون أفكارا يعتبر ذلك حلا لمشكلة، إذ يعتبر ذلك سيرورة طبيعية في عمل المنظمات، ولكن هذه الحلول وفي تسلسلها تمر بمجموعة من المراحل التي لا يمكن تخطي إحداها.

3.2 أهمية التدريب على حل المشكلات :

حدد (Rothwell & Kazanas, 2003) أهمية التدريب كالآتي:

- يعتبر طريقة لخلق وعرض المواهب داخل المنظمة عبر خطط تعلم منظمة ومرنة؛
- أداة مهمة ومفيدة لتزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ أهداف المنظمة؛
- مواكبة المنظمة للتغيرات الحاصلة فالتدريب وسيلة لمحاكاة الأحداث المستقبلية؛
- تخفيض تكاليف التوظيف فالتدريب يعتبر بديلا عن التوظيف؛
- يعتبر التدريب أداة لتحسين الإنتاجية وتحسين الأداء

4.2 مراحل حل المشكلات

حدد (Higgins, 1994) ثمان مراحل لحل المشكلات بطريقة إبداعية وهي كالتالي:

1.4.2 تحليل البيئة Analyzing the environment

إذا لم يتم البحث عن المشكلات فكيف سيتم التعرف عليها، وإذا لم يتم إغتنام الفرص فكيف يعرف أنها موجودة، هذه الأسئلة التي تتبادر إلى ذهن الفرد المبدع فالمنظمات المبدعة دائماً على أهبة الإستعداد للتعامل مع المشكلات وإغتنام الفرص وهذا هو سبب نجاحها، ولهذا تعتبر القدرة على التعرف على المشكلات عند بداية حدوثها أمراً فائق الأهمية وبما أن البيئة هي مصدر نشأتها فإنه من الضروري تحسس ومراقبة العلامات الأولية لحدوث المشكلات والبحث عن إشارات التغير في البيئة حتى وإن كانت ضعيفة من خلال جمع المعلومات بصفة دائمة، وهذا يتطلب أنظمة معلومات فعالة وأفراد مؤهلين.

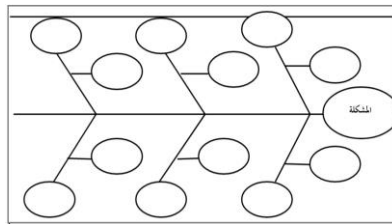
2.4.2 التعرف على المشكلة Recognizing a problem

يساعد التحديد الدقيق للمشكلة في تركيز جهود العاملين على حلها، فإذا حدث خلل أو قصور في وصف المشكلة أدى هذا إلى فقدان التوازن وإتجه تركيز الأفراد إلى إيجاد حلول لا تخدم المشكلة الفعلية، وعليه فهذه المرحلة تستوجب الوصف الدقيق للمشكلة من حيث أسباب وقوعها وحدودها الزمانية والمكانية معا وتحديد تأثيراتها الواقعة والمتوقعة في المستقبل ومن ثم صياغتها صياغة دقيقة لا تحتمل التأويل .

3.4.2 تحديد المشكلة Identifying the problem

تحديد المشكلة بشكل صحيح هو أهم خطوة في حل المشكلات، حيث يتم التأكد من التوجه نحو حل المشكلة الحقيقية والإستفادة من الفرصة الفعلية، وتوجد عدة طرق وأساليب علمية تساعد على تحديد المشكلة وأهمها مخطط هيكل السمكة أو مايعرف برسم إيشيكافا (Ishikawa) الذي يتضمن إدراج جميع الأسباب المحتملة للمشكلة بحيث يساعد في إظهار العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لكل سبب، والتسلسل المنطقي لأسباب المشكلة مما يساعد على إعطاء رؤية كلية للمشكلة انظر الشكل (01).

الشكل رقم (01): هيكل السمكة إيشيكافا



المصدر: (Higgins, 1994, p.46)

4.4.2 الافتراضات Assumptions

تعتبر الافتراضات عن أجوبة مبدئية أو تفسيرات مؤقتة للأسئلة والاستقهامات التي تم طرحها في المراحل السابقة، ولها أهمية كبيرة في تفسير الظواهر والوصول إلى الحقيقة، وعليه فإنها تخضع لأسس دقيقة في صياغتها بحيث يشترط أن لا تتعارض مع الحقائق وأن تكون كافية لتفسير وقابلة للتحقق من صحتها، كما يجب أن تظهر العلاقة السببية بين مختلف العوامل المؤثرة وأن يراعى الدقة والإختصار في صياغتها.

