

أساليب وطرق تنمية الابداع والابتكار في المكتبات الجامعية:
دراسة ميدانية لعينة من مكتبات جامعات الوسط الجزائري

Methods and ways of developing creativity and innovation in university libraries: a field study of a sample of central Algerian university libraries

حسان تسامدة^{1،*}،

¹ جامعة لونيبي علي البليدة 2

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاریخ الاستلام: 2025/04/28

.....

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم الأساليب والطرق التي تسهم في تطوير المهارات الابتكارية لدى الأفراد والعاملين بالمؤسسات، حيث اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة لعينة من المكتبات الجامعية بالوسط الجزائري تمثلت في استطلاع عبر إجراء مقابلات مع بعض موظفيها. وتوصلت الدراسة إلى اختلاف موظفي المكتبات محل الدراسة في تكييف طرق وأساليب تنمية الابداع وتوليد الأفكار، بغض النظر عن حجم المكتبة وخدماتها وظروفها. كما ان استراتيجية إدارتهم هي العامل الأساسي لنجاحها ومستقبلها، اذ لا

توجد استراتيجية ثابتة تصلح لجميع المكتبات الجامعية الجزائرية، فقد تكون أفضل ممارسة لمكتبة ما هي أسوأ اختيار لمكتبة أخرى.
الكلمات المفتاحية: الابداع؛ الابتكار؛ تنمية الابداع؛ المكتبات الجامعية؛ توليد الأفكار.

Abstract

This study aims to identify the most important methods and ways that contribute to developing innovative skills among individuals and employees in institutions. The study uses the case study approach for a sample of central Algerian university libraries represented by a survey through interviews with some of its employees. The study concluded that the employees of the libraries under study differed in adapting the methods and ways of developing creativity and generating ideas, regardless of the library's size, services and its circumstances, its management strategy is the key factor for its success and future. There is no fixed strategy that works for all Algerian university libraries. The best practice for one library may be the worst choice for another.

Keywords: Creativity; innovation; creativity development; libraries; Generate ideas.

1. مقدمة

تعتمد المكتبات كثيرا على المورد البشري لتقديم خدماتها ونشاطاتها، الأمر الذي يوجب عليها تطوير مهارات موظفيها ومنها اعتماد أساليب وطرق تنمية مهارات التفكير الابتكاري، وخاصة لانتشار تصورات ومفاهيم خاطئة تتطلب التصحيح لدى مكتبائنا بشأن عملية التفكير الإبداعي كالاعتقاد بمحدودية

فرص ومجالات الإبداع في المجال الخدماتي، والتحجج بندرة الموارد والإمكانات والاعتقاد بأن تنمية مهارات الإبداع خاصة بأفراد لهم سمات مختلفة فريدة واستعدادات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها ومن ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسؤولية الإبداع والابتكار. هذا دفعنا لطرح الاشكالية التالية: ما هي أهم الأساليب والطرق التي تتبناها المكتبات الجامعية الجزائرية لتنمية الابداع والابتكار في تقديم خدماتها؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية دراستنا في عدة جوانب: حيث تطرح رؤية متفائلة للمكتبات ومراكز المعلومات عبر مبادرات ومساهمات ابداعية وابتكارية، وتركز هذه الدراسة على فئة من المنظمات غير الربحية التي تمثل المكتبات ومراكز المعلومات في سعيها لتصبح أكثر ابداعية وابتكارية. كما أكد الكثير من الباحثين أن تبني الابداع والابتكار بطيء بشكل مخيب للآمال.

إن تقديم دراسات في مجال التفكير الابتكاري وأساليب تنميته لدى العاملين بالمكتبات يعد من متطلبات العصر، وعليه، جاءت هذه الدراسة استجابة لهذه المتطلبات، فعمل المؤسسات الحالي ومنها المكتبات يعتمد على توليد الأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة للمشكلات، مما يستدعي ضرورة التركيز

على تنمية العاملين فكريا وتطوير قدراتهم الإبداعية وإمدادهم بخبرات وكشف لمواهبهم والزيادة في حجم الابتكار لديهم، وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات ملموسة وتطبيقها على أرض الواقع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم أساليب وطرق الإبداع والابتكار التي تسهم في تطوير المهارات الابتكارية لدى الأفراد والعاملين بالمؤسسات، مع خلق نوع من التوجه عبر محاولة استقصاء أهم الأساليب والطرق التي تتبناها المكتبات الجامعية الجزائرية لتنمية الابداع والابتكار في تقديم خدماتها.

مصطلحات الدراسة:

إن المعنى اللغوي لكل من الابتكار والإبداع واحد، وهو الإنشاء على غير مثال سابق أو الاستحداث، أما بالنسبة للدلالات الاصطلاحية فمن خلال الاطلاع الواسع على أدبيات الموضوع يظهر أن المتخصصين يستخدمون تارة مصطلح الإبداع أو التفكير الإبداعي وتارة مصطلح الابتكار أو التفكير الابتكاري وتارة أخرى يتم الجمع بين المصطلحين. وهناك وجهة نظر لا تفرق بين الإبداع والابتكار، في حين يميل أكثر الباحثين إلى التفريق بين المصطلحين ليعطي كل منهما دلالة مستقلة، فالإبداع يتمثل في فكرة جديدة أما الابتكار فهو وضع الفكرة الجديدة موضع التنفيذ (Ilako, 2011).

