

# جامعة سعد دحلب بالبلدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات  
ومعوقات ومحفزات الإبداع  
المؤسسة الاقتصادية لآتابيب الناقلة للغاز بولاية غارداية

من طرف :

محمد عجيلة

أمام اللجنة المناقشة من:

رئيسا	جامعة البلدية	أستاذ محاضر	كشاد رابح
مشرفا ومقررا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر	عبيرات مقدم
عضوا مناقشا	جامعة البلدية	أستاذ محاضر	ناصر مراد
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر	أستاذ محاضر	الداوي الشيخ
عضوا مناقشا	جامعة البلدية	أستاذ مكلف بالدروس	أوزال عبد القادر

البلدية، سبتمبر، 2005

## ملخص

يعتبر الإبداع ومداخله أداة أساسية وضرورية لتطور المؤسسات الاقتصادية وبقائها ونموها وإيماننا بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي والتفكير الابتكاري في جهود الإصلاح والتطوير الصناعي والإداري التنظيمي الهادفة إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات، تسعى الدراسة هذه إلى الإبداع من حيث المفاهيم والنظريات ومستوياته ومراحله، إي تفسيراته والعوامل المؤثرة فيه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. كما تسعى الدراسة أيضا إلى معرفة الأبعاد الثلاث للإبداع، صفات ومعوقات ومحفزات حول الإبداع. وقد توصلت الدراسة إلى أهم الصفات والمعوقات والمحفزات بالمؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الناقل للغاز بولاية غارداية. PIPE – GAZ وذلك باستخدام بيانات جمعت من شرائح المؤسسة الذين يشغلون مواقع وظيفية مختلفة.

## **SUMMARY**

Innovation and its access are considered as a vital and a fundamental device to promote the development of the economic enterprises and keep them increasingly steady.

Believing of the necessity of insisting on the reinforcement of the innovation policy and the creativity thought for the development sake to organize the economic and administrative purpose aiming at bettering the competence and efficiency of the enterprises. This study aims at the innovation for the understandings and the theories, their levels and their process i.e. their explanation and the factors effecting their economic and social policies.

The study also aims at the knowledge of the three measures of innovation, natures, handicaps and incitements to innovation. The study has revealed the main natures, handicaps and incitements to the public economical company "ANABIB" -Gas transporter- in Ghardaia PIPE-GAZ through figures collected from the staffs, occupying different occupations in the company .

## شكر

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم الأستاذ الفاضل الدكتور: عبيرات مقدم الذي أشرف على إعداد هذا البحث والذي لم يبخل علينا بتقديم ما طلبناه منه من مساعدات وتوجيهات ضرورية للإنجاز هذه المذكرة رغم انشغالاته ففتح لي باب مكتبه وقبل الإشراف على مذكرتي. وأشكر جزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ: هواري معراج الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته واقتراحاته. كما لا ننسى: الدكتور: رزيق كمال، الدكتور: ناصر مراد، الأستاذ: قاسي ياسين، والأستاذة: بن رجدة جوهرة على نصائحهم القيمة لهذا المولود الجديد.

كما أتقدم بالشكر وخالص التقدير الأستاذ: عزوي عمر مدير معهد الوطني للتجارة – ملحقة متليلي وكما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة والذين وافقوا على مناقشة وتقييم هذه المذكرة.

كما لا ننسى مسؤولي مؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الناقله لغاز بولاية غارداية وعلى الخصوص إدارة الموارد البشرية وأخص بالذكر: شريف علل، بن ساحة عبد الرحمان، مزي بوحفص.....

وفي الأخير أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث وتقديمه في صورته النهائية.

عجيلة محمد

## الإهداء

# b

إلى من قال في شأنهما جل وعلا:

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا  
يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا  
أُفٍّ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا)

الآية 23. سورة الإسراء

- إلى الوالدين الكريمين
- إلى كل أفراد عائلتي والأقارب
- إلى كل الزملاء والأصدقاء
- وإلى كل أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة والأغواط، والمعهد الوطني للتجارة - ملحقة متليلي - غارداية.

عجيلة محمد

قائمة الجداول  
البيان

الصفحة

الرقم

29	01	الفرق بين الإبداع والابتكار
44	02	القبعات الست وأنماط التفكير
52	03	المراحل التي بها الجماعة حتى تصل إلى الترابط
121	04	تطور مستوى الربحية التجارية(قبل الضريبة)
123	05	تطور مستوى الربحية التجارية ( بعد الضريبة)
134	06	تطور رقم الأعمال بدلالة حجم الإنتاج
136	07	الميزانيات المالية لسنوات الدراسة (2000-2003)
137	08	نسب التوازن المالي للمؤسسة
139	09	تطور عدد العمال في المؤسسة خلال سنوات فترة الدراسة (2000-
		2003)
139	10	تكاليف المؤسسة على العمالة خلال سنوات فترة ( من 2000 إلى 2003
		(
145	11	توزيع الأفراد مجتمع الدراسة حسب اسم الوظيفة
146	12	توزيع الأفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس
147	13	توزيع الأفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
148	14	توزيع الأفراد العينة حسب العمر
149	15	توزيع الأفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة
150	16	توزيع الأفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي
152	17	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر خصائص الإداري المبدع
155	18	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة لمدى توفر محفزات الإبداع
157	19	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد الدراسة لمعوقات التي تحول دون الإبداع

### قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
26	مفهوم الابتكار – الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق	01
30	المدخلان والمخرجات للمنظمات الإبداعية	02
61	القيادة وأسلوب الإدارة	03
63	المكونات الشخصية للتطوير التنظيمي التي تتمثل في اهتمامات الأفراد والجماعات والفاعلية التنظيمية	04
64	الأوضاع الاقتصادية المؤثرة في الإبداع	05
65	العوامل المؤثرة في الابتكار (الإبداع)	06
75	مرحلتا التفكير	07
80	يوضح طبيعة التفكير	08
81	مقومات التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي والعلاقة بين المنتج الابتكاري وعملية التفكير الإبداعي	09
86	الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة	10
92	يوضح نشأة المفاهيم والقيم في المنظمة	11
95	عملية خلق واحتضان الثقافة الابتكارية للمنظمة	12
98	أنماط القيادة	13
114	ملخص للعوامل التي تؤثر ايجابيا على كل من المراحل الثلاثة للإبداع والابتكار	14
122	يوضح تطور الربحية التجارية (قبل الضريبة) خلال فترة الدراسة	15
123	يوضح تطور مستويات الربحية التجارية ( بعد الضريبة) خلال فترة الدراسة	16
129	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغارداية PIPE GAZ	17
146	توزيع الأفراد حسب اسم الوظيفة	18
147	توزيع الأفراد حسب الجنس	19
148	توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	20
149	توزيع الأفراد حسب العمر	21
150	توزيع الأفراد حسب سنوات الخدمة	22
151	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	23



## الفهرس

الإهداء

شكر وعرهان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

12.....	مقدمة
19.....	الفصل 1. مفاهيم ونظريات الإبداع
20.....	1.1. ماهية الإبداع ومداخله
20.....	1.1.1. مفهوم الإبداع
24.....	2.1.1. مفهوم الابتكار
27.....	3.1.1. الفرق بين الإبداع والابتكار
31.....	4.1.1. مفهوم البحث والتطوير
35.....	2.1. نظريات الإبداع والابتكار
37.....	1.2.1. نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق
39.....	2.2.1. نظرية كليفورد وكافيني والأداء الظافر
41.....	3.2.1. نظرية أدوار دي بونو والتفكير الابتكاري
46.....	4.2.1. نظريات أخرى
50.....	3.1. مستويات ومراحل الإبداع ، والعوامل المؤثرة فيه
50.....	1.3.1. مستويات الإبداع
55.....	2.3.1. مراحل الإبداع
57.....	3.3.1. العوامل المؤثرة في الإبداع

الفصل 2 . خصائص وعناصر الإبداع في المؤسسة الاقتصادية والعوامل المحفزة والمعيقة له	67
1.2. خصائص وملامح الإداري المبدع	68.....
1.1.2. ملامح الشخصية المبدعة	68.....
2.1.2. خصائص الإداري المبدع	73.....
3.1.2. التفكير الابتكاري والإبداعي	78.....
2.2. عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة	82.....
1.2.2. التخطيط الاستراتيجي	84.....
2.2.2. التفكير الاستراتيجي	88.....
3.2.2. بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة	90.....
3.2. محفزات ومعوقات حول الإبداع	96.....
1.3.2. محفزات الإبداع	97.....
2.3.2. معوقات الإبداع	102.....
3.3.2. العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع والابتكار	110.....

### الفصل 3. دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غارداية.116

#### 1.3. لمحة

عامّة حول المؤسسة وواقع الإبداع بها	118.....
1.1.3. نشأة المؤسسة	118.....
2.1.3. نشاط المؤسسة وأهميتها الاقتصادية	120.....
3.1.3. واقع الإبداع في المؤسسة	125.....
2.3. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحليل بيئتها الإبداعية	127.....
1.2.3. الأهداف الاستراتيجية	127.....
2.2.3. تشخيص البيئة الداخلية	128.....
3.2.3. تشخيص البيئة الخارجية	141.....
3.3. دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمؤسسة	144.....
1.3.3. وصف خصائص مجتمع الدراسة	144.....
2.3.3. صفات المبدع الإداري	151.....
3.3.3. محفزات الإبداع	154.....
4.3.3. معوقات الإبداع	157.....

161.....	خاتمة
164.....	قائمة المراجع
169.....	الملاحق

## مقدمة

يقبل القرن الحادي والعشرين وقد اتسم بتوجهات عديدة تبرز سيطرة الجانب التقني والعلمي للإبداع في الإنتاج والأعمال، وتتبلور هذه التوجهات في التطورات الإبداعية والابتكارية المتسارعة تتبعها نهضة شاملة وسيطرة تامة للأساليب المساندة للتفكير الإبداعي والابتكاري.

يلعب الإبداع دورا هاما في تحقيق التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي للأمم وذلك أن ما تنعم به هذه الأمم وشعوبها من تطور في شتى ميادين الحياة وما يحظى به سكان المعمورة من يسر وسهولة في قضاء حوائجهم بمعاونة التقنية والآليات الحديثة متطورة، وإنما هو ثمرة ابتكارات الإنسان وإبداعات المؤسسات والتنظيمات الإدارية.

أزاد اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع، وتناولوه من عدة جوانب وأبعاد باعتباره إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العولمة وما يرافق ذلك من منافسة شديدة. وحاجة إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفعالية لتستطيع الإستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

لهذا فإن المنظمات الإدارية تواجه مشكلات وصعوبات كثيرة خصوصا في إطار بيئة مضطربة تمتاز بمستقبل لا يمكن التنبؤ به، وغير مستقر، مما يستدعي جهودا خاصة وطاقات كثيرة من قبل المنظمة والعاملين فيها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمشكلات، وهنا يأتي دور الإبداع والعمل المبدع كإحدى الوسائل الهامة لتجاوز هذه الصعوبات.

إن بناء النظام المؤسسي الفعال وتأمين إستراتيجيته بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة معبرة عن الفكر والإدارة مجتمعة محددة لوظائفه ونظم عمله في تفاعل وتكامل مع معوقات البيئة وفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان.