5.4.2 توليد البدائل Generatig Alternatives

تتضمن هذه المرحلة إيجاد عدة خيارات وحلول للمشكلة الراهنة بناء على التحليلات العقلية و الحدس أيضاً، والهدف من وضع البدائل هو ضمان الحصول على حلول كافية تساعد على إتخاذ القرار.

6.4.2 إختيار البديل Choosing Alternative

يجد متخذ القرار نفسه أمام مجموعة من البدائل المتاحة والتي تتطلب ترتيبيا وفقا لعدة معايير تخضع عادة لظروف المنظمة منها:

. إمكانية تنفيذ البدائل من حيث الإمكانيات البشرية والمادية؛

. الآثار المترتبة عن كل بديل؛

. الفترة الزمنية اللازمة لتطبيق البديل؛

. النتيجة المتوقعة من كل بديل.

ونظرا للأهمية البالغة لهذه المرحلة في إتخاذ القرار المناسب وبعد ترتيب البدائل وفقا للمعايير السابقة تصبح عملية إختيار البديل أكثر وضوحا أمام متخذ القرار.

7.4.2 التنفيذ Implementation

تشير هذه المرحلة إلى التطبيق العملي لأحد البدائل بناء على أهداف المنظمة وإمكانياتها وهي مرحلة حساسة تتطلب تكاثف الجهود من أجل متابعة التنفيذ .

8.4.2 المراقبة Control

بعد أن أصبح الحل أو القرار قيد التنفيذ تأتي عملية تحليل وتقييم نجاعته والتأكد من صلاحيته ومدى إستمراريته.

اختلف الباحثون في مراحل حل المشكلة حيث قسمها (Franco, Murphy, & Mariani, 1997) إلى ست مراحل وهي:

- . تحديد المشكلة من خلال مسح البيئة؛
- . التعريف بالمسكلة ومختلف تأثيراتها؛
- . تحديد فريق العمل بانتقاء الأشخاص والمجموعات التي تعمل على إيجاد الحلول؛
- . تحليل المشكلة بدراسة الأسباب وفهم طبيعتها وجذورها؛
- . تطوير وتحسين الحلول من خلال إنشاء قائمة للحلول المحتملة
- . التنفيذ أي الشروع في تطبيق الحل المتوصل إليه.

5.2 الأساليب التدريبية على حل المشكلات

1.5.2 العصف الذهني والكتابي Brainstorming & Brain writing :

- 1.1.5.2 العصف الذهني:** يعتبر طريقة لتوليد أكبر قدر من الأفكار لدى المجموعات في فترة قصيرة تم تطويره من طرف أوزبورن Osborn ويعتمد هذا الأسلوب على المناقشة الجماعية للمشكلات تحت إشراف رئيس من أجل توليد الأفكار الخلاقة والتغيير والتحسين (Franco, Murphy, & Mariani, 1997)، ويجب مراعاة مجموعة من المحددات التي من أجل نجاح عملية العصف الذهني وهي حسب (Hayjann, 1999) :
- . إختيار الأفراد الذين يجب أن يشاركوا في عملية العصف الذهني من إدارات وتخصصات وأعمار بما يناسب طبيعة المهمة؛
 - . تحديد الطريقة التي يجب أن توظف في عملية العصف الذهني وأشهرها طريقة الجماعة غير المعروف أعضاؤها؛
 - . توضيح التعليمات لأفراد المجموعة المشاركة في عملية العصف الذهني والمتعلقة بإجراءات وشروط العملية؛
 - . تحديد مكان عقد الجلسات سواء داخل المنظمة أو خارجها والتي يجب أن تكون مهيأة لهذه العملية؛
 - . تحديد وقت الجلسة بحيث لا يكون قصيرا يبعث على العجلة ولا طويلا فيحدث الملل؛
 - . تحديد معايير لتقييم الأفكار.