2. أساليب وطرق تنمية الابداع والابتكار

2.1. تطور الدراسات والأبحاث عن تنمية الابداع والابتكار

بدأ الاهتمام بالإبداع مع خمسينات القرن 20 م ارتباطاً مع الكشوف العلمية في إطار الحرب الباردة، خاصة في بحوث ودراسات غزو الفضاء والتسابق التكنولوجي وصولاً للعولمة حيث البقاء والسيطرة فيها للأكثر تقدماً وعلماء وابداعاً، وقد اهتم العلماء بمجال الابداع بعدة قضايا أساسية كطبيعة العملية والسلوك الابداعي وكيفية حدوثه ومكوناته الأساسية، و قياس الإبداع والابتكار وسمات وخصائص المبدعين، إضافة الى موضوع تنمية القدرات الابداعية وتمكين الابداع والابتكار الذي شغل اهتمام عدة مجالات علمية منها: علم النفس، التربية، الصناعة، الاعلام.

أولى المحاولات كانت للباحث رويس Royce في 1898 حول تنمية الأصالة وتنشيطها وقدرة انتاجية الأفكار الجديدة، تلمها تجربة سلوسون Solason وداوني Downey في 1992 حول تنمية الأصالة الفكرية في مجال الابداع الأدبي وتوالت الدراسات (سليمان، 1999).

2.2. أهم أساليب وطرق تنمية القدرات الإبداعية بالمنظمات

تتعدد وسائل الإبداع والابتكار التي تسهم في تطوير المهارات الابتكارية لدى الأفراد والعاملين المؤسسات، ومن أشهر هذه الأساليب والطرق وأكثرها

شيوعاً: -أسلوب القبعات الست: يعد من الأساليب الشائعة لتنمية الابداع وتحسين التفكير ، وقد وضعه طبيب بريطاني اسمه ادوارد دي بونو الذي حصر التفكير في ستة أنماط واعتبر كل نمط كقبة يرتديها الانسان أو يخلعها في تلك اللحظة متى يشاء، ولتسهيل الأمر أعطى لونا مميزا لكل قبة لتمييزها وحفظها بسهولة، هذه الطريقة تعطي الإنسان في وقت قصير قدرة كبيرة على التفوق و النجاح في نطاق العمل بالخصوص، وعلى تحويل المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية والمواقف الجامدة لمواقف مبدعة، وهي تمكن من تنسيق العوامل المختلفة للوصول للإبداع والابتكار، فآلية عمل القبعات الست تعطي الفرصة للتفكير بطريقة معينة ثم التحول إلى طريقة أخرى دون حواجز أو خوف.

-أسلوب الأدوار الأربعة: هو من أساليب تنمية القدرات الابداعية والابتكارية والذي وضعه روجر فون أويك في 1989، اذ يقوم على فكرة الحاجة إلى الخروج من الروتين والنمط الفكري المعتاد والرؤية بمنظور آخر والوصول للفكرة الابداعية والابتكارية المنشودة عبر تقمص أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة. وحدد روجر فون وصفات إجرائية لكل شخصية: المستكشف، الفنان، القاضي، المحارب. (ميكالكو، 2011)

-**أسلوب الأسئلة الذكية:** يطلق عليها أيضا مبادئ التفكير الإبداعي السبعة، واقترحها أليكس أوزبورن ثم بوب أبييرل للوصول لأفكار ابداعية وابتكارية، وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة في كلمة SCAMPER والتي تعني العدو أو الركض. تتلخص الطريقة في الأسئلة التالية: الاستبدال Substitute: ما الذي يمكن استبداله؟، الدمج Combine: ما الأفكار التي يمكن دمجها؟، التكيف Adapt: ما الذي يمكن تكيفه؟، التمديد أو التكبير Modify or Magnify: ما الذي يمكن توسيعه وتمديده وتكبيره؟، الاستخدام المغاير Put to other uses: ما الاستخدامات الأخرى للفكرة؟، الحذف أو التصغير Eliminate or Minify: ماذا لو تم تصغير هذا الشيء؟، العكس أو إعادة الترتيب Reverse or Rearrange: هل يمكن وضع ترتيب آخر للفكرة؟

-**أسلوب العصف الذهني:** من أكثر أساليب حل المشكلات بطريقة إبداعية شيوعا، أوجده أليكس أوزبورن كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد المتمثل في أسلوب المؤتمر والاجتماع التي يتم فيها التناوب في طرح الرؤى والأفكار ثم مناقشتها في نهاية الجلسة، حيث لاحظ قصورها في حل كثير من المشكلات. ويصطلح عليه الباحثون عدة مرادفات منها: القصف الذهني، المفكرة، إ مطار الدماغ، تدفق الأفكار، توليد الأفكار، وأكثر مصطلح

معتمد هو العصف الذهني لأن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها للتوصل لحلول ابتكارية عبر تحصيل أكبر عدد من الأفكار في فترة زمنية وجيزة. (السويدان، 2004).