وإذا كانت الإدارة في الدول المتقدمة قد أظهرت إهتماما جديا وميلا لدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها واحتضان الإبداع في منشآتها لتحقيق مستويات أفضل من التقدم الاقتصادي وشعوبها فإن الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها بالإضافة إلى حاجات لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات الإبداعية للعاملين والمديرين وأصحاب القرارات فيها، ويوظف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها، لترقي بأدائها، كذلك

العمل على إعداد المديرين الذين يتوفر فيهم خصائص الإبداع وتنمية هذه الخصائص بشكل مستمر والحد من المعوقات التي تحول دون تقديم الأفكار الإبداعية سواء من العاملين أو الإداريين. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تواجه مثل هذا التحدي وهو يعتبر مشكلة بحاجة إلى إيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها.

### إشكالية الدراسة:

الإبداع ليس تكنولوجيا فقط فقد يكون اقتصاديا أو اجتماعيا، والحاجة إلى الإبداع أساسية تفرضها المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المؤسسة، فالإبداع أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المؤسسة المعاصرة وتحديات المستقبل.

ويأخذ الإبداع أشكالا متنوعة من خلال وظائف المؤسسات العديد من الإنتاج وأفراد ومالية، فقد يتم لإنتاج أو تطوير خدمة تفي أكثر لحاجات المواطنين بتكلفة أقل. وقد يكون الإبداع في شكل الخدمة أو حجمها أو محتوياتها، أو طريقة وموعد تقديمها، أو تنوع استخداماتها، أو إطالة عمرها، تطوير طرق تنظيم المؤسسات أو إدارة الموارد البشرية فيها.

ونظر لأهمية الإبداع في حياة المؤسسة قامت عدة مؤسسات بوضع سياسات للإبداع فيها فأنشأت وحدات إدارية خاصة لتنمية ورعاية الإبداع مثل وحدات لبحوث والتطوير ووحدات لتطوير التنظيمي. كما قامت مؤسسات أخرى بتدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي.

لا شك أن الكشف عن صدى توفر محفزات الإبداع، كذلك المعوقات التي تحول دون الإبداع بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص الإداري المبدع عند الإداريين يعطي هذه الدراسة أهميتها وإنفرادها حيث أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع تناولت جانبا واحدا من جوانب هذه الدراسة. كما أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها بسبب قلة الدراسات، وإن لم يكن ندرتها، عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لذلك جاءت هذه الدراسة لتكون حافزا لمزيد من الدراسات في هذا المجال.

إن المؤسسات بشكل عام بحاجة لمعرفة المزيد عن الإبداع الإداري ومن هنا يمكننا بلورة إشكالية الدراسة: ما هي العوامل والأنماط الإدارية التي تدعم وتشجع الإبداع، وتلك التي تقف عائق أمام

### تنميته، كذلك مدى توفير خصائص الإداري المبدع؟

بناء على ما تقدم تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى توفر محفزات الإبداع لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ما أهم المعوقات لتي تحول دون الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ما مدى توفر خصائص الإداري المبدع في المؤسسات الاقتصادية؟

## الفرضيات:

- وبعد هذا الطرح يمكن صياغة ولبلورة الفرضيات على النحو التالي:
- تؤثر الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين ( العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، إسم الوظيفة، الجنس، سنوات الخدمة، المكان) على الإبداع التنظيمي:
  - توجد علاقة عكسية بين مدى توفر خصائص الإداري المبدع ومعوقات الإبداع، وأيضا بين معوقات الإبداع ومدى توفر محفزات الإبداع.
  - توجد علاقة إيجابية بين مدى توفر خصائص الإداري المبدع ومدى توفر محفزات الإبداع.
  - يلعب الإبداع والابتكار، كإحدى المرتكزات القدرة التنافسية ودورا مهما في مواجهة قوى المناسب وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.
  - يعتبر الإبداع عملية تفاعلية ومركبة، يشارك بها مجموعة من العوامل
  - إن إرتكاز الإبداع في مؤسسة الإقتصادية أنابيب الناقله للغاز على تطوير المنتجات يعد إستراتيجية غير متكاملة.

## أسباب اختيار الموضوع:

- إن الإبداع لا يرتفع بدولة أو شعب أو بمنظمة أو بفرد دون آخر، بل هو حالة بشرية وطاقة كامنة داخل كل فرد ولكن الاختلاف يمكن في معرفة الأسباب التي تحد من حدوثه وتوفير العوامل التي تمكن استشارته وتوظيفه مؤسسيا ليكون تقليد حياة أو منهجا محددًا ومدخلا فعليا للمستقبل، وتشكل هذه الأسباب جوهر محور الدراسة ومجال اهتمامها، حيث الإبداع أساس تطور المؤسسات وعنصر هام في بقائها واستمرارها، وقد توصل الكثير من الباحثين إلى العديد من المسببات.
- إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نجملها فيما يلي:
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة.
  - حداثة وتجدد موضوع الإبداع.
  - نقص الدراسات والبحوث التي تناولت الإبداع من خلال محفزاته ومعوقاته.
  - محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بإستراتيجيات الإبداع والابتكار.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أن المؤسسات الاقتصادية تتولى تقديم الخدمات وتوفير إحتياجات الأفراد وتحتمل العبء الأكبر للتنمية مما يجعلها بحاجة إلى البحث عن أفضل الوسائل والطرق ولا يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بالإبداع وتشجيعه، ودعم المبدعين وتحفيزهم وتبني أفكارهم وشحن روح الإبداع عندهم وتنمية الشعور بالثقة لديهم وبقدراتهم وطاقتهم الكامنة.

كما تتجلى أهمية الدراسة أيضا في مساهمتها بدعم الخطط والسياسات الحالية والمستقبلية الخاصة بتطوير المؤسسات الاقتصادية وكسبها ميزة تنافسية، وحتى تكون أداة فعالة في تحقيق التنمية الشاملة، كما تساهم في زيادة الوعي لدى القيادات الإدارية والمدراء والعاملين بأهمية التفكير والسلوك الإبداعي للعاملين مما يحثهم على استحداث استراتيجيات جديدة لتحقيق ذلك.

وتزداد هذه الأهمية عندما تتوسع المؤسسات في نشاطها وعملياتها رغبة في تقديم مخرجاتها للجمهور والمستفيدين منها وخاصة في عصر العولمة المتسارع عصر التنافس الشديد والآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل، التقليدية وفي ظل بيئة لا تشجع عليه بل تعيق التطوير والتغيير والسلوك الإبداعي.

ويضاف إلى أهمية الدراسة من جانب آخر في سد النقص بالفكر النظري لأن الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع قليلة في المكتبة العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة مما يثير المعرفة الإدارية في هذا الوطن ومصدرا يمكن الاستفادة منه في زيادة كفاءة وفعالية إدارة المؤسسات الاقتصادية.

### أهداف الدراسة:

- ترمي الدراسة إلى التعرف على آراء الإداريين في المؤسسات الاقتصادية عموما ومؤسسة أنابيب الناقل للغاز بولاية غارداية على الخصوص، نحو:
- مدى توفر محفزات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في المؤسسة والعمل على إيجاد الحلول لتذليل تلك المعوقات قدر الإمكان.
- التعرف على مدى توفر خصائص الإداري المبدع في المؤسسة.
- التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية في معوقات الإبداع.
- وتهدف هذه الدراسة كذلك إلى التعرف على الفروقات الإحصائية في إجابات الأفراد مجتمع الدراسة تبعا للخصائص الشخصية ( اسم الوظيفة، والجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، وسنوات الخدمة، والمستوى التعليمي، والمكان).

– علاوة على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة من الناحية النظرية من خلال استعراض أهم ما كتب من أدبيات حول مفهوم الإبداع ومحفزات الإبداع وأبعاده، وكذلك معوقات الإبداع، وخصائص الإداريين المبدعين.

– تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تستخدم كدليل ومؤشر لزيادة فاعلية، والتي قد تساهم في دعم وتشجيع الإبداع في المؤسسات الاقتصادية، وإلقاء الضوء على أهم محفزات ومعوقات الإبداع كذلك تطوير خصائص الإداري المبدع من خلال النتائج التي ستتمخض عنها الدراسة.

– التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية وتحليله من خلال الدراسة الميدانية.

### المنهج المستخدم:

نستخدم في بحثنا المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة وإشكالية البحث وإثبات الفرضيات، نعتمد على الأسلوبين:

أ – الأسلوب النظري: وذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات ودوريات عربية وأجنبية وخدمات الإنترنت ذات العلاقة بمفهوم الإبداع، بهدف إعطاء صورة واضحة عن المفهوم وإبعاده المختلفة والتعرف على أهم الدراسات التي تناولت مفهوم الإبداع.

ب – الأسلوب الميداني (التطبيقي): باستخدام المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة حيث نعتمد على استبيان (استمارة) صممت لجمع البيانات من أفراد مجتمع عن مدى توفر محفزات الإبداع، كذلك معوقات الإبداع، ومدى توفر خصائص الإداري المبدع في إدارة المؤسسة الاقتصادية أنابيب الناقله للغاز بولاية غارداية.

واستخدمنا البرنامج الإحصائي spss/11.0 لمعالجة البيانات التي تم حجمها واعتمدا على التحليل الإحصائي (التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، وأيضا للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

### محددات الدراسة:

بهدف الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:



المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة العامة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز بغارداية والتي سوف تقدم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، وتعتبر المؤسسة محل الدراسة من أضخم الوحدات الإنتاجية على مستوى الولاية وتضم أكثر من 969 عاملا في نهاية سنة 2003 ويرجع إختيارنا لهذه المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية إلى الأسباب التالية:

- أهمية صناعة الحديد و الصلب في مجال التنمية الإقتصادية، ودور المؤسسة في التنمية المحلية بالولاية يدفع بنا الإهتمام بهذا النوع من المؤسسات هدفا من ذلك خدمة التنمية الإقتصادية المحلية و الوطنية.

- إن المؤسسة الإقتصادية الأنابيب الناقلة للغاز وما تتمتع به من كفاءة وفاعلية في الأداء والإبداع استطاعت أن تحقق نتائج إنجاز هام يتمثل في حصولها على الشهادة الدولية للجودة (ISO9001) وهذا يعني التزام المؤسسة التام بالإنتاج طبقا للمقاييس الصناعية الدولية مما يتيح لها إمكانية اقتحام الأسواق العالمية والمحلية.

- إن هذا الإنجاز الذي حققته المؤسسة في مجال الجودة دليل على سعي إدارة المؤسسة نمو تحسين مستويات الإبداع من خلال لاستهداف تطوير معدات وطرق الإنتاج وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتقليل أوقات الأعطال في الآلات،... الخ، وفوق كل هذا الإهتمام بالموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار... الخ، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الإبداع بهذه المؤسسة. المجال الزمني: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات فضلنا اختيار فترة زمنية تقدر بـ أربع سنوات من تاريخ 2000 إلى نهاية 2003.

### الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الإبداع من حيث الإبداع التكنولوجي بشكل عام أي يوصف الظاهرة و الإلمام بجوانبه ومن أهم تلك الدراسات ما يلي:

- بحث بعنوان: (الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية) وقد تناول هذا البحث مفهوم الإبداع التكنولوجي وعلاقاته بالميزة التنافسية، وإلى المفاهيم والمكونات وإستراتيجية الإبداع التكنولوجي في الجزائر، وتطرق التجربة صيدا ل في هذا المجال، لكنه لم يشر إلى أهم محفزات ومعوقات الإبداع.