2.1.5.2 العصف الكتابي: يشبه إلى حد كبير العصف الذهني في مراحله إلا أن الأمر يختلف في أن المناقشة تتم بكتابة الأفكار ولا يسمح للمشاركين بالتحدث أثناء الجلسة، ويكون مبدأ هذه الطريقة بأن يكتب كل عضو فكرته على ورقة تضم أربعة أعمدة على الأغلب ، ثم يتم تمريرها لزميله على اليمين لتدوين فكرته وهكذا حتى يتم تمريرها على جميع المشاركين، بعد ذلك يتم مناقشة الأفكار واختيار أفضل فكرة بمشاركة الجميع (Heslin, 2009)

2.5.2 طريقة (الأسئلة المحفزة) سكامبر Scamper

يعتبر أليكس أوسبورن Alex Osborn أهم الرواد في مجال التدريب على الإبداع وهو صاحب قائمة من الأسئلة والتي أطلق عليها " الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار"، وقد تم تطوير هذه الطريقة في 1971 من طرف بوب ايبرل Bob Eberl وأطلق عليها إسم Scamper كوسيلة لتعزيز الإبداع وهي تعتبر طريقة نموذجية بغض النظر عن توجهات مستخدميها (Buser, Gladdine, & Wilkerson, 2011) والكلمة عبارة عن إختصارات بداية الحروف للمجالات التي تقوم عليها الطريقة وهي مبنية على النحو الآتي حسب ما أشار إليه (Serrat, 2009) :

. **الإستبدال (S) Substitute:** يهدف هذا المجال إلى إيجاد الأشياء التي يمكن إحلالها مكان الشيء المدروس (المشكلة) مثل إستبدال منتج أو خدمة (مالمالذي يمكن إحلاله، ما هي المواد البديلة، ماهو المكان، هل يمكن تغيير بعض العناصر،...؛)

. **الدمج (C) Combine:** أي تجميع الأشياء مع بعضها لتكون شيئا واحدا حيث يساعد الدمج في إقتصاد الجهد والوقت والأسئلة في هذا المجال تتمحور الأسئلة حول ماهية الأشياء التي يمكن دمجها من أجل الوصول إلى الجديد (ما المزيج الذي يمكن دمجه، ما التشكيلة، هل يمكن دمج الوحدات، هل يمكن دمج الأهداف)؛

. **التكيف (A) Adapt:** تدور الأسئلة في هذا المجال حول الطريقة التي يتم بها تكيف المشكلة (ما الأشياء التي يمكن إقتراحها، هل هذا الإجراء مناسب، مالمالذي ينبغي عمله...؛)

. **التعديل Modify و التعظيم Magnify (M):** يتضمن هذا المجال نوعين من الأسئلة الأولى خاصة بالتعديل مثلا إمكانية تعديل اللون والشكل والتوزيع والثاني متعلق بتحقيق أكبر

منفعة (مالمالذي يمكن إضافته أكثر، ما التغييرات التي يمكن إدراجها في المخطط، هل يمكن تغيير الفكرة...)؛

. الإستخدامات الأخرى (P) Put to other users : ينصب التفكير في هذا المجال في البحث عن كيفية إعادة إستخدام المشكلة (ما هي الطرق الجديدة، هل يمكن إستخدام هذا في أماكن أخرى، ماهي الإستخدامات الأخرى التي يمكن وضعها...)؛

. التخلي (E) Eliminate : هنا تنصب الأسئلة حول ما قد يحدث في حالة إزالة عنصر أو جزء منه (مالمالذي يمكن التخلص منه، ما الذي يمكن فعله أقل أو أكثر، ما الشيء غير الضروري...)؛

. العكس Reverse وإعادة الترتيب (R) Rerarrange : يتمحور التفكير في هذا المجال في النتيجة التي قد تحدث إذا حدثت المشكلة بشكل عكسي أو بترتيب وتسلسل مختلف (هل يمكن تبادل المكونات، هل يمكن أن أغير الجدول الزمني، مالأشياء المعاكسة للفكرة...). تساعد قائمة الأسئلة على تنمية التفكير الإبداعي من خلال تحفيز العقل للنظر للأشياء وتغييرها بطريقة جديدة قد تساعد في إيجاد حلول إبداعية للمشكلة أو إبتكار شيء جديد أو توليد أفكار جديدة، وقد أكد العلماء على إمكانية تجريب الطريقة في جميع المجالات الاجتماعية والعلمية والتكنولوجية والإدارية فهي لا تقتصر على موقف محدد.