العصف الذهني يقوم على مبدئين: تأجيل التقييم والنقد للأفكار لما بعد جلسة توليد الأفكار، ومبدأ الكم يولد الكيف عبر عدة حلول تتنوع بين المبتكرة والأصيلة والأقل أصالة وجودة. يترتب على هذين المبدئين 4 قواعد (سليمان، 1999):

-تجنب النقد والتقييم في جلسات العصف الذهني،

-إطلاق حرية التفكير والترحيب بالأفكار مادامت متصلة بالمشكلة محل الاهتمام، والتي تقوم على نظرية أنه كلما كانت الفكرة بدائية كانت أفضل، إذ يسهل تحسينها بدل ايجادها من العدم كما يقول أزبورن،

-تعدد الأفكار التي كلما زادت زاد احتمال الوصول للأصلية منها،

-التراكم الفكري والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها لشحن دافعية المشتركين.

-**التفكير خارج الصندوق:** مصدر عبارة التفكير خارج الصندوق غير معلوم على وجه التأكيد، لكنها ظهرت من ثقافة الشركات في الستينات والسبعينات من القرن 20م لتحفيز التفكير الابداعي (براباندير، 2015). وتتم عبر طرح عدة أسئلة تشمل تحديد المجال والعمل والمهارات وأهم الأنشطة، (براباندير، 2015)، وله خطوتان رئيسيتان لتوليد أفكار جديدة: *التشعب أي*

صنع فرضيات بهدف توليد أفكار متميزة جديدة ومتعددة، *التقارب* وهو عملية تحليلية لوضع مجموعة منتقاة من قائمة أفكار طويلة لتحقيق نتائج (براباندير، 2015).

-**أسلوب تألف الأشتات:** من الأساليب العملية الخاصة باستخدام أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل للوصول لحلول مبتكرة للمشكلات، لأن أي مشكلة غريبة أو غير مألوفة يمكن فهمها وحلها إذا فكرنا باستعارة وتمثيل (سليمان، 1999).

أسلوب التألف بين الأشتات لا ينتج إبداعاً أكثر سهولة ولكن يدفع من استخدمه لبذل جهد وإنهاء واضح بنهاية جلساته، كونهم حققوا في مجالات لا تتصل مباشرة بالمشكلة، ولهذا الاعتبار يميل بعض الباحثين كثر تايلور إلى تفضيل أسلوب العصف الذهني واعتباره أكثر كفاءة وتنظيماً (سليمان، 1999).

3. المناهج والأدوات

1.3. المنهج المتبع

لإنجاز الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، حيث اعتمدنا على التحليل الكيفي عبر القراءة واستنطاق البيانات لتقديم فهم عميق وتفسير

شامل، وحاولنا من خلالها استقصاء أهم الأساليب والطرق التي تتبناها المكتبات الجامعية الجزائرية لتنمية الابداع والابتكار في تقديم خدماتها.

2.3. أدوات الدراسة

دراستنا تدخل ضمن البحث والاستقصاء النوعي بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات عبر إجراء مقابلات (محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع البيانات، يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث، والتي تمت مع بعض موظفيها بواسطة دليل يحوي أسئلة بحثية مهمة تنشأ عن مراجعة أدبيات الموضوع، إضافة إلى أداة الملاحظة بهدف فهم واسع ومتعمق للحالة أو الظاهرة في ظروفها التي تمت فيها.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة

على الباحث أن يحدد مجتمع دراسته حسب طبيعة موضوعه، و مجتمع الدراسة هنا هو المكتبات المركزية لجامعات الوسط الجزائري، حيث وقع اختيارنا على 7 مكتبات مركزية بجامعات الوسط الجزائري التالية: المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين، المكتبة المركزية لجامعة بومرداس، المكتبة المركزية لجامعة الجزائر1، المكتبة المركزية لجامعة الجزائر2، المكتبة المركزية

لجامعة الجزائر3، المكتبة المركزية لجامعة سعد دحلب، المكتبة المركزية لجامعة لونيسسي علي، أما عينة الدراسة فتمثلت في العينة المقصودة العمدية المختارة التي تمتلك كمية وافية متنوعة ومتعمقة من المعلومات، والتي تمثلت في بعض رؤساء ومسؤولي مصالح المكتبات محل الدراسة، حيث اعتمدنا الحد الذي حقق هدف الدراسة والوصول إلى حالة من الإشباع المعرفي من حيث عدد المقابلات المعمقة الفردية. كما تقدم المستجوبون رؤساء ومسؤولي مصالح المكتبات محل الدراسة بالتوصية لمقابلة بعض الموظفين الآخرين ممن يمتلك معلومات وافية ومتعمقة ضمن ذات المصلحة، وقد بلغ العدد الإجمالي 9 أفراد موزعين كالتالي:

المكتبات محل الدراسة	عينة الدراسة
المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين	مسؤولة مصلحة التوجيه، موظف برتبة ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
المكتبة المركزية لجامعة بومرداس	مسؤولة مصلحة البحث الببليوغرافي
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر1	مسؤول مصلحة البحث الببليوغرافي
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر2	مسؤولة مصلحة التوجيه
المكتبة المركزية لجامعة الجزائر3	موظفة برتبة ملحق بالمكتبات

الجامعية مستوى 2	
مسؤولة مصلحة البحث الببليوغرافي، موظف برتبة ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2	المكتبة المركزية لجامعة سعد دحلب
مسؤول مصلحة التوجيه	المكتبة المركزية لجامعة لونيبي علي