- بحث بعنوان: (الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعية)، وتطرق للفرقة بين المفاهيم والمكونات وعلاقة البحث والتطوير، حيث تكلم على الإبداع التكنولوجي في جميع المجالات، وأيضا على الحماية القانونية للملكية الفكرية الصناعية والتجارية.

### صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث، سواء تعلقت بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي)، وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المراجع والمصادر المتعلقة بجوهر الموضوع وخاصة باللغة العربية.
  - عدم تجاوب بعض الموظفين بالمؤسسة معنا ونحن في صدد الدراسة الميدانية.
  - تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على أي معلومات تخص الدوائر التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم (دوائرهم).

### هيكل البحث:

- للإلمام بجوانب الموضوع قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول:
- يتناول الفصل الأول التأطير المفهومي والنظري حول الإبداع، ولذلك قدمنا هذا الفصل بتحديد المفاهيم العامة للإبداع مداخله وأهم النظريات الإبداعية والإبتكارية، لتتوصل على تفسيرات وعمليات الإبداع، ثم تناولنا مراحل ومستويات الإبداع والعوامل المؤثرة في الإبداع.
  - في الفصل الثاني قمنا بتوضيح وتحليل معوقات ومحفزات الإبداع وعناصره في المؤسسات، واستعرضنا أهم الصفات وملامح المبدع الإداري مروراً إلى عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة الرائدة، ويلبها بعض المعوقات ومحفزات الإبداع والظروف التي تسعى لتحقيقه.
  - تطرقنا في الفصل الثالث إلى تعريف ونشأة، ونشاط المؤسسة وأهميتها الاقتصادية وواقع الإبداع بالمؤسسة أي لمحة عامة للمؤسسة الاقتصادية الأنابيب الناقلة للغاز بولاية غارداية، وبعدها الأهداف الإستراتيجية وتحليل بيئتها الإبداعية (الداخلية و الخارجية)، ثم الدراسة الفعلية والتطبيقية لصفات المبدع الإبداعي وأهم معوقات ومحفزات الإبداع بالمؤسسة ANABIB الناقلة للغاز وفي الأخير نشير إلى الوثائق المقدمة إلينا والمتضمنة لمعطيات ومعلومات مصادق عليها بما يظفي عليها الطابع الصحة والواقعية.

## الفصل 1 مفاهيم ونظريات الابداع

يعتبر الابداع أداة أساسية لتطور المنظمات وبقائها . وإيماننا بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات . كما شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرات في مختلف الأصعدة ومنها على الصعيد الإبداعي والابتكاري التكنولوجي ، حيث عرف قفزة نوعية من التحولات والمستجدات المتسارعة ، حتى أصبح متطورا ومتجددا بشكل مستمر ، قبل أي وقت مضى ، فضلا عن ظهور معطيات ساعدت على زيادة معدلات التغيير في المجال الإبداعي لدى بعض المؤسسات ، هذا بالإضافة إلى انتشار ثقافة إدارة الابداع الخلاقة والتجديد لدى الجماهير حيث أصبح السؤال اليوم ما الجديد؟ بدلا من كيف يسير العمل؟

وفي خضم هذه المعطيات نجد المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام تحديات ورهانات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها وأهدافها الاستراتيجية . ومن بين السبل المثلى لمواجهة هذه التعديلات يكمن في القدرة على الإبداع والابتكار لكي تضمن الاستمرارية والبقاء في دائرة الأعمال ومجابهة الصعوبات لهذا سنحاول في هذا الفصل إبراز مفهوم الإبداع ومداخله، نظرياته، وتفسيراته، من خلال المباحث التالية :

- ماهية الإبداع ومداخله .
- نظريات الإبداع والابتكار .
- مستويات ومراحل الإبداع ، والعوامل المؤثرة فيه .

## 1.1 ماهية الإبداع و مداخله

نستعمل عادة كلمة الإبداع على كل شيء جديد بارع أو مدهش وحتى فريد من نوعه، دون التمييز بين تلك الأشياء خاصة من حيث طبيعتها. ونجد العامة أيضا تستعمل كلمة الإبداع حتى عند الحديث حول الأفكار البارعة، والفنون الجميلة، وكل الأشياء الغير عادية. إن حقيقة الأمر هي أنه ليس كل شيء بارع أو رائع أو جديد هو إبداع يمكن من تقوية وتعزيز قدرات المؤسسات الاقتصادية. ومن هنا ندخل فعلا إلى لب مفهوم الإبداع لإبراز أهميته المتميزة ودوره الكبير في تحقيق الميزة التنافسية.

### 1.1.1 مفهوم الإبداع

تعد كلمات إبداع و إبتكار و نحوهما، مترادفات لمعنى يمثل إثبات شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر للأشياء بطرق جديدة، و يعرف الإبداع في اللغة كما جاء في (لسان العرب )، من بدع الشيء و هو أنشأه، و جاء في (المعجم الوسيط ) : بدعه بدعا أي أنشأه على مثال سابق، و عرفه (القاموس العصري الحديث ) بأنه : الإيجاد أو التكوين أو الإبتكار [1] ص20 ، أما التعريف الموضوعي فقد اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح و محدد لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها أو بتعدد اتجاهات المفكرين، حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله. فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات و الخصائص التي تميز المبدعين، و لذلك سنتناول بعض التعاريف و هي :

يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي، بصورة دقيقة، بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج [2]. ص33  
ويمكن القول إذن بأن الإبداع بمعناه العام هو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته و تأثيراته على الحياة بصفة عامة [3]. ص110  
الإبداع هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد ، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة ، أو عمل شيء جديد ملموس أو غي ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى [4]. ص18  
الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة ، و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج .... [4] ص18

و نجد أيضا من يعرف الإبداع التنظيمي بأنه عبارة عن الإتيان بشيء جديد و مفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة و من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الإبتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب

والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل وكثرة الاتصالات [5].ص10

- الإبداع هو استحداث فكرة أو نظرية أو إفتراض علمي جديد أو إختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة منظمه[6].ص598

- يعني الإبداع الإداري: القدرة على إبتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية[6].ص598  
-الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب فلو قلنا أن موظف إبتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع[7].  
فمن بين المفاهيم التي قدمها (صبحي) الإبداع كمفهوم[8].

وفي سنة (2003): إن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من خمس عناصر هي :\*

- الأصالة: وهي القدرة على توليد الأفكار غير المسبوقة، أو تطبيقات غير مألوفة، أو جملة حلول فريدة.
- المرونة: وهي القدرة على معالجة المسائل, والموضوعات والمشكلات بصورة شمولية ورؤية الأشياء من زوايا متعددة وتوظيف إستراتيجيات واتجاهات عديدة.
- الطلاقة: وهي القدرة على توليد جملة من الأفكار والتطبيقات والبدائل أو ( السيناريوهات ) لحلول مقترحة لمشكلة ما وتنطوي على فهم عميق وليست مجرد تذكر ولا سرد.
- الميل إلى التفصيلات: وهي القدرة على تطوير الفكرة بواسطة المعالجة المعمقة التي تبرز أبعادها وعناصرها ومنطوياتها المختلفة في ضوء جملة من معايير وأسس تقويم.
- القدرة على تحسس المشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة، بغرض التوصل إلى حلول مبدعة بصدها.
- إضافة إلى التعامل مع احتياجات الإنسان بغرض خلق وسائل وسبل تليينها.

الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام[9].

الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو

خبرت المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية [10]. ص 9

نجد تعريف الإبداع وفق المنظور الشومبتيري\* الإقتصادي الشهير، ويعتبر أول من قدم تعريفا للإبداع، حيث يعرفه على أنه: النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ... ولقد حددت خمسة أشكال للإبداع وهي : [11] ص 2

- إنتاج منتج جديد؛
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- إستعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- فتح وغزو أسواق جديدة؛
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة؛

من خلال تحاليل شومبتيري للإبداع نستنتج نوعين أساسيين للإبداع، النوع الأول هو الإبداع التكنولوجي (التقني) ويخص: الإنتاج أو التحسين في المنتجات وطرائق وأساليب الفن الإنتاجي أما الثاني فهو الإبداع التنظيمي والإداري ويخص: إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير الإدارة ، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير المادي، ويهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير ومبادئ الإدارة، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية وكفاءة، بمعنى العمل على الرفع من أداء المنظمة.

ويعرف الإبداع كذلك بأنه: التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف، إختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير والتطوير التنظيمي والسلوكي وليس للمصادفة [11] ص 2 وأنه: كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين وتطوير مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الإقتصاد والصناعة والإدارة وغيرها، وهو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل [3] ص 110 شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته، وتأثيراته على الحياة بصفة عامة.

بناء على ما تقدم فكل شيء جديد يتصف بالحدثة الفعلية وبالخصائص العلمية والتكنولوجية وتطبيقاته تجلب معها آثار إيجابية وناجحة في ميدان الإقتصاد والإدارة وغيرها يعتبر إبداعا [11]. ص 2

ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة [12] ص 28 بل يتعدى أيضا ذلك إلى الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج تدريب والرضا عن العمل مما يؤدي في النهاية إلى إزدياد الإنتاجية؛ وبذلك يشمل الإبداع طرائق الإدارة والتسويق بالإضافة إلى تحسين السلع و طرائق صناعتها.

و بناء على هذا نعرف الإبداع بأنه الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفا عند الغير، تشكل تحسينا وتطويرا على النمط الموجود .

وبصفة عامة فإن تعريف الإبداع يختلف باختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها، وتنقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع رئيسية وهي [6] ص ص 598-599:

- التركيز على العملية الإبداعية نفسها ( آلية الإبداع ): أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وفي هذا المجال بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله أنه مفيد" [5]. ص 9

- التركيز على الناتج الإبداعي (الإنتاج الإبداعي): أي مقدار الإنتاجية التي تحققها - أو تنتج عن عملية الإبداع - وفي هذا المجال يعرف بأنه " يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية

التطوير" وبالتالي يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير [5]. ص 8

- الصفات الشخصية للمبدعين: كالفضول والبحث ووضوح الرؤيا والقدرة على تفهم المشكلات ونجد صفات الإبداع بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والإستقلالية والمثابرة والإفتتاح على

الخبرة الداخلية والخارجية [12]. ص 43

- الإمكانيات الإبداعية عند الأفراد ( القيم الإبداعية): كالاستقلال والصدق والبحث عن الحقيقة، والحاجة إلى الإنجاز. ونجد أيضا من يركز على الإمكانية الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة

للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز كما يراها [5]. ص 10

وقد وضع الباحث Guellec سنة 1999، ثلاث مداخل متميزة لدراسة الإبداع [13]. ص 51

- المدخل الاقتصادي : الذي يهتم بالتحفيزات المالية للأعوان، و تحليل التفاعلات الأساسية في الأسواق.

- مدخل النفسي : الذي يهتم بتكوين تفضيلات وسلوكات المتعاملين بما فيها التحفيزات غير المالية.

- مدخل علوم التسيير : و يبحث في الشروط التي تساهم في نجاح أو فشل الإبداع بهدف مساعدة مسؤولي المؤسسات في تحسين إستراتيجياتها.

وينظر لهذه المداخل على أنها متكاملة مما يساعد على فهم الإبداع من زوايا مختلفة، وتسهيل الضوء عليه كظاهرة معقدة ومركبة.