3.5.2 تحليل السبب والأثر Cause and effect analysis

عبارة عن تقنية تساعد في تحديد كل الأسباب المحتملة للمشكلة، وبالتالي العثور على السبب الرئيسي ومعالجته وتقوم هذه الطريقة على الرسومات والمخططات ولعل أشهرها هي مخطط عظم السمكة لإيشيكوا، بالإضافة لمخطط الشجرة والمعروف بالإنجليزية بـ « The five why » حيث تساعد هذه الأسئلة للوصول إلى جذور المشكلة (Franco, Murphy, & Mariani, 1997)

3. تعريف الإبداع الإداري

يعرف الإبداع بأنه "القدرة على الخروج بأفكار ومصنوعات جديدة مفاجئة وقيمة، وتشمل الأفكار هنا المفاهيم والقصائد والموسيقى والنظريات العلمية وغيرها فالإبداع يضم في الواقع كل جانب من جوانب الحياة" (Boden, 2004, p.12).

وعرف بأنه "عملية توليد شيء جديد له قيمة" (Timbadia & Khavekar, 2016)

أما الإبداع الإداري فيعرف بأنه " فكرة تتسم بالحدثة والتجديد وتنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند على المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جيد ومفيد" (Nacer, 2011) كما عرف على أنه " خلق أفكار وخدمات جديدة أو تطوير أفكار إبداعية من قبل الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة منظمة" , (Eldemerdesch & Mostapha, 2018 , p2)

يعرف أيضا بأنه " مجموعة العمليات التي يمارسها الفرد داخل النظمة والتي تتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة الخارجية" (khaydhor, 2017 ,p75).

يعرف الإبداع الإداري إجرائيا بأنه مجموع الأفكار الجديدة التي تصدر من الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم والتي تساعد في إيجاد حل فعال لمشكلة بطريقة جديدة كلياً أو تكون سببا في ظهور خدمة أو منتج جديد.

1.3 مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع الإداري وهي:

1.1.3 . الإبداع على مستوى الفرد: Individual Creativity

"هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتتمثل أهم سمات الشخصية المبدعة في المعرفة، الذكاء، التعلم، قوة الشخصية وغيرها، كما أنه يرتبط بعدة عوامل منها النفسية والاجتماعية وظروف العمل والجماعات غير الرسمية" (Jahel, 2016, p70) وبحسب Amabile (1988) فإن الإبداع الفردي يتأثر بالصفات الشخصية للفرد مثل الذكاء والخبرة في المجال والقدرة على التفكير وهذا ما يثبتته حرص المنظمات على توظيف أفراد يظهرون مستويات عالية من الصفات المذكورة، كما يتأثر ببيئة العمل التي تهيئها المنظمة والدافع أو الحافز الذي يضمن إستجابة الأفراد لأهداف المنظمة

2.1.3 . الإبداع على مستوى الجماعة: Group Creativity

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من طرف الجماعة التي قد تكون قسما في المنظمة أو مشابه ذلك، وإبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية وهذا نتيجة

للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم البعض في إيجاد حل فعال لمشكلة بطريقة جديدة كلياً أو تكون سبباً في ظهور خدمة أو منتج جديد

3.1.3. الإبداع على مستوى المنظمة Organizational creativity

عرفه (Wali, Alabedy, & Alaa, 2010) بأنه العمل الإبداعي الذي يمكن التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشارت الدراسات إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالخصائص التالية:

- . تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة إنطلاقاً من كونها تضم عدد كبير من المبدعين؛
- . يوجه الأفراد العاملون أعمالهم الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة؛
- . تشجع هذه المنظمات العمل الإبداعي؛
- . مشاركة العاملين في تقديم المقترحات؛
- . بساطة الهيكل التنظيمي؛
- . لديها القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحلول المناسبة.