الجدول رقم 1: توزيع عينة الدراسة

4. النتائج والتفسير

1.4. إمكانية تنمية الابداع والابتكار

عارض المستجوبون الفكرة المستمدة من حصر المبدعين في كونهم النخبة التي تملك قدرات استثنائية، واتفقوا على وصف المبدعين بأنهم القادرون على القيام بأداء عملهم بطريقة جيدة مع إمكانية التطوير فلا يوجد موظف لا غنى عنه. يعتبر موقفهم سديدا فالبحوث العلمية أكدت على أن الاستعدادات الإبداعية يمكن تكوينها وتطويرها، وذلك إذا تمكنت المكتبة من العثور على آليات لتطوير قدرات الموظفين وصقل مهاراتهم واستعداداتهم.

2.4. أساس نجاح عملية العصف الذهني كحافز للإبداع والابتكار

اتفق موظفو المكتبات محل الدراسة على أن أهم أسلوب لتحقيق طلاقة الأفكار تكمن في ممارسات العصف الذهني عبر الترحيب بالأفكار والتركيز مبدئيا على كمية الأفكار لا على نوعيتها، وعدم السماح بإصدار الأحكام أو

الانتقادات أو مهاجمة أي فكرة مطروحة للإثارة الحرة للأفكار، ثم مناقشة وتقييم جميع الأفكار من حيث محتواها وتوجيهها لتصبح أفكار ذات أبعاد عملية عبر أسلوب الإضافات والاقتراحات للوصول لقرار ووضع الأفكار موضع التنفيذ. واختلف المستجوبون موظفو المكتبات محل الدراسة في أساس نجاحها كالتالي:

روح المرح: أكد أحد المستجوبين من موظفي مصلحة المعالجة الفنية بالمكتبة المركزية لجامعة هوارى بومدين للعلوم والتكنولوجيا أن احتمال حدوث الابداع والابتكار يزداد بمكان العمل المتسم بالمرح والعفوية بدل مكان العمل الرسمي المفتقر للترحيب بالتعبير عن الآراء، فعملية العصف الذهني تكون أكثر نجاحا عندما تتسم بروح المرح، كما ضرب مثالا بقوله: "تعاوننا وتوصلنا إلى أمور مثل إعداد مسابقة خاصة، وتطوير ملصقات فريدة لتسويق مختلف المناسبات والمجموعات"، ليختتم موقفه بقوله: "لا شيء يقتل الإبداع مثل غياب روح المتعة والمرح".

ادارة مجموعة النقاش: أكدت مسؤولية مصلحة البحث الببليوغرافي بالمكتبة المركزية لجامعة بومرداس أن أهم استراتيجية تتبناها المكتبة لاحتضان المزيد من الممارسات الابداعية عن طريق جلسات العصف الذهني التي لا تعتبر

مجرد مناقشة عادية بل هي أسلوب لتحفيز وتوليد الأفكار، فكثير من المشاريع كانت في البداية شرارة لفكرة تم خلق شيء مختلف تماما منها لأننا نعطي الجميع الحق بالمساهمة بأفكارهم دون الخوف من الاختلاف أو كسر القواعد.

-الاهتمام بالوسائل المساعدة: أوضح لنا أحد المستجوبين من موظفي مصلحة المعالجة الفنية بالمكتبة المركزية لجامعة هوارى بومدين للعلوم والتكنولوجيا طريقة تحضير المكتبة لعملية العصف الذهني بقوله: "نعتمد في اجتماعاتنا على تقديم جدول أعمالنا مع الأسئلة وعرض وتوثيق مختلف المواد المرتبطة مثل رسائل الشكوى والإحصاءات، مما يسمح لأعضاء المجموعة بالتفكير في موضوع الاجتماع، واستدعاء كل الأفكار وكتابتها ووضعها على ورق أو دفتر ملاحظات مما يعطي رؤية أشمل للمشكلة، كما أننا كثيرا ما نضع لوحة الأفكار للجمع بين الأفكار وتحسينها بصريا لتسهيل وتبسيط إدراك وفهم الحقائق والمعلومات".

من الأمور التي لم يتعرض لها المستجوبون جلسات العصف الذهني الافتراضي القائمة على النقاش والمشاركة عبر الإنترنت في منصات افتراضية مثالية لتبادل الأفكار مثل: مجموعات وسائل الإعلام الاجتماعية، المنتديات، أدوات إدارة المشاريع ولعلمهم لم يتعرضوا لها لأنها أكثر ما تكون في مجال التعلم الإلكتروني. بالرغم من التأكيد على أسلوب العصف الذهني بمجال

العمل بالمكتبات بكثرة إلا أنه لا يستخدم بطريقة صحيحة لتحقيق أقصى فائدة مما يستدعي ضرورة تكوين وتدريب موظفيها للتمتع بالاستعدادات التي تؤهلهم لتبني أسلوب العصف الذهني مثل: المرونة، عمل الفريق، القدرة على التفكير والخيال وإعمال الذهن وغيرها.