### 2.1.1. مفهوم الابتكار

لا شك في أن التطور والسمة الأبرز في حياة الفرد والمؤسسات. فلقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الظهور الأول بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية العظيمة التي يتميز بها الإنسان على كل الكائنات الأخرى التي تشاركه هذه الأرض، في كونه قادرا على أن يطور ويبنكر الأشياء الجديدة. إن هذا التحول نحو الابتكار والمؤسسات القائمة على الابتكار يعود إلى حقيقة إن المؤسسات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا. والأهم هو إمتلاك هذه المؤسسات لرؤية استراتيجية للابتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الابتكار. ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير. والآن سنعرض بعض التعاريف حول الابتكار:

أن الابتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، فالجديد قد يكون فكرة جديدة. أو مفهوم جديد. ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لابد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة. لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة [13]. ص 19

الابتكار هو القدرة على خلق الحاجة لتركيبات جديدة من الأفكار والموضوعات أو المعلومات أو الطاقات أو خليط من إثنين أو أكثر [15]. ص 78

وضعت تعريفات للابتكار للباحث أكرم رضا، و نلخصها في الآتي : [16] ص ص 33-34

- الابتكار كأسلوب من أساليب الحياة :

يشار إلى الابتكار هنا على أنه يشمل جميع جوانب حياة الفرد، بحيث يصبح الابتكار دالا على نوع أو أسلوب معين في الحياة . الابتكار هنا هو القوة التي تدفع إلى الإكتمال. وهناك نوع من الابتكار.

أ- إبتكار الموهبة: وهو يعتمد على قدرات خاصة تظهر ثمراتها على شكل أعمال عظيمة.

ب- إبتكار تحقيق الذات: والذي يعتبر عن القدرة على التعبير عن الأفكار دون خوف من سخرية الآخرين وبصورة مستمرة، ويكاد يكون هذا النوع من الابتكار مرادفا للصحة النفسية السليمة، حيث يصبح صفة مميزة للإنسان المتكامل.

- الابتكار كنتاج جديد:

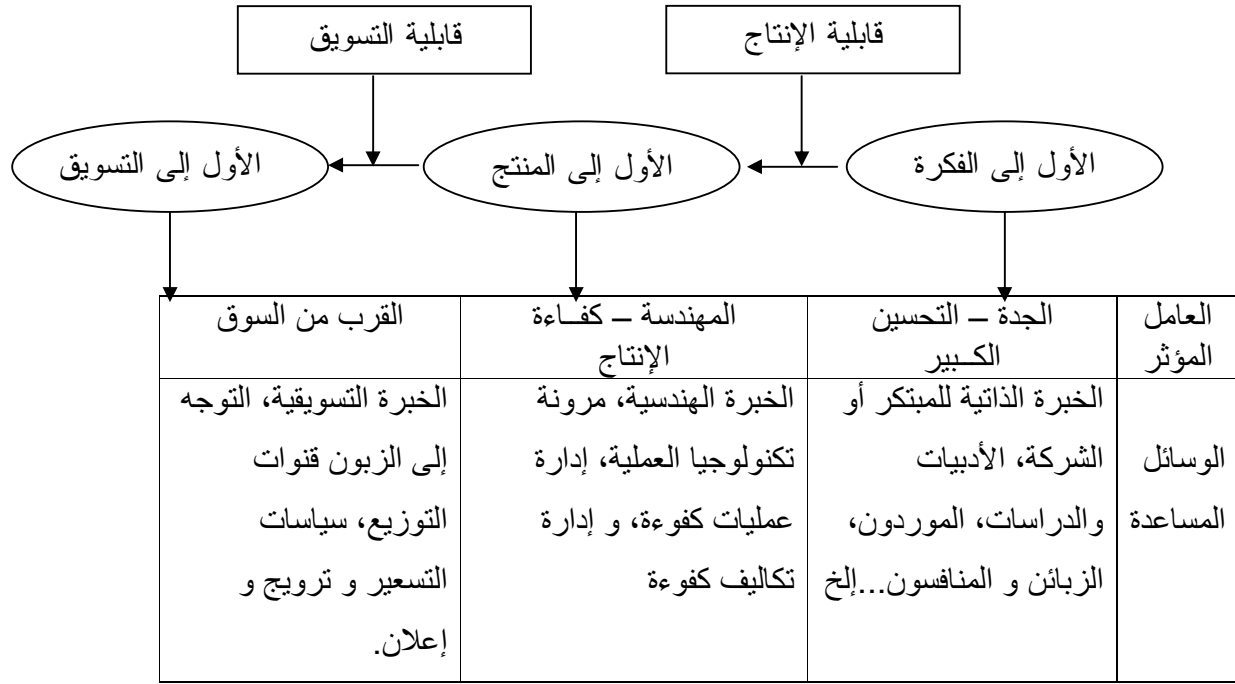


إن العملية الإبتكارية هي التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجهه في بيئته.

- الإبتكار كعملية عقلية:

إن الإبتكار هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تجديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، وإختيار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين.

ويعرف الدكتور نجم عبود نجم في تعريفه الشامل للإبتكار بأنه: قدرة الشركة على التوصيل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق [14].ص22 هذا التعريف يعني أن تكون الشركة الإبتكارية تكون هي الأول بالمقارنة مع المنافسين في التوصيل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصيل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق ويوضحه في الشكل التالي:



الشكل رقم 1: مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق. [14] ص 23

كما يعرف توم بيترز (T.Peters) الابتكار تعريفا واسعا هو التعامل مع شئ جديد، أي شيء لم يسبق إختياره [17] ص 386 وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات. كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني إبتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني أيضا شراءه من الآخرين أو تقليده.

### 3.1.1. الفرق بين الإبداع و الابتكار : Creativity and Innovation

تطرق الباحثون والدارسون لمفهوم الإبداع (Creativity) من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع، وميز بعضهم بينه وبين مفهوم الابتكار (Innovation).

إن الكثير منا تراه لا يفرق إحيانا بين الإبداع والابتكار بل يرى أنهما كلمتان تدل على معنى واحد بل لا يجد أن هناك فرق يذكر بينهما والحقيقة أن هنالك فرق بين الإبداع والابتكار. من حيث مناقشة مفهوم الإبداع والابتكار نجد أن :

الإبتكار إنتاج الجديد لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج. بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة أن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية .

فالإبداع بالنسبة لا ندرسون ( Anderson ) [18] ص42 هو عملية البحث أو استخدام إرتباطات غير مألوفة بين المواضيع , والناس والأفكار . ويقول جونمان (Johnman) [19] ص229 أن بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سببا في الإبتكار. أما الآخرين فقد اعتبروا أن الإبتكار ينتج عنه أفكار إبداعية خلاقة .

ويورد في دراسته ما تحدث به رئيس وزراء سنغافورة ( Goh chok Tong ) حيث أعتبر أن الإبداعية تظهر في تغيير إيجابي فقط بعد التطبيق وأعتبر أن الأفكار وحدها غير كافية ولكن التطبيق الناجح لهذا الأفكار يمكن إعتبره إبتكارا حقيقيا, ويضيف إن الإبتكار ظاهرة إجتماعية تحدث عندما يفكر الناس بالأفكار جديدة ثم يتم قبول هذه الأفكار ويعلموا معا لإدراك وفهم هذه الأفكار.

الإبتكار والإبداع يسيران جنبا إلى جنب فالإبتكار هو خلق شيء جديد والإبداع هو إيجاد طرق لتسوية الناجح مما يعني أن شخصا يخلق والآخر يستغل ما خلقه الشخص الأول[20].ص148 أما (أيوب) نقلا عن روجرز (Rogers) فقد نظرت إلى الإبداع على أنه "عملية تتمثل في ظهور ناتج جديد ينشأ بما لدى الفرد من خصائص فردية أو إستثنائية من جهة ومن الحوادث والأشخاص والأشياء المادية والظروف المحيطة التي نشأ فيها الفرد من جهة أخرى"

كما تؤكد (أيوب) [21]ص6 نقلا عن فان دي فن ( Van de ven ) على دور الفرد والمنظمة معا في الابتكار فيشير إلى أن الابتكار الإداري هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب. وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل .

ويتساءل جيرتين (Gurteen) [22] ص6 ما هو الإبداع ؟ وما هو الابتكار؟ ويقول: "هناك تعاريف متعددة ولكن في الغالب ليس هناك فصل، ويضيف أن الطريقة الأكثر فائدة هو أن يوضع الإبداع كعملية لخلق الأفكار بينما يبرز الابتكار لتمحيص وتشذيب وتطبيق لهذه الأفكار. فالإبداع يدور حول التفكير المتشعب بينما يدور الابتكار حول التفكير المتقارب، ببساطة واضحة الإبداع هو خلق للأفكار والابتكار هو وضع هذه الأفكار في مجال العمل.

وأعتبر (العوامل) [23]ص52 أن الإبداع (Creativity)، والابتكار (Innovation) تستخدم عادة كمفاهيم متبادلة، إلا أن بعض الكتاب فرق بين هذين المفهومين، فبعضهم اعتبر الإبداع عملية داخلية وفكرية للإتيان بالأفكار الجديدة، بينما الابتكار تعود للتطبيق العملي لهذه الأفكار وقد استخدم (العوامل) هذين المفهومين في دراسته كمفهومين متبادلين بحيث أن الإبداع أو الابتكار يعودان للتطور المنظم والتطبيق العملي للفكرة الجديدة .

وبالنسبة لـ ويست وفار (West and Farr) [24] فإنهما يريان لأن الابتكار عملية إجتماعية تحدث بين الجماعات بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية والتي تكون أحداثها خلال الشخص.

أما (القيوتي) [25] ص177 فيقول : تستعمل مفاهيم الإبداع أو الابتكار والخلق كمترادفات وتعني جميعا الإتيان بشيء جديد غير مؤلوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. وأشار إليه (ماهر) [26] ص631 بأنه: يمكن القول أن التغييرات البيئية في مستقبل الإدارة ستؤدي إلى تغييرات في طبيعة العملية الإدارية، وكما تتغير البيئة والظروف بتغير الممارسة، إن مثل هذه التغييرات تمثل تحديات أمام الإدارة وسواء كانت هذه التحديات نابعة من داخل المنظمة أم خارجها. وعند أمابيل (Amabil) [27] ص ص123-167 فإن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا، وقد أشارت أمابيل إلى أن الابتكار ينشأ و يبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في

عملية الابتكار، وبينت أن الابتكار الإداري هو " عبارة عن تطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة".