2.3 مقومات ومعوقات الإبداع الإداري

1.2.3 مقومات الإبداع الإداري

مما لا شك فيه أن العملية الإبداعية تحتاج لتوفر بيئة تنظيمية مهيئة ومشجعة، فمقومات الإبداع تمثل مختلف الإمكانيات المتاحة في المنظمة والتي تشكل في مجملها ركيزة أساسية للإبداع الإداري وقد حدد (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996) هذه المقومات وفقاً لمايلي:

- . **التشجيع التنظيمي:** ويعتمد على مدى تشجيع المنظمة للأفراد على خوض مخاطر توليد أفكار جديدة وهو مرتبط بوجود نظام تقييم عادل ومشجع في نفس الوقت، بالإضافة إلى وجود أنظمة مكافآت تحفز الأفراد والجماعات على القيام بأفضل ما لديهم، وكل هذا يتحقق بوجود إدارة تعاونية وتشاركية في اتخاذ القرارات؛
- . **التشجيع الإشرافي:** يعتبر المشرفون المباشرون حلقة وصل بين الأفراد والإدارة ولهم تأثير مباشر على العملية الإبداعية من خلال التفاعلات المباشرة وتبادل الأفكار وكذا الدعم الذي قد يقدموه للأفراد؛

تشجيع العمل الجماعي: يساعد العمل الجماعي على تنوع وتبادل الأفكار بين الأفراد ويقوي الالتزام المشترك على القيام بالمهام، فالتنوع بين الأعضاء يساعد في توليد أفكار متنوعة ويبث روح التحدي بينهم مما يقوي الدافع الداخلي للأفراد؛

. **الحرية:** يتعزز الإبداع كلما تمتع الأفراد أو فرق العمل باستقلالية عالية في المعاملات اليومية، فالأفراد لا يحذون الشعور بالسيطرة على أعمالهم وأفكارهم؛

. **توفير الموارد:** يرتبط الإبداع ارتباطا مباشرا بالموارد، فمحدودية الموارد تؤثر سلبا على نفسية الأفراد وقدرتهم على العمل.

2.2.3 معوقات الإبداع الإداري

على اعتبار أن الإنسان هو محور العملية الإبداعية فهذا يجعله عرضة لمجموعة من العوامل التي قد تقف حاجزا بينه وبين الأعمال الإبداعية ولهذا يمكن لهذه المعوقات أن تكون شخصية أو ذاتية متعلقة بالفرد في حد ذاته وأخرى خارجية تتعلق ببيئة العمل.

1.2.2.3 معوقات شخصية (ذاتية)

من المعروف أن الإنسان سريع التأثر بالمتغيرات المحيطة به وعليه يمكن أن تعود المعوقات الشخصية حسب (Soudane & Aladlouni, 2004) إلى مايلي:

. عادات التفكير النمطية ومقاومة التغيير من طرف الأفراد؛

. نقص الثقة بالنفس والتردد في طرح الأفكار الجديدة؛

. الخوف من الخطأ وانتقادات الآخرين؛

. إصدار الأحكام المسبقة؛

. الإنقياد وراء آراء الآخرين والسماح لهم بأخذ القرارات.

2.2.2.3 معوقات متعلقة بالبيئة

تعتبر بيئة العمل الفضاء الذي يقضي فيه الأفراد أغلب أوقاتهم وعليه قد تلعب هذه البيئة دورا عكسيا مثبتا للقدرات الإبداعية للأفراد وهذا ماذكره (Abed alkader & Alhakim, 2015) :

. تركيز السلطة وعدم السماح للأفراد بالمساهمة في وضع الخطط والأهداف؛

. كثرة اللوائح والتعليمات التي قد تعيق عمل الأفراد؛

. مركزية نمط القيادة؛

- . عدم إمكانية تفويض السلطة؛
- . إلزام العاملين بالتقيد بالأنظمة وإجراءات العمل؛
- . ضعف أنظمة الحوافز سواء المادية أو المعنوية؛
- . غياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز؛
- . عدم فعالية أنظمة الاتصال؛
- . عدم الإهتمام بالتدريب وتنمية قدرات الأفراد.