3.4. دراسة الأدوار المتعددة والمتجددة لموظفي المكتبات محل الدراسة

نستخدم عبارة "الأدوار المتعددة والمختلفة" للإشارة إلى المرونة وذلك بتبديل الرؤى ووجهات النظر، فعمل المكتبيين متعدد الأوجه وغير روتيني، ويمكننا الانتقال من المعلم إلى المتعلم إلى القائد في ظرف لحظات، وللقيام بذلك نحتاج إلى تحديد هذه الأدوار وبناء مجموعات المهارات التي تدعمها. دعونا ننظر إلى بعض الأدوار المختلفة التي حددها المستجوبون موظفو المكتبات قيد الدراسة:

دور زميل: يرى مسؤول مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة علي لونيسي أنك تتقمصه إذا كنت تفكر في العمل بشكل فعال مع باقي الموظفين، لذا من المهم بالنسبة لك أن تتعرف إلى مختلف الأفراد والمجموعات بالمصالح والأقسام وتشاركهم.

دور المعلم: وجهة نظر أحد المستجوبين أننا نأخذ هذا الدور عند تجربة التعلم سواء كان ذلك وجهًا لوجه أو على شبكة الإنترنت، كمسيرين وموجهين للطلاب، فمن المؤكد أن التدريس من ضمن وظيفة المكتبي.

دور شريك التدريس: حسب بعض المستجوبين أننا نشارك أعضاء هيئة التدريس في الدورات والمناهج للعمل معا واتخاذ القرارات.

دور المسوق: ترى مسؤولة مصلحة البحث الببليوغرافي بالمكتبة المركزية لجامعة امحمد بوقرة ببومرداس أن المكتبي عليه أن يأخذ هذا الدور للتأثير على صانعي القرار وغيرهم من أفراد المجتمع وتشجيع المبادرات والأفكار الهامة، كون البعض سيدعم ومتعاون في حين آخرين مترددين وغير مقتنعين، والبعض لا يملك أدنى فكرة.

دور مدير المشروع: ترى مسؤولة مصلحة التوجيه بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 أننا نرتديه للإشراف على مشروع تعمل عليه بنفسك، فالمشاريع تفضل لأسباب مختلفة منها التواصل الضعيف بين أعضاء الفريق وعدم التخطيط، يمكن لأدوات إدارة المشاريع المساعدة للنجاح.

دور المتعلم: يرى بعض المستجوبين بالمكتبة المركزية لجامعة سعد دحلب أن كل مكتبة لها مقاربتها للتعليم بالنسبة للموظفين لذا يجب علينا نحن الموظفين الاستمرار في التطور والنمو والتعلم في الدور المهني الخاص بنا.

دور المستخدم: يرى بعض المستجوبين بالمكتبة المركزية لجامعة سعد دحلب أن الموظف بالمكتبة يجب أن ينظر بعيون جديدة والتظاهر أنه أحد زوار المكتبة وأنه يمشي في المكتبة أو يزور الموقع لأول مرة ويحاول أن يسأل نفسه كيف تساعد البيئة أو تعوقه في الوصول إلى المكان الذي يريد الذهاب إليه؟ جوهر عملنا الابداعي هو خدمة المستخدمين على اكتساب المهارات التي يحتاجونها للنجاح في عالم معقد وغني بالمعلومات، في بعض الأحيان قد يبدو تقمص الأدوار المختلفة غير مألوف لكنه ضروري، قد يأخذ المكتبيون أدوار مختلفة لكنها كلها تشترك في جوهر عملهم حيث يوجد مناطق تداخل بينها، المهم استخدام الأمثل لتلبية الخدمات، هناك مشكلة رئيسية تكمن في افتراض وتأطير الهويات والأدوار في العادات المتأصلة لبعض المكتبيين ورفضهم للتغيير.

4.4. أسلوب طرح الأسئلة

اتفق المستجوبون موظفو المكتبات محل الدراسة على أن أهم طريقة تتبناها

للتوصلُّ لحلول تتمثل في العمل وفق أسلوب طرح الأسئلة التي ستفتح المجال للاحتتمالات التي تعد منفذ لجمع المعلومات عند مواجهة مشكلة تتطلب حلا، على سبيل المثال: ما الذي يمكننا فعله؟ كيف نغير الوضع ونقوم بجلب أفكار جديدة ونحدث فرقا؟ ما هو الإجراء المناسب تجاه وضع ما؟

تقول موظفة بمصلحة البحث الببليوغرافي بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 ببوزريعة وهي من ضمن المستجوبين: "أدركت من خلال تجربتي أن الموظف إذا أراد أن يكون ناجحا عليه أن يكون منفتحا فضوليا عبر طرح الأسئلة"، وتؤكد أن هذا الأسلوب يتحتم الأخذ به عند الاجتماعات للتأكد من تفاهم أعضاء فريق العمل واتخاذ قرارات صائبة.