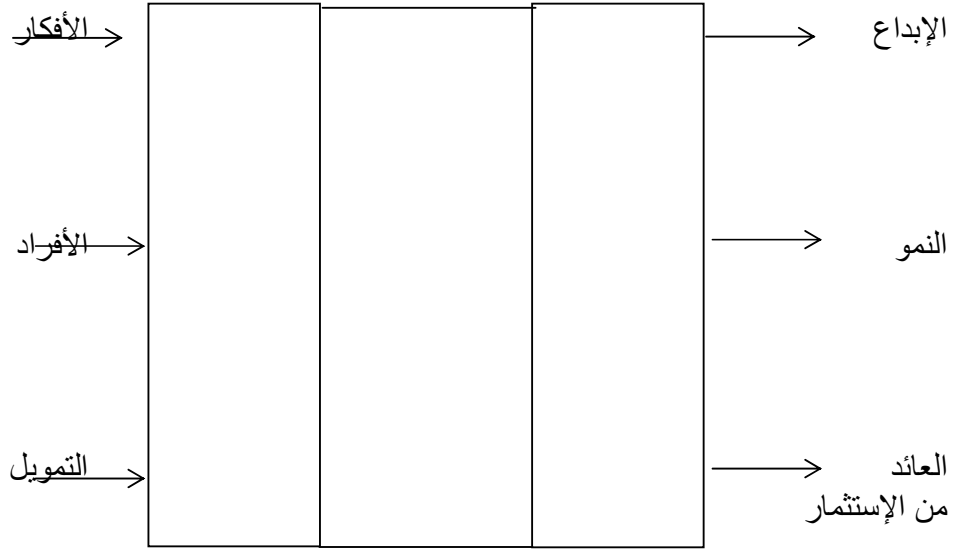
نجد تلخيص بين الإبداع والابتكار وأهم ما يميزه [13] ص55 في الجدول التالي :

الجدول رقم 1 : الفرق بين الإبداع و الابتكار[13]

الإبتكار ( Innovation )	الإبداع ( Creativity )	
جماعية	فردية	1- المحاولة
مستمرة، طويلة	متقطعة ، لحظية	2- العملية
قابل للقياس، مؤكد	غير قابل للقياس ، محتمل	3- الأثر
إستعمال الأدوات الإستراتيجية	إستعمال و تعلم طرق التفكير	4- التكوين
تسيير المشاريع	عصف الأفكار	5- نوع الإجتماعات
تقارب الأفكار و الإجناع حولها	تضارب الأفكار و تشبعها	6- نوع التفكير
التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير	7- دور المشرف أو المسؤول
كفاءة ( Complectence )	مصدر ( Resource )	8- أهميتها في المؤسسة

ويمكن القول، كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، أن الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه، أما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين. وعلى إعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية وعقلية، والثانية عملية تفاعلية .

ويوضح كوك ( COOK ) [28] ص 179-184 الفرق بين الإبداع والابتكار وكما هو مبين في الشكل رقم (1) على إعتبار أن الإبداع Creativity هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل : الأفكار، والأفراد، والتمويل، ويعتبر مدخلات للعملية الإبداعية. في حين أن الابتكار Innovation هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل : الإبداع، والنمو، والعائد من الإستثمار، ويعتبر مخرجات للعملية الإبداعية.



شكل رقم 2: المدخلات و المخرجات للمنظمات الإبداعية [28]

وبناء على ما تقدم نرى الفرق بين الإبداع ( Creativity ) والإبتكار ( Innovation ) إن الإبداع هو مدخل من مدخلات الابتكار بحيث ليكون الإبداع الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار غير مألوفة أما إذا وظفت وشغلت هذه الأفكار في المجال العملي فإنها تعتبر ابتكاراً أي (الاستخدام و التطبيق الناجح).

### 4.1.1. مفهوم البحث و التطوير

المؤسسات القائمة على الإبداع والإبتكار يعود إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تمتلك طاقات وموارد كبيرة وتقنيات عالية وخبرات فنية وإدارية الخاصة بالتعامل مع الإبداع والإبتكار بوصفة نشاط منظما وتميزا.

والأهم والمرتكز هو إمتلاك هذه المؤسسات لرؤية إستراتيجية للإبتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الإبداع والإبتكار.

مما يدل على هذا التحول والتغيير هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير. يمكن تعريف التطور بأنه " مجموعة الأنشطة الخاصة بفحص وتقييم وتنفيذ فكرة أو هدف ما بغرض الإنتقال من المستوى الذهني البحثي إلى المستوى الإنتاجي ويتضمن تطوير العمليات الخاصة بالإمكانية التقنية والأداء، والتصميم والنموذج الهندسي والقابلية للتصنيع[29]. والتطوير أيضا هو " نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي تم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية والذي يكون الهدف منه هو إنتاج مواد جديدة أو منتجات وآلات تستعمل في عمليات جديدة أو إدخال التحسينات المطلوبة على المنتجات والآلات والأنظمة المستعملة[30].

كما يقصد بالبحث و التطوير Research & Développement النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة المعرفة العلمية والتقنية وإستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي.

ويشمل البحث والتطوير مجموعة من الأنشطة التي قد يصعب فصلها عن بعضها في كثير من الأحيان، وتميز الدراسات المختلفة بين ثلاثة أنواع، هي :

البحث النظري pure Research، أو البحث الأساسي، Basic Reseach والبحث التطبيقي

Applied Resarch والتطوير Development.

وباختصار، فإن البحث النظري يهدف إلى إكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى حقائق ومفاهيم ومبادئ ولايهدف بصورة مباشرة إلى التطبيق العملي. أما البحث التطبيقي فهو يوجه نحو تحقيق غرض معين . ويمثل التطوير نشاطا منظما يستفيد من البحث الأساسي والتطبيقي بهدف إنتاج منتجات جديدة، أو ابتكار طرق جديدة، أو إحداث تحسينات جوهرية على الموجود منهما تمهيدا للإستخدام التجاري .

ويعتبر البحث كأداة لايتكار الأساليب الإدارية، وبالتالي من المسلم به أنه كلما أتسع تأثير المؤسسة وزادت مصروفاتها المخصصة لتطوير الإدارة ومنتجاتها زاد وضوح أهمية البحوث في إنارة أذهاننا حول السياسات والخطط الممكن اتباعها في ميادين الإدارة. ومعروف عن معظم الحكومات والمؤسسات

الاقتصادية أنها تتوقع من بحوث الخبراء حول الإدارة اغناءها لرصيد النظريات العلمية من جهة وخلق أساليب فنية جديدة أو مبتكرة تسهم في التطوير الإداري .

لحوصلة و غزارة البحوث في المجالات الاقتصادية والصناعية الصحية والسياسية وغيرها فإن الباحثين المهتمين بالإدارة الإجتماعية والإنسانية قد اعتمدوا كثيرا على هذه البحوث لاستخلاص ما يناسب منها لإستجلاء بعض العلاقات والعمليات المشتركة بين هذه الميادين [31] . ص 84

إن البحوث التي أجريت حول مشكلات الإدارة – خصوصا في المجتمعات الغربية تقع في ثلاثة أصناف هي : [31] ص 84

– البحوث المصممة لعلاج مشكلات محددة.

– البحوث ذات الأطر العامة.

– البحوث المتمركز حول مجالات التنمية.

والملاحظ أن معظم الابتكارات العلمية التي أفادت الفكر و التطبيق الإداري قد نتجت من الصنف الثاني من البحوث وفي مختلف الإختصاصات الإجتماعية. كما أن الكثير من الآراء المبدعة والمبتكرة في البحوث الإدارية المعاصرة قد تم التوصل إليها بفضل تحفيز ما قدمه الجيل الأسبق من الباحثين ممن كتب في النصف الأول من هذا القرن. وتنشطر معظم البحوث الإدارية المبتكرة إلى شطرين : الأول ويحتضن البحوث الأساسية Basic Reserches والثاني ويضم البحوث التطبيقية Applied Reserches.

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات الأكثر نجاحا تستخدم إستراتيجية بحوث وتطوير تربط الفرص الخارجية بجوانب القوة الداخلية وتربطها بالأهداف.

تتسم سياسات البحوث والتطوير الفعالة بتحقيق التوافق بين الفرص السوقية والقدرات الداخلية كما تقدم وسيلة لمراجعة كل الأفكار وبالأخص الأفكار الإبداعية الخلاقة. تساهم سياسات البحوث والتطوير في مجال جهود تطبيق الإستراتيجية من خلال [32] ص 386 :

- التركيز على التحسين في المنتج أو العملية.

- التركيز على البحوث.

- تحديد مكانة الشركة قائدة أم تابعة في مجال البحوث والتطوير.

- مدى الإعتماد على العمليات الآلية ( Robotics).

- تحديد المبلغ المنفق على البحوث والتطوير، مرتفع، متوسط، أم منخفض.

- القيام بالبحوث والتطوير من داخل الشركة أم من خلال جهات خارجية.

- الإعتماد على الباحثين الأكاديميين من العاملين في القطاع الخاص.



وهناك ثلاثة مداخل رئيسية في مجال البحوث والتطوير لتطبيق الإستراتيجيات. [32] ص 388 الإستراتيجية الأولى : هي أن تكون الشركة أول من يسوق المنتجات التكنولوجية الجديدة، وهذه الإستراتيجية شديدة الجاذبية ولكنها أيضا شديدة الخطورة.

الإستراتيجية الثانية : في مجال البحوث والتطوير هو أن تقلد الشركة المنتجات الناجحة وبالتالي تخفض تكاليف البدء وتقلل المخاطر. يتطلب هذا المدخل وجود شركة (رائدة) تطور " النسخة الأولى" من السلعة الجديدة وتثبت وجود سوق لها. بعد ذلك، تبدأ الشركات الأخرى في تقليدها.

تتطلب هذه الإستراتيجية أفراد متميزين في مجال البحوث والتطوير وإدارة تسويق قوية. الإستراتيجية الثالثة : هي أن تقوم الشركة بإنتاج كميات كبيرة من منتجات مشابهة للمنتجات الأصلية ولكن بتكلفة أقل.

ينبغي زيادة الربط بين أنشطة البحوث و التطوير وأهداف المشروع ومن أحدث الإتجاهات في مجال إدارة وظيفة البحوث والتطوير هي التعاون بين المنافسين لتطوير منتجات جديدة وخلق أفكار إبداعية وإبتكارية. وقد إزداد الإتجاه نحو التعاون نظرا لزيادة حدة المنافسة وزيادة تكاليف البحوث. ولقد أصبحت الشركات تتعاون معا بدرجة أكبر معا في مجال البحوث والتطوير، كما أنها تدخل في مشروعات مشتركة مع الجامعات والمؤسسات المتخصصة في إبداع الأفكار الخلاقة لإشباع حاجاتها في مجال البحوث و التطوير.

إن خلق الأفكار الإبداعية الخلاقة، وتطوير منتجات جديدة يتطلب إنتباها وإهتماما كبيرين من قبل الإدارات المعنية في المؤسسات المعاصرة. ذلك أن أهمية وجود النخبة والقناعات الكافية بعملية التطوير هو الذي يقودنا إلى تبني الإستراتيجية الإبداعية لهذه المؤسسة أو تلك. و فيما يتعلق بالبحث والتطوير (R&D) فلقد نشر عشرات الدراسات حول النماذج الأفضل لتنظيم وظيفة البحث والتطوير، ذلك أن إيجاد النموذج الأفضل لوظيفة البحث والتطوير هو الضمان الأساسي لتقليص مخاطر الإبتكار. وتوجيه الملايين المخصصة من الأموال نحو الوجهة الصحيحة. وما لم يتم الوصول إلى قناعة فعلية بأهمية إيجاد إدارات للبحث والتطوير في المؤسسات العامة والخاصة، وهذا من أجل التحكم والعقلنة في مواردها و تسييرها، وبالتالي منع إنهارها وإفلاسها.

بوضوح، فإن وظيفة البحث والتطوير أيا كان الشكل التنظيمي، فإن هناك مجموعة من التحديات الواجب مواجهتها لإطلاق الطاقات الإبداع والإبتكار إلى مداها الأقصى كما يلي : [33] ص 45-46

- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة.
- وضع التصورات و البرامج المؤدية لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها المستهلكون حاليا وطرح التصورات السلعية أو الخدمية لحلها.

- وضع الآليات المناسبة لمتابعة وملاحقة أية تغييرات تحدث في أذواق وإمكانيات الشراء لدى المستهلكين مثل التقدم التكنولوجي وبالإضافة إلى ظروف المنافسين والتغيرات الحاصلة على قدراتهم الشرائية.