3.3 تأثير التدريب على الإبداع

الإبداع ليس موهبة فطرية مقتصرة على أفراد دون غيرهم، وإنما هي قدرة عقلية يمكن إكتسابها وتعلمها كما يمكن تلقينها والتدريب عليها، وزيادة أهمية الإبداع الإداري لدى المنظمات فتح مجالاً للعديد من مراكز التدريب والاستشارات في هذا المجال، فالتدريب يعمل على صقل القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتطويرها خاصة وأن المداخل التدريبية كثيرة ومتنوعة يبقى على المنظمة إختيار الأساليب المناسبة، كما أشار (Alkaissy, 2015) إلى دور التدريب في زيادة مهارات العاملين وتنمية الرأس المال البشري وإحداث تغييرات في سلوك وإتجاهات العاملين وكذا زيادة الخبرة واكتساب مهارات جديدة التي لايمكن الحصول عليها في سوق العمل، كما أشار (Hammoudi, 2012) أن التدريب يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى تحسين أساليب العمل فهو لا يكتفي بتقديم المعرفة بل يتعدى ذلك إلى تغيير القناعات والإتجاهات واكتساب المهارات الإبداعية والخبرات العملية، كما يهدف التدريب إلى تحسين أداء الأفراد وتكمن أهمية التدريب فيمايلي:

- . مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية؛
- . القدرة على المنافسة؛

. تنمية معارف الأفراد العاملين؛

. كشف القدرات الإبداعية للأفراد العاملين.

تتجلى أهمية التدريب على حل المشكلات من أهمية التدريب في حد ذاته وآثاره باعتباره استراتيجية سلوكية لتنمية وتطوير المعارف والسلوكيات، فهو يوفر فرصاً حقيقية للممارسة ما تم التدريب عليه، ونظراً لذلك اتجه إهتمام المنظمات إلى تقديم دورات تدريبية لموظفيها سواء داخلية أو خارجية حيث دربت شركة فريتولاي fritolay ما يقارب 25000 شخص على مهارة

الإبداع وحل المشكلات في الثمانينات خلال ثلاث دورات، كما دربت شركة إيكسون Exxon حوالي 7000 شخص في حين أن شركة كورنينج Corning دربت حوالي 2600 عامل في نفس المجال (Hayjann, 1999) ، فالتدريب على حل المشكلات يقدم للمنظمات فوائد وإمكانيات لا تعد ولا تحصى ويعد سببا في نهائها وإستمرارها.

4. منهجية الدراسة

نظرا للظروف الصحية السائدة والمتعلقة بجائحة كورونا والتي ألقت ظلالها على جميع المجالات ونظرا لتعذر إجراء دراسة ميدانية فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي من خلال تسليط الضوء على متغيرات الدراسة ومختلف العوامل المؤثرة فيها من خلال تجميع العديد من المراجع ذات الصلة بالمتغيرات، حيث تم التطرق لموضوع الدراسة من طرف العديد من الباحثين سواء العرب أو الأجانب وهذا ما ساهم في بلورة نتائج الدراسة.

5. نتائج الدراسة

يعتبر التدريب على حل المشكلات عاملا مهما في تنمية المهارات والمكتسبات الفردية للعاملين بالمنظمات على إختلاف أنشطتها، خاصة فيما يتعلق بزيادة القدرة على الإبداع الذي أصبح مطلبا رئيسيا للمنظمات افترضته التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية بما فيها ظروف المنافسة، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تتمحور في ضرورة توجه المنظمات إلى تدريب العاملين لديها على حل المشكلات والذي يلعب دورا مزدوجا سواء تعلق الأمر بسرعة إتخاذ القرارات أو بخلق قيمة جديدة في المنظمة من خلال طرح أفكار إبداعية تساعد على خلق منافسة داخلية بين العاملين بالمؤسسة وأخرى خارجية.