5.4. استخدام أساليب التنبؤ والسناريوهات

لمعرفة أداء المكتبات محل الدراسة وتقييم واقعها الحالي في استخدام أساليب ابتكار الأفكار كالتنبؤ والسناريوهات بما قد يقع في المستقبل، انطلاقاً من إدراك أهمية المستقبل وتوجهاته، قمنا بالاستطلاع مع المستجوبين، حيث برزت أهميته للحجم الهائل من المعلومات وتعقدها، وكذا كبر حجم المنظمات وزيادة المنافسة بينها، والوقت القصير الذي يجب أن يتم فيه اتخاذ بعض القرارات المهمة، مع تعقد المشاكل، اختلافها، حدوثها وتكرارها بين مشاكل روتينية أو حيوية أو طارئة وتطور الحاسبات الآلية ذات الكفاءة

العالية، كلها عوامل زادت من أهمية تطبيق أساليب التنبؤ والسيناريوهات في الإدارة، وحتى تتمكن المنظمات من اتخاذ القرارات في الحالات غير المؤكدة وفي المواقف التنافسية وغيرها. تعتمد المكتبات محل الدراسة في إدارة أدائها على بعض الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار وإعداد الخطط والبرامج كأسلوب التقييم الشخصي والحس والتخمين والتجربة واللجان فيما لا تطبق أساليب التنبؤ والسيناريوهات، حيث أكد موظف المكتبة المركزية لجامعة هواري بومدين محمد الحيط أن أساليب بحوث العمليات كأسلوب بيرتو المسار الحرج والنماذج الشبكية والبرمجة الخطية ونماذج التنبؤ بالطلب بالنسبة للجانب التسويقي لمعرفة رغبات الزبائن ونظرية صفوف الانتظار قليلة الاستخدام لأنها تستخدم بشكل واسع في مجالات المقاولات والمشاريع بالأخص، وكثيرا ما تتغاضى عمليات تقييم المكتبات عن مختلف الإحصائيات: عدد المجلدات والقروض، قراء المكتبات، العاملين في المكتبات، بشكل عام يبني الاختيار على أساس الميزانيات السنوية. أكد أحد المستجوبين من موظفي مصلحة البحث الببليوغرافي بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر 2 ببوزريعة أن فريق المكتبة كثيرا ما يقوم بإعداد سيناريوهات افتراضية للمساعدة في التنبؤ بالمشكلات المحتملة والتخفيف منها والقيام بأشياء لا تعرف بالضبط إلى أين نتجه. فاستخدام أساليب التنبؤ والسيناريوهات في حلول المشكلات يعتبر ضعيفا، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري

المكتبات كغيرهم من مديري مؤسسات العالم الثالث عموما والعربية منها خصوصا يعتمدون بالأساس على الأساليب التقليدية مثل الحكم الشخصي ، والتجربة تعود أساسا إلى ضعف كفاءة المسيرين وعدم وجود الرغبة الكبيرة لدى الغالبية من متخذي القرار للتعرف على هذه الأساليب لعدم إدراكهم لأهميتها، دون نسيان مشكلة مقاومة التغيير وسيطرة القرارات الروتينية على معظم القرارات المتخذة في المكتبات محل الدراسة، بالإضافة إلى عدم توفر التمويل الكافي والتقنيات والبرامج الحديثة.

6.4. العمل خارج منطقة الراحة

ركز موقف بعض المستجوبين على عدم الخروج من منطقة الراحة الذي يكمن في تحدي المؤلف وتجربة أشياء جديدة لتفادي الروتين في العمل والتفكير في تحديات وحلول جديدة، فالقصور الذي يعرفه الوضع الحالي يرجع للتقيد بالممارسات والتقنيات التي كانت مناسبة في الماضي وعدم تجريب أساليب عمل جديدة لمعالجة احتياجات المستخدمين المتجددة باستمرار. من وجهة نظر بعض المستجوبين أن المكتبي أو أخصائي المعلومات لن يحقق مستوى من التقدم والابداع طالما هو مقيد بمنطقة الراحة والخوف من تغيير ما اعتاد عليه ليحقق شعور وهي بالأمان الوظيفي. كما دعوا إلى ضرورة الاشتغال بأمور إنتاجية بعيدة عن مجال الوظيفة لتفادي الأعمال الروتينية وتحفيز القدرة على التفكير وتوليد أفكار جديدة، وهو

يتوافق مع ما دعا إليه ستيفن بل Steven Bell نائب الرئيس المنتخب لرابطة مكاتب الكليات والأبحاث (ACRL) في مقال له بعنوان "قادة المكتبة بحاجة إلى إلهاء إنتاجي" (Bell, 2011). يمكن موافقة وجهة نظر المستجوبين بشرط أن يتم هذا الإلهاء الانتاجي بانتظام إضافة إلى أنه من المهم أن نفكر في نوع الإلهاء الذي يجعلها تجربة منتجة حقاً.

7.4. التفكير خارج الصندوق

وفق ما تم مراجعته من أدبيات، يري الكثيرون أن التفكير خارج الصندوق يعني أن تدع كل تجاربك وأفكارك ومبادئك جانباً لتأتي بحل جديد لا يعتمد على أي شيء موجود بالصندوق، ربما يثير هذا التعبير بعض الحيرة، مما دفعنا لاستقصاء وجهات نظر المستجوبين موظفي المكتبات محل الدراسة حول ماذا يعني التفكير خارج الصندوق بالنسبة للمكتبات؟ ترى مسؤولية مصلحة البحث البليوغرافي بالمكتبة المركزية لجامعة بومرداس أن التفكير خارج الصندوق من أهم طرق وأساليب تشجيع التفكير الإبداعي والتوصل إلى أفكار جديدة، وأنك إذا أردت الحصول على أفكار أصيلة فإنك بحاجة إلى "التفكير خارج الصندوق" وذلك بطرح الأفكار في أمور لا علاقة لها بخدماتك أو عملياتك. كما يعتقد أحد المستجوبين أن التفكير خارج الصندوق يحقق المزيد من التفكير الابتكاري في المكتبة بقوله: "نحن بحاجة