تحديد أوقات التوقف، الإنسحاب والدخول النموذجية لكل نمط من أنماط التطوير السلعي أو الخدمي وتحت ظروف بيئية.

- وضع البرامج والسياسات الفعالة للتغلب على أية مصاعب إدارية أو تنظيمية وبشكل دوري مع تحفيز الأفراد المعنيين بعملية التطوير على تحمل مخاطر التطوير والإستعداد لها بما يلزم من سياسات وقرارات.

- تحديد المزيج المناسب من الأبحاث الأساسية المرغوبة والمفيدة لتطوير مسار المؤسسات وخاصة المعاصرة منها.

من الواضح أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات إبتكارية وإبداعية في أعمالها وأنشطتها يتوفر لها مجموعات مؤهلة من الأفراد والخبراء بالإضافة إلى تجهيزات إدارية مناسبة ومتطورة، والحقيقة أن الإبداع يتطلب نوعين من المبدعين، أما النوع الأول فذلك المرتبط بالأفراد من ذوي الإبداع والتكوين العلمي، وأما النوع الثاني فمن الخبراء المؤهلين والذين لديهم خبرات طويلة وملموسة في عالم الإبداع [33]ص51. و بناء عليه فإن عملية خلق الأفكار الخلاقة وتطوير المنتجات الجديدة تتطلب كلا النوعين من المبدعين والمبتكرين.

كما يرتبط دور الإدارة في تنفيذ إستراتيجية التطوير بتوفير كافة الأجواء الداخلية والخارجية لنشر مفهوم الإبداع أو الإبتكار داخل المؤسسة المعنية مع إستخدام كافة الإساليب المؤدية إلى إيجاد الذهنية الإبتكارية وحفز الأفراد القادرين على ترجمة مدخلات هذه الذهنية الإبتكارية إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات جديدة.

## 2.1. نظريات الإبداع و الابتكار

الإبداع يعني الحياة بأفضل أشكالها وجمالها وسموها، ولا يمكننا أن نتصور حضارة إنسانية قديمة أو حديثة بدون الإبداع والمبدعين، فالإبداع يرتقي بالحياة الإنسانية عموماً ويسموها نحو المراتب العليا، وبالمقابل بدون الإبداع والمبدعين تنحدر الحياة البشرية نحو الضحالة والحضيض.

إن مقياس تقدم الدول في العصر الحديث هو مدى توفر المبدعين وتنوع النشاطات الإبداعية لديها .  
لاشك في أن الإبداع والابتكار قد أصبح مجالا واسعا وتعددت نظريات الإبداع والابتكار، وذلك وفقا لإختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس والتعليم، ولسوء الحظ فإن القليل من هذه الدراسات حدد التأثير لدراسات الابتكار والإبداع على القرائن والمحتويات التنظيمية، ورغم هذه الحقيقة فقد توصلت إحدى الهيئات الضخمة للبحوث إلى العديد من النتائج، ولكن هذه النتائج لم تبرهن الفائدة الكبيرة وبالمعاني التطبيقية للمحترفين والمدراء. وأيضا هناك من الدراسات ركزت على عمليات الإبداع والابتكار وقد ساعدت هذه العمليات على إيجاد معظم العوامل التي يمكن أن تحدد كمساعدات للإبداع والابتكار التنظيمي وهي تتعلق بالتحفيز وليس بالقدرة، ومن أهم النظريات في ميدان الابتكار والإبداع

ما يلي: [12] ص38

أ- النظرية الترابطية

ب- النظرية الكشئالتية

ج- النظرية السلوكية

د- نظرية التحليل النفسي (النظرية التحليلية في الإبداع)

هـ- نظرية كليفورد D. clifford

و- نظرية روجز [8]

ز- نظرية بيرجسون [8]

والواقع أن هذه النظريات والاتجاهات تفسر كل منها جانبا واحدا للإبداع والابتكار وبالتالي ليس هناك نظرية متكاملة للإبتكار والإبداع\* .

\* و من ثم يستفاد من كل هذه النظريات (وفق نظرة توفيقية) لتتكامل مع بعضها البعض

ومن العلوم صدارة علم النفس في دراسة الإبداع والابتكار إلا أن هناك علومًا أخرى كعلم الاجتماع، التربية، الثقافة والتكنولوجيا، التاريخ، الإدارة، الاقتصاد وغيرها من العلوم والمعارف جميعها تساهم في دراسة الابتكار والإبداع، من شتى الجوانب .

والحقيقة أن التعاون العلمي وتداخل العلوم مع بعضها لا ينطبقان على دراسة المشكلة الأساسية للابتكار والإبداع العلمي فحسب، وأيضًا في مختلف النشاط الإنساني. ومن أهم النظريات التي تمت على الإبداع في مجال الإدارة [12] ص 38 ما يلي :

- نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق .

B. Waterman and T. Peters.

- نظرية كليفورد وكافيني والإداء الظافر .

R. Cavangh and D.clifforrd.

- نظرية ادوارد دي بونو والتفكير الابتكاري .

Edward de Bono.

## 1.2.1. نظرية ووترمان و بيترز و البحث عن التفوق T.J.Peters & R.H.

### Waterman

فالمنظمة اليوم أكثر حاجة إلى الإبداع في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة من المتغيرات كالتسارع التكنولوجي، عولمة الأسواق، تشدد المنافسة وسرعة تغير أذواق المستهلكين، الزيادة الهائلة في حجم المعرفة، الأداء المتميز ...

وهكذا أخذ الإبداع مكانة معتبرة في سياسات المنظمة وأصبح يمثل ميزة تنافسية، من هذا المنطق أضحى لإبداع مورد تسعى المنظمات إلى حسن تنظيمه وإرادته، فتم إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بتطوير الإبداع، كما ركزت بعض المنظمات على تدريب الأفراد والجماعات على السلوك والتفكير الإبتكاري والإبداعي.

أما فيما يتعلق بالمؤسسات الجزائية في مختلف أنواعها (الإقتصادية، مرافق عمومية ..... ) فيمكن القول أنها في معظمها ليست مبدعة [34]ص259 وبما أن الإستثمار في الإبداع يتطلب شروط مالية، تكنولوجية وشراكة قد تتجاوز إمكانياتها الحالية، في المقابل فإن هذه المؤسسات في متناولها إعتقاد سياسة تغيير يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم والعمل على إزالة معوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي أي نشر ثقافة الإبتكار والإبداع في المنظمة مثلما أكدت على ضرورتها الدراسة الشهيرة : T.J.Peters & R.H. Waterman

توصل بيترز ووترمان في كتابهما تحت عنوان : في البحث عن التفوق In search of Exellance بعد دراسة تفصيلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة الرائدة إلى القول لأن الأسس \* المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبتكار و الإبداع هي [34] ص ص38-39:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء بأكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الإجتماعات والتقارير النهائية التفصيلية للجان.

\* القيم و المبادئ .

- تنمية وتطوير العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والإستفادة من إقتراحاتهم .
- إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها المنافسة والوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز .
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم افضل قدراته وجهوده، علما أن مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة .
- تبسيط المستويات الإدارية وتوضيحها في الإعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية .
- تنمية وتطوير وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الإلتزام للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في ذات الوقت المرونة المطلوبة والمحددة .
- إستمرار منظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة التمييز، والحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة بها معرفة أو خبرة .
- أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة .
- إن المنظمات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتفق فيما بينها على نبذ المركزية وإعطاء الإدارات والأقسام مجالا أوسع من الاستقلالية والمرونة في العمل .

## 2.2.1. نظرية كليفورد وكافيني و الأداء الظافر : R.Cavangh and D

.Clifford .

غالبا ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات أو العوامل حيث تستند بشكل أساسي على العقل . إن جليفورد أدخل الخصائص اللاإستعدادية مثل الطبع والدافعية التي ترتبط بالإبداع، وقد ميز الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس تحليل العامل وهي : الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية إتجاه المشكلات [35]ص20 .

قدم جليفورد نموذجا لحل المشكلات على أساس نظرياتية في البناء العقلي وأطلق عليه "نموذج البناء العقلي لحل المشكلات" . Model structure of Intellect Problem Solving.

وبناء على هذا النموذج يلعب مخزون ذاكرة الفرد وحصيلته المعلوماتية، أو مدركاته القابلة للتذكر دورا حيويا في مختلف مراحل عملية حل المشكلة . كما أن هذا المخزون هو الذي يبقي النشاطات الهادفة لإيجاد حل للمشكلة عن طريق عمليات الذاكرة . ونموذجه كالتالي : [8]

- استقبال المثيرات: وهي استقبال النظام العصبي للفرد أو نظام الإتصالات لديه لمثير خارجي من البيئة أو مثير داخلي
- مرحلة التصفية Figtering : تتعرض هذه المثيرات لعملية تصفية في الجزء السفلي من الدماغ . و يؤكد جليفورد على أهمية دور الذاكرة في عملية التصفية، والمثيرات المهيجة للنظام العصبي التي يسمح لها باختراق البوابة تنبه الفرد لإدراك وجود مشكلة أولا وإدراك طبيعة المشكلة ثانيا .
- مرحلة البحث الداخلي : ويتم البحث في المخزون المعرفي لإيجاد الحل المناسب للمشكلة .
- مرحلة البحث الخارجي : في حال عدم وجود حل في المخزون المعرفي ، يلجأ الفرد إلى مصادر خارجية بحثا عن مساعدة أو معطيات أو حقائق جديدة .
- مرحلة التقييم : والتقييم مستمر لمعظم المعلومات والأفكار التي تفرزها عمليات الذاكرة إلى أن يجد الحل .

إستنتج كليفورد و كافيني في دراستهما عن الأداء الظافر Thawinning Pesformance إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات قدرات إبداعية والإبتكارية العالية المتطورة تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي [12] ص39:

- وضع و تطوير رسالة Mission محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- من الضروري أن يتركز الإهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب من أجل إكتساب المهارة.
- تطوير تعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة .
- إعطاء أسبقية متميزة وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه .

إن دراسة وتحليل القائمتين الأولى التي توصل إليها بيترز ووترمان، الثانية التي وضعها كليفورد وكافيني تظهر لنا بوضوح تام إن القائمتان متماثلتان في المفاهيم والمبادئ . وان هذا التماثل يدعم نتائج الدراساتين ، وبالتالي يؤكد أهمية المفاهيم والمبادئ التي بقى بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح للتفوق وتأصيل الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي. ويبقى الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم والمبادئ وضع التنفيذ الفعلي ( التطبيق الناجح ) وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل . وهنا تبرز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل واليات عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور هذه لمبادئ والمفاهيم.

حيث وجد أن هناك من الخصائص التي تميز المنظمات المبدعة عن المنظمات غير المبدعة من حيث وضوح الرؤية لذا قادة وأعضاء المنظمة، وتشجيع الأفراد على التجريب والمخاطرة والابتعاد عن البيروقراطية والروتين إلى جانب الاهتمام بنظام الحوافز والتقييم بموضوعية من أجل تشجيع وطرح الأفكار المبدعة .

وفي إطار التحليل التفكير الابتكاري والتطوير التنظيمي نشير إلى أن البيئة التنظيمية في المنظمات الخائفة لأي شكل من أشكال الإبداع في العالم العربي، وعند التصدي لتحليل البيئة التنظيمية أنها تتسم بالآتي[6] ص606:

- شيوع قيم تنظيمية تتعارض مع متطلبات المناخ الإبداعي .