6. خاتمة

يعتبر الإبداع الإداري أحد الروافد الأساسية التي تساعد المنظمات على مواجهة التغيير والعمل على تجديد أهدافها وخططها في الأجلين القصير والطويل، كما يعتبر مطلبا أساسيا لنماء وبقاء المنظمة، ونظرا لأن العملية الإبداعية تتطلب وجود عنصر بشري يسعى لتقديم الأفضل ويتحرى الوصول لكل ما هو جديد ولكن سرعة التغيرات في البيئة تفرض على المنظمة السهر على تطوير أساليب التدريب ووضع برامج تضمن التكوين الدائم والمستمر من أجل صقل المعارف والمهارات، ومن أجل تأكيد دور التدريب على حل المشكلات في تنمية الإبداع الإداري نضع التوصيات التالية التي تساعد المنظمات

- . ضرورة إختيار البرامج التدريبية المناسبة بناء على إحتياجات العاملين؛
- . تصميم برامج تدريبية تنمي مهارات الإبداع بناء على قدرات الأفراد ومؤهلاتهم؛
- . إتاحة مناخ تنظيمي ملائم يساعد الأفراد على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة؛
- . وضع برامج تقييمية عادلة؛
- . وضع خطط تدريب دائمة من أجل مواكبة التغييرات؛
- . الإختيار الدقيق للأفراد الذين تمسهم العملية التدريبية؛
- . الإهتمام بالتدريب على المستوى الداخلي والخارجي على حد سواء؛
- . خلق أنظمة حوافز مشجعة على العمل والإبداع معا؛
- . خلق أجواء تساعد على تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد.

7. قائمة المراجع

Abed alkader, A., & Alhakim, A., The relationship between the administrative crativity supports and obstacles in sudaneese organizations: application study on some multi- activities organizations in khartoum. *Journal Of Economic Sciences*, 1(6), 176-198, (2015).

Alkaissy, B., Achieving administrative control requirements in accordance with human resources management practices: Field research in the offices of inspectors of iraqi ministries. *Journal Of Economic And Administrative Sciences*, 21(86), 272-305, (2015).

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M., Assessing the work environment for creativity. *Academy Of Management Journal*, 39(5), 1154-1184, (1996).

Buser, J., Gladdine, S., & Wilkerson, J., The creative counslor: Using the scamper model in counslor training. *Journal Of Creativity in Mental Health*(17), 256-273, (2011).

Dostal, J., Theory of problem solving . *Precedia- Social and behaviour sciences*(17), 1-8, (2004).

Eldemerdes, S., & Mostapha, W., Association between organizational climate and head nurses administrave creativity. *International Journal Of Nursing Didactics*, 8(1), 1-15, (2018).

Franco, L., Murphy, G., & Mariani, E., *Achieving quality through problem solving and process improvement* (éd. 2). USA: Quality assurance project, (1997).

Hammoudi, A., The role of training in the development of administrative creativity skills at kindergarten managers. *Alfateh Journal*(48), 94-118, (2012).

Hayjann, A. (1999). *Creative entrance to solve problems*. KSA: Nayef academy for security sciences.

Hazrat, B., Naveed, F., & Rukh, L., Trust rewards and training impact on employees work engagement: An evidence from banking sector. *Global Social Sciences Review(GSSR)*, 4(3), 227-236, (2019).

Heslin, p., Better than brainstorming potentiel contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*(82), 129-145, (2009).

Higgins, M., *101 Creative problem solving techniques: New ideas for business*. USA: Higgins James,M, (1994).

Jahel, Y., Training items for skills developement of administrative creativity at the staff of the directorates of youth and sports: Field of the directoratesof youth and sports youth, doctorate thesis, algeria university 3, (2016).

khaydhor, M., The role of administrative creativity in the regulatory change process: Study of the condition of syrian comercial bank section17. *Albaath University Journal*(7), 68-88, (2017).

Nacer, I. The impact of the application of relying standars on creativity in jordan public hospitals. *the first international forum on regulatory creativity and regulatory change in modern organizations*, (2011). Blida university, Algeria.

Rothwell, W., & Kazanas, H. C., *Planing & Management human resources* (éd. 2). (H. Press, Éd.), (2003).

Serrat, O., The scamper technique, knowledj solutions. *Asian Developement Bank (ADB)*(31), 1-4, (2009).

Souidane, T. M., & Aladlouni, M. A., *Creativity Principles*. Ryadh KSA: Kortoba for publication and distribution, (2004).

Timbadia, V., & Khavekar, R., Review on creativity techniques for product development. *Global Journal Of Entrprise Information System*, 8(4), 1-8, (2016).

Wali, M., Alabedy, B., & Alaa, M., *Creativity and creative thinking and development in education sector*. oman: Dibono for printing , publishing and distibution, (2010).