إلى أن نفكر خارج الصندوق"، مضيفاً أنها "تعتبر طريقة مثلى للتوصل إلى أفكار جديدة جذرية لحل المشاكل وخدمة جمهورنا بشكل أفضل وذلك باستيراد الأفكار من خارج سياق المكتبات". فيما لدى مسؤول مصلحة البحث الببليوغرافي بالمكتبة المركزية لجامعة الجزائر1 وجهة نظر مختلفة بقوله: "عملنا يخضع لنظام وقيود لذا يجب علينا كمكتبيين العمل ضمن سياق المكتبات" محددًا موقفه من أسلوب التفكير خارج الصندوق بأنه قد يعمل في بعض الحالات فقط.

هناك الكثير ممن يناصرون هذا الرأي، فقد نشر مقال بعنوان "التفكير داخل الصندوق" عام 2013 في صحيفة وول ستريت جورنال يرى أن الناس يكونون أكثر ابتكارًا عندما يعملون ضمن قيود ما يعرفونه بالفعل، كما يرى Drew Boyd أشهر الرواد في مجال الإبداع والابتكار أن العصف الذهني نادرًا ما يأتي بالابتكار الحقيقي، هذا النهج من التفكير يمكن أن يتسبب في إهدار الوقت والموارد، لأنه يولد أفكارًا لا علاقة لها في كثير من الأحيان بالمشكلة التي تحاول حلها، ولن يساعد على الخروج بفكرة رائعة، فالحرية قد تضر بالإبداع كثيرًا، مع التفكير "داخل الصندوق"، يمكن للمؤسسات بغض النظر عن حجمها أن تصبح خلاقة بما فيه الكفاية لحل المشاكل حتى قبل أن تتطور ضمن حدودها وإمكانياتها (Boyd, 2013). أما Micael Dahlen فيشير في كتاب له حول الإبداع غير المحدود والتفكير داخل الصندوق إلى أننا لسنا بحاجة إلى "التفكير خارج الصندوق" في سعينا لتحقيق الإبداع، كما يقترح أن

الإبداع يجب أن يعمل في حدود قيود الصندوق التنظيمي، لكن يجب تنمية تلك المساحة من خلال تجربة الاتجاهات الجديدة وتغييرها وإيجادها، يمكنك اكتشاف مسارات العمل التي تؤدي إلى النجاح (Dahlen, 2015). ما يمكننا قوله أنه لا يمكن الفصل بين ما بداخل الصندوق وخارجه، فالتفكير "خارج الصندوق" يتم بعد أن تستكشف ما "داخل الصندوق".

5. خاتمة

1.5. نتائج الدراسة

اختلف موظفو المكتبات محل الدراسة في تكييف أهم الطرق والأساليب لتنمية الإبداع وتوليد الأفكار، بغض النظر عن حجم المكتبة وخدماتها وظروفها، وأن استراتيجية إدارتهم هي العامل الأساسي لنجاحها ومستقبلها، كما لا توجد استراتيجية ثابتة تصلح لجميع المكتبات الجامعية الجزائرية، فقد تكون أفضل ممارسة لمكتبة هي أسوأ اختيار لمكتبة أخرى. إن تكوين الشخصية الإبداعية لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية تظهر في مجال نشاطه عبر أربعة أبعاد أساسية: بعد المهنة والعمل حسب الاستعدادات الإبداعية في ظل مناخ ملائم، البعد الاجتماعي من خلال ديمقراطية مجتمعاتنا التي تؤكد على القيادة الجماعية الفعالة والمسؤولية والاشتراك للنشط للقوى العاملة في إدارة الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ووضع التجربة

والإسهامات في قيمتها للاستفادة منها، البعد الأخلاقي بخصائصه الجماعية والإنسانية والمساواة ككائن أخلاقي مرتبط بعلاقاته الوثيقة والمعقدة مع الآخرين في ظل إطار تختفي فيه أشكال القهر والاستغلال والتفاوت الاجتماعي، و البعد الثقافي الذي يتضمن المعارف العلمية الأساسية والمتقدمة لدى أخصائي المعلومات.

2.5. اقتراحات الدراسة

يعد التغيير حتمية ضرورية لتحقيق الابداع والابتكار بالمكتبات الجامعية الجزائرية وذلك بالتركيز على ثلاث جوانب منها: تغيير الثقافة التنظيمية من خلال عدة أمور مثل: تنمية المهارات القيادية، مجموعات العمل ذات الغرض المحدد، تنوع الاهتمامات والثقافات، تطوير الموظفين والاهتمام بأرائهم، تطوير العمليات لدعم الابتكار، التغيير السلوكي مثل: دمج أساليب جديدة في العمل، وضع الأفكار موضع التنفيذ، التغيير الهيكلي وذلك بتقليص مستوياتها الإدارية وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات أو إعادة الهندسة باستحداث أقسام أو وظائف مع تقييم هيكلها التنظيمي باستمرار، إدارة الجودة عبر تحسين الأداء من خلال خلق وابتكار حلول إبداعية للمشاكل وإزالة أسبابه الجذرية.