- تشجيع قيم البيئة التنظيمية على النجاح السهل والكسب المادي السريع والمركز الاجتماعي .
- جنوح المؤسسات لبيئات تقليدية محافظة يعتبر الخروج عنه جرماً تنظيمياً .
- اتسام نظم العلاقات التنظيمية بالجمود وتضييقها لفرص النمو واكتساب الخبرة .
- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة .
- عدم وجود قيم إبداعية تشجع على تنقل التغيير والاطمئنان للنقد وحرية النمو .
- تطوير الشخص المثالي بصورة تتعارض مع الصورة المألوفة للشخص المبدع .
- تبني أساليب تقبل الاتجاهات الإبداعية وتجهض أي محاولة لذلك .
- إذن فالمطلوب هو التأثير على تلك البيئات التنظيمية وتغييرها لتسيير في اتجاه إبداعي .

### 3.2.1 . نظرية ادوارد دي بونو والتفكير الابتكاري Edward de bono

اسم دي بونو\* اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة، وهو مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل IBM وهيوز للسلاح وديبون وغيرها من المنظمات في عالم الأعمال .

ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست. وقد استخف بها الكثيرون في البداية، لكن بعد فترة حازت الإعجاب ثم الإقناع التطبيق والاستخدام في الكثير من المنظمات والشركات العالمية حتى أن بعضها انشأ مراكز للتفكير الابتكاري والإبداعي .

وهذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى التفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة .

فالقبعات تفيد في الاجتماعات الابتكارية حيث تساعد على التفكير الجمعي المتوازي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة ليكون عندهم نفس طيقة التفكير، ولكن ما هي ألوان هذه القبعات الست، وما هي مسؤولية كل منها ؟

- ماهية القبعات الست :

طريقة القبعات الست، هي تقسيم التفكير إلى ستة أنماط، واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة .

يعتقد أن هذه الطريقة تعطي الإنسان في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون متوقفا وناجحا في المواقف العملية والشخصية، وأنها تحول الموقف الجامد إلى مواقف مبدعة، وإنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع . [36] ص 71

- آلية عمل القبعات الست :

إن القبعات ليست قبعات حقيقية، وإنما قبعات نفسية [36]، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة، ثم تطلب منه التحول لطريقة أخرى، كأن يتحول مثلا إلى تفكير القبعة الخضراء، والتي ترمز إلى الإبداع .

قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية [12] ص 41 :

- القبعة البيضاء: وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحبط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.

- القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر، أي أنك حين ترتديها تقول فقط ما تشعر به اتجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

- القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات و وهي في الغالب مسؤولة عن الاقتراحات أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق. يرمز اللون الأخضر إلى النبات والحياة الجديدة ، ولذلك فإن هذه القبعة هي قبعة التفكير الإبداعي، ومن يرتديها يتميز ببعض أو كل ما يلي [37] ص ص 132-133 :

\* الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل ؛

\* البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها ؛

\* لا يمانع في استغراق بعض الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة ؛

\* استعمال طرق الإبداع ووسائله ( مثل : ماذا لو ... ) للبحث عن الطرق الجديدة ؛

\* محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغربية، بل وصناعة الأفكار الجديدة ؛

\* الرغبة في التخيل والتفكير العميق ؛

\* الاستعداد لتحمل المخاطر من أجل استكشاف الجديد ؛

\* عندما تستعمل هذه القبعة يحسن أن تتبعها بالسوداء والصفراء ؛

- القبعة الزرقاء : ومهمتها مساعدتنا في التحكم في التفكير والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير .

- القبعة الصفراء: وهي مسؤولة عن المنطق والفوائد واطهار قيمة الأشياء، أنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي .

- القبعة السوداء: وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي قبعة التفكير السلبي .

ولتسهيل الأمر فقط أعطى دي بونو لونا مميزا لكل قبعة حتى يمكن تمييزه وحفظه بسهولة. وسوف نقوم بذكر القبعات الست مع ذلك اسمها لك قبعة أو كل نمط من التفكير، وهذه القبعات الست وأنماط التفكير كالتالي [37] ص124:

-القبعة البيضاء: التفكير المحايد .

- القبعة الحمراء:التفكير العاطفي.

- القبعة السوداء: التفكير السلبي .

- القبعة الصفراء: التفكير الايجابي .

- القبعة الخضراء: التفكير الإبداعي.

- القبعة الزرقاء: التفكير الموجه.

## جدول رقم 2: القبعات الست وأنماط التفكير [36] ص 72

ملاحظات	أنماط التفكير	القبعات
يتميز بالموضوعية قائم على أسس التساؤل من اجل الحصول على حقائق أرقام.... الخ	التفكير الحيادي	القبعة البيضاء
قائم على ما يكمن في العمق من مشاعر وكذلك يقوم على الحدس.	التفكير العاطفي	القبعة الحمراء
قائم على منطق النقد و التناؤم انه دائما في خط سلبي واحد	التفكير السلبي	القبعة السوداء
يعتمد على التقييم الايجابي انه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع	التفكير الايجابي	القبعة الصفراء
انه النمو، والتغيير، والخروج من الأفكار القديمة	التفكير الإبداعي	القبعة الخضراء
انه تفكير النظرة العامة	التفكير الموجه الشمولي	القبعة الزرقاء

- خصائص القبعات الست :

إن التفكير له أنماط ستة، نعبر عنها بقبعات ست، وكل قبعة لها لون يميز هذا النمط، وعندما نتحدث أو تناقش أو تفكر، فأنت تستعمل نمطا من هذه الأنماط، أي تلبس قبعة من لون معين، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه، فهو يبدل قبعته، وهذه مهارات يمكن تعلمها والتدريب عليها، فمتعة وفاعلية التفكير لا يتحققان إلا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل . [36] ص 71 ويعتبر التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش أو متدخل، [36] حيث تقوم بالتركيز على لون واحد، والتأكد من إعطاء والانتباه الكافي لكل الأمور .

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا بسبب سهولة تطبيقه، إذ يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، بدلا من أسلوب الحوار بين فريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد). يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء والأسلوب بسيط فالقبعات الست الافتراضية ذات ألوان مختلفة ومهام متنوعة.

وكما سبقت الإشارة إليه فإنه يمكن لكل مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها و يمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في نفس الوقت وما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد .

وقد يبدو هذا سهلا ساذجا، ولكن قوته تكمن في سهولة تطبيقه. انه أسلوب عملي لأنه يجبر المشاركين على اللعب والتفكير، ومن مميزات هذه الطريقة في لتفكير كما يراها مبتكرها دي بونو ما يلي[12] ص ص 41-42:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري .
- توفر وقتا للجهد الابتكاري المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت ، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت بما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كل المشكلات في وقت واحد .
- توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم .
- تجبرنا على استخدام كل العقبات بدلا من الانصياع لنمط واحد في التفكير .
- توفر أسلوب عمليا لاستخدام أنماط التفكير المختلفة في أفضل تتابع ممكن.
- تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار وتسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار
- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل، و عليك أن تختار وتأخذ القرار فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة وهو لا يتخذ القرار.

إدارة الإبداع والابتكار احد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، وهذا من اجل تحقيق النجاح، وان كان النجاح قائما فمن اجل كسب ميزة تنافسية والمحافظة عليه واستمراره وتطويره.

## 4.2.1 . نظريات أخرى.

يمكننا أن ننظر إلى مسيرة الحضارات الإنسانية والنشاطات الإبداعية من عدة نظريات ووجهات نظر، كما وعالجت المدارس والاتجاهات في مختلف العلوم مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة، وتبعاً لذلك تعدد النظريات المفسرة للعملية الإبداعية، والتي تقاطعت فيها بينها لتؤكد على أن العملية الإبداعية تتضمن تحليل هادف وتوليد أفكار، وتقديم نقدي، إذا سأورد عدداً من النظريات التي فسرت الإبداع، و فيما يلي الخطوط العامة لكل نظرية :

### - النظرية الترابطية للإبداع [35] ص 19

أبرز مؤيدي هذه النظرية ممثلها، مالتزمان ( J.Maltzman ) و ميدنيك ( Mednick ) اللذان يريان في الإبداع تنظيمًا للعناصر، المرتبطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقترضات الخاصة، أو تمثيلاً لمنفعة ما، وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلية في التركيب أكثر تباعداً الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً . إن معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة، والتوتر الإحصائي للترابطات، ولذلك يعد ممثلو هذا الاتجاه بأنهم اسهموا في بحث الإبداع\*.

### - النظرية التحليلية في الإبداع : (نظرية التحليل النفسي ) .

ترى نظرية التحليل النفسي [8] بأن الإبداع ينطق من دوافع لا شعورية، حيث يرى فرويد بأن الأفراد غير السعداء، والذين يقومون باختيار أحلام اليقظة ولديهم تخیلات يعبرون عن أجزاء متكاملة للإبداع، حيث يقول فرويد بان الأماني غير المشبعة هي قوة دافعة تكمن وراء التخیلات، وأن كل تخيل يحتوي على إشباع لمجموعة من أمنيات مستقلة .

### - النظرية الكشالتية في الإبداع :

يمثل هذه النظرية فرتايمر ( Wertheiner ) حيث يرى أن التفكير المبدع يبدأ عادة مع مشكلة ما وعلى وجه التحديد تلك التي تمثل خاصة أو جانباً فير مكتمل ناقصاً بشكل أو بآخر وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يؤخذ الكل بالحسبان، أما الأجزاء فيجب تدقيقها وفحصها ضمن إطار الكل، والفكرة الجديدة هي التي تظهر فجأة على أساس من الحدس لا على أساس من السير المنطقي، وتتطوي هذه النظرية على جملة من الصعوبات والعقبات أهمها : أن الحدس لا يشكل أكثر من وجه من وجوه عملية الإبداع [35] ص 19.

### - نظرية التركيب التراكمي :

وهذه النظرية تقوم على جهود التفكير، التحليل، الترابط، والتحقق من اجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة[14]ص37. وهذه تفسير التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة وغير ذلك مما يكشف عن استنارة و تبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة

- نظرية روجز[8]:

لقد قام روجز بإجراء بحث دقيق على العلاج النفسي وعلى نظريته في الإبداع، مؤكداً على فردية الفرد. كما حدد روجز عوامل معينة تسبق الإبداع من مثل : الانفتاح على الخبرة، تركيز التقييم داخل الفرد ، والقدرة على التلاعب مع العناصر والمفاهيم . ويشير روجز مفسر الإبداع من وجهه نظرة كعالم، إذا لا بد من وجود ناتج إبداعي يمكن ملاحظته، ولا أن يكون أصيل لأبعد الحدود، ويشير إلى أن الإبداع لا يعرف كإبداع إلا إذا لوحظ في النهاية إنتاج، أو ثم ترميزه بكلمات. أو كتب كقصيدة، أو ترجمت إلى عمل فني.... وغيرها.

كما يشير واصفاً الناتج الإبداعي بأنه لا بد أن تكون تلك البناءات أصيلة، وتتبع هذه الأصالة من الخصائص الفريدة للفرد في تفاعله مع مواد الخبرة. وهو يرى أن هناك ظروفًا داخل الفرد مترابطة بدرجة كبيرة بالعمل الإبداعي وهي [8] :

- الانفتاح على الخبرة : كلما وفي الفرد لنفسه وعي لجميع مراحل الخبرة، كلما تأكدنا بأن إبداعه سيكون بناءاً من الناحية الشخصية والاجتماعية.