ان ثقافة المؤسسة هي ما تتبناه من قيم ورؤى وممارسات يشكل هويتها، ويمثل خلق وبناء وغرس ثقافة الإبداع والابتكار تحديًا كبيرًا في المكتبات

الجامعية الجزائرية، ومن المؤكد أنه لا يوجد لدينا أدنى شك حول أهمية هذه الثقافات ومدى حيويتها، مثل ثقافة التميز في خدمة العملاء لتحقيق أعلى مستوى من الطلب، ثقافة التنمية والتطور عبر رؤية تتمحور حول وضع تحديات أمام الموظفين، ومنحهم كل الثقة والدعم، بما يمكنهم من التصدي لتلك التحديات ومواجهتها بنجاح. ان الحاجة إلى تحقيق التوازن بين الحفاظ على "النظام" المطلوب لتحقيق الكفاءة مع تطوير "التنوع" لتوليد الابتكار لتلبية المطالب المستقبلية، فالمكتبات الجامعية في الجزائر بحاجة إلى إدارة عملية الابتكار عبر علاقة وثيقة بين ريادة الأعمال وأساليب القيادة وثقافات التعلم.

فضلا عن ذلك، فان إدارة الابداع والابتكار الناجحة بالمكتبات الجامعية تدور في المقام الأول ببناء وتحسين إجراءات فعالة وطرق بديلة لجلب الأفكار والذي يرجع إلى حل ودمج التقنيات والمنهجيات الجديدة، التجريب المستمر، استيراد الخبرة من خارج مجال المكتبات وغيرها.

6. قائمة المراجع

- 1- براباندير، لوك دي، 2015. التفكير في صناديق جديدة. ط.1. الرياض: مكتبة جرير. ردمك: 205806
- 2- سليمان، علي السيد، 1999. عقول المستقبل: استراتيجيات لتعليم الموهوبين وتنمية الإبداع. مكتبة الصفحات الذهبية. ردمك: 9960917711
- 3- السويدان، طارق، 2004. مبادئ الإبداع. الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب.
- 4- ميكالكو، مايكل، 2011. كيف تصبح مفكرا مبدعا. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب. ردمك: 9789774217770
- 5- Bell, steve, 2011. library leaders need productive distraction: Leading from the library. [Disponible online] <https://www.libraryjournal.com/?detailStory=180823-How-Library-Leaders-Spend-Their-Time-Leading-from-the-Library> (Voir le 27 /03/2024)
- 6- Boyd, Drew, 2013. Goldenberg, Jacob, think inside the box. [Disponible online] : <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324188604578541843266186054> (Voir le 27 /03/2024)
- 7- Dahlen, Micael, 2015. Creativity unlimited: thinking inside the box for business innovation. First published. New York: Wiley. ISBN : 9780470770849
- 8- Ilako, Caroline, 2011. Créativité et innovation dans les bibliothèques ougandaises : l'exemple de la bibliothèque de l'Université de Makerere. In: World Library and Information Congress: 77th IFLA General Conference and Assembly. San Juan, Puerto Rico: ifla, 7 p.

7. الملاحق

جامعة لونيبي علي . البلدة 2 .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

دراسة بحثية بعنوان أساليب وطرق تنمية الابداع
والابتكار في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية
لعينة من مكتبات جامعات الوسط الجزائري

نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الدليل المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عباراتها بما ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، لذا نرجو منكم ذكر الإجابة المناسبة، ونحن نشكركم على استجابتكم، ونقدر لكم تعاونكم معنا ومساعدتكم لنا.

من إعداد الباحث: حسان تسامدة

الطرف المقابل:

التاريخ:

المكان:

1. إلى أي مدى تعتقد أن الإبداع والابتكار يمكن تطويرهما وتنميتهما لدى الأفراد؟

.....
.....

2. ما هو أفضل أسلوب لتوليد الأفكار الجديدة؟

3. هل يساعد العصف الذهني حقًا في عملية الإبداع؟

4. كيف يقوم موظفو المكتبة بتطبيق المرونة المتمثل في إحداث تغيرات في مواقف وأساليب العمل؟

5. كيف يمكن للمكتبة تحقيق مزايا التنوع والتعددية في بيئة العمل؟

6. تستخدم عبارة "ارتداء قبعات مختلفة" للإشارة إلى المرونة وذلك بتبديل الرؤى ووجهات النظر، ماهي مختلف الأدوار التي ينتقل بينها المكتبيين؟

7. كيف يقوم موظفو المكتبة بتوقع المشكلات المحتملة والتوصل إلى حلول مُثلَى؟

8. ماهي الطرق والأساليب التي تتخذها المكتبة لتحليل وتنظيم أفكار وتفصيل مهام العمل لتحقيق الإبداع؟

9. ما هو أهم عامل للجمود والروتين الذي يعوق آليات التغيير بالمكتبة؟

.....

.....

10. ماذا يعني التفكير خارج الصندوق بالنسبة للمكتبة؟

.....

.....

11. كيف يقوم مناخ بيئة العمل بتشجيع الإبداع والتغيير بالمكتبة؟

.....

.....