- تركيز داخلي على التقييم: لعل أكثر الظروف أهمية الإبداع هي أن مصدر التقييم أو الحكم داخلي، حيث يسأل الفرد نفسه أسئلة من مثل : هل اخترعت شيئاً مرضياً لي ؟ هل يعتبر عن جزء مني ؟ مشاعري أو أفكاري ؟ ..... هذه هي الأسئلة الوحيدة التي تهتم حقيقة للشخص المبدع. و لكن هذا لا يعني أن يكون واعياً لحكم الآخرين و حساساً له.

- القدرة على التلاعب بالعناصر والمفاهيم: التلاعب بشكل عفوي بالأفكار الألوان، الأشكال. العلاقات، و من هذا التلاعب العفوي يظهر الحدس، النظر للحياة بطريقة جديدة و دالة.

- النظرية السلوكية في الإبداع :

يقول كروبي ( Croley ) [35] صص 19-20: إن ممثلي هذه النظرية حاولوا دراسة ظاهرة الإبداع وفق الخطوط الأساسية لا تجاههم الذي يفترض أن النشاط أو السلوك الإنساني هو في الجوهر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات و الاستجابات ، غير أن هذه العلاقة من حيث ليتها لا تزال غير واضحة و غير متفق عليها حتى من قبل ممثليها .

و يدخل أيضا ضمن إطار السلوكية، مفهوم الاشرط الوسيلى أو لإجرائي الذي يرى أن الطفل يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك إنطلاق من تكوين العلاقة بين المنبه والاستجابة، بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها واستبعاد غير المرغوب فيها، أي أن الطفل، حسب ذلك، لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة لبناء على تعزيز أو إحتياط لأداءات المبدعة لديه. وفي هذا أساس من الصحة حيث يفترض أن بعض الآباء لديهم القدرة على التأثير في طموحات أطفالهم و قيادتهم نحو التفكير المبدع.

- نظرية بيرجسون: (الإبداع لا يمكن التنبؤ به).

وتظهر فلسفة بيرجسون بشكل معاكس محركات الفلسفية التقليدية، التي إعتدت بشكل أولي على الجدل المنطقي لتقديم وجهة نظرها، ويدعم بيرجسون التطورات الحديثة في الفلسفات الموجودة، إذ بذل جهدا في تقديم نظرية لما وراء الطبيعة.

ويمكن أن نجد مساهماته في فهم الإبداع في العديد من الأعمال وخاصة [8]: مقدمة في ما وراء الطبيعة و نمو الإبداع.

ويبرز اهتمامه الرئيسي هنا في توضيح أن الإحتمالات المفتوحة أما المبدع تتضمن غياب السوابق أو الخيارات المعروفة والمحتمة، كما أنه يصف الصعوبات التي تواجه الأفراد الذين يحاولون تفسير الإبداع في سياق الظروف السابقة .

فالحقيقي من وجهة نظره هو ما يجعل من نفسه شيئا ممكنا وليس العكس، أي ليس الممكن هو ما يجعل نفسه حقيقيا، وبالتالي فنحن لا نستطيع التنبؤ بشيء قبل ظهوره لحيز الواقع .



### 3.1. مستويات و مراحل الإبداع ، و العوامل المؤثرة فيه .

إن تطوير روح الإبداع في المؤسسات مرهون لمدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل وأيضا المستويات والمراحل لعل أهمها هو المناخ الملائم (الإبداعي) ومدى التحفيز التي تقدمها المؤسسة لمبدعيها لتشجيع الإبداع بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية ابتكارية لتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها، والمتابعة المستمرة للإدارة يعتبر أحسن الأساليب في تسيير الإبداعات وترقيتها .

#### 1.3.1. مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمة .

– الإبداع على مستوى الفرد :

إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع والإبتكار، أختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول مكان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكرا على بعض الأفراد يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم . و من بين خصائص الفرد المبدع :

المعرفة : و هو مجموع ما ركمه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارساته معاشته للأحداث والأعمال .

التعليم : وخاصة إكتساب القدرة على مواجهة مسائل و مناهج لحلها .

الذكاء : وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

الشخصية : تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول .

- الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف الجماعة ( فريق عمل مثلا )، أظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداع الفردية لأعضاء الجماعة وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار ( Synergie ) في هذا الإطار يمكن ذكر النتائج الجيدة التي توصلت إليها ما تسمى بحلقات الجودة خاصة باستخدام العصف الذهني ( brqinstorming ) ، هذا و يتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية :

- القيادة : أشارت جل الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر في الكفاءة الإبداعية للجماعة ، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة أكثر الأنماط تشجيعا للإبتكار والإبداع ، والسبب في ذلك أن

الناس يشعرون بمزيد من الالتزام بالإبداع والإبتكار إذا قاموا بالمشاركة في صدور القرارات المتعلقة بها .

لا بد أيضا أن ننوه بما توصلت به بعض الدراسات والتي مفادها أن ليس بالضرورة أن نمط قيادي مولد للإبتكار في الجماعة وكذلك أن الأنماط القيادية الأخرى يمكنها أن تشجع الإبداع ولو كان ذلك في بعض مراحلها التي سنتطرق لها لاحقا .  
كما لا ننسى دور القائد ولو كان غير رسمي في تحريك القدرات الإبداعية والإبتكارية للجماعة من خلال ما يكسبه من مهارات قيادية .

- تكوين الجماعة : يتعلق الأمر هنا بالعلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة والمردود الإبداعي والإبتكاري لها. فبعض الدراسات أكدت على أن كلما كان الفريق متجانسا كلما نمت قدراته الإبداعية، بينما البعض منها انه مستوى عال من التجانس ( حسب الجنس أو السن أو المنصب ...) قد يعوق الإبداع والإبتكار . ولذلك فإن مهمة المدير في عملية تشكيل الجماعة التي يعتبر الإبداع هو الهدف الرئيسي لها ، تتمثل في اتخاذ قرار بشأن درجة التجانس الملائمة، وذلك في ضوء المتطلبات المحددة والسياق التنظيمي الذي يواجهه الجماعة .

-هيكل الجماعة : يميز علم النفس الاجتماعي بين نوعين من هياكل الجماعات هيكل عضوي وهيكل ميكانيكي، فالهيكل العضوي متواجد بكثافة لدى الجماعات غير الرسمية ويمتاز بتماسك أكثر، فيميل مثل هذا النوع من الجماعات للقيام بالمهام بطريقة تكاملية بدلا من تجزئتها إلى مهام فرعية يقوم بتنفيذها الأفراد بصفة فردية، فالعلاقات بين الأفراد يطغى عليها طابع المشاركة ولها طابعا أفقيا ( رأسية ) مما يسهل عملية الاتصال بين الأعضاء ، أما جماعة العمل الميكانيكية فهي جماعة رسمية تقوم على مجموعة من القواعد و الإجراءات تخضع لتنظيم هرمي يكون فيها الالتزام بالمنظمة و الولاء لها أمرا أساسيا على عكس الجماعة العضوية التي تلتزم أكثر، بمهارات الأعضاء والقيم التي تحكم مهمتهم تعرف الجماعة العضوية بالجماعة المستقلة في المنظمة، رغم عدم دقة نتائج الدراسات، فإن الجماعة ذات الهيكل العضوي أكثر استعدادا للإبداع من الجماعة الميكانيكية .

- استمرارية الجماعة : إن الجماعة كائن ديناميكي، يتغير ( ببطء أو بسرعة ) عبر الزمن من حيث النوع ( في تجانسه ، في هيكله ..... ) أو من حيث الكم ( حجم الجماعة )، رغم قلتها فإن الدراسات أكدت وجود تأثير واضح للاستمرارية الجماعة على قدرتها الإبداعية، من المؤكد أن جماعات العمل تستمر لفترات طويلة يمكن أن يصيبها الملل، فتقل قدراتها الإبداعية، و في المقابل قد تميل الجماعات التي تمنح وقتا غير كافي لإنهاء مهامها إلى التركيز على السرعة أكثر من الجودة و إنتاج الإبداع .

إن التوصل إلى تكوين جماعة فعالة مرهون بدقة المهام المنوطة بها ويفضل أن تكون هذه المهام في شكل مشروع ( projet ) محدود الأهداف، الوسائل والبعد الزمني، أما في حالة الفرق المستمر لا بد من الإشارة إلى ضرورة إدخال نوع من الديناميكية من خلال إضافة أعضاء جدد أو التعديل في المهام حتى تتفادى جمود عادات التفكير والسلوك الإبداعي .

ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت على جماعات العمل في مناجم Longwall ببريطانيا أن ترابط الجماعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الفرد عن العمل .

جدول رقم 3 : المراحل التي تمر بها الجماعة حتى تصل إلى حالة الترابط[38]

المرحلة	العلاقات داخل الجماعة	المهام المفروضة على الجماعة
التكوين	في هذه المرحلة يعتري القلق أفراد الجماعة، ويزداد اعتادهم على القائد ويقوم كل فرد بمحاولات استكشافية للتعرف على المقبول والمرفوض من أنواع السلوك الإنساني داخل الجماعة	يحاول الأفراد التعرف على طبيعة المهام المطلوبة ، والطرق المناسبة لإنجاز هذه المهام والقواعد المكتوبة الخاصة بالعمل
الأزمات	في هذه المرحلة يحدث تكتلات صغيرة وعمليات استقطاب داخل الجماعة ويحدث صراعات بين هذه التكتلات ومقاومات للمحاولات الرامية إلى احتواء الصراع	مقاومة انفعالية لمتطلبات العمل
الترابط	في هذه المرحلة تسوي الصراعات بين التكتلات المختلفة ويعاون الأفراد بعضهم بعضا ويتولد ما يسمى بالشعور الجماعي ويظهر للجماعة تقاليد مشتركة ويتضح ترابط الجماعة	يتم تبادل الآراء والمشاعر حول متطلبات العمل وتبدأ روح التعاون تحل محل الانفعالات ويتفرغ الأفراد للعمل وتظهر المحاولات المخلصة لإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المطلوب

إلا أن الترابط الجماعة قد لا يكون دائما في صالح المؤسسة، خاصة إذا ما كان هنا نزاعا بين الجماعة والمؤسسة . فقد تقوم الجماعة بتخفيض الإنتاج أو ببعض أعمال التخريب لإرغام الإدارة على الاستجابة لمطالبها[38] ص122.

– الإبداع على مستوى المؤسسة :

تمتاز عملية الإبداع في المؤسسة لمجموعة العوامل يمكن تركيزها في أربعة مجموعات :

– القادة : تعتبر خصائص العناصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمنظمة، ولا يقتصر الإهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين ( ذوي النفوذ ) في العملية الابتكارية الإبداعية .

إن جل الدراسات تؤكد أن المؤسسات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارفة عليها ( الشخصية المهنية، الإدارية السلوكية والتنظيمية ... ) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة، تكون فيها القدرة على الإبداع أكثر .

-الهيكل التنظيمي : تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المنظمة .

الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم الشركة سواء كانت بطريقة لامركزية أو مركزية وسواء كانت تركز على الجهاز التنفيذي أو الاستشاري، وبالاختصار كيفية ترتيب ( المربعات ) في الخريطة التنظيمية [6]ص615 .

كما توجد عدة أنماط للهيكل التنظيمية المعروفة في علم الإدارة ولكن سوف يتم التمييز بين نوعين من الهياكل، هياكل تقليدية وأخرى حديثة وأكثر قبول لتشجيع السلوك الإبداعي، ومن خصائص الهياكل التقليدية[34] ص ص263-264:

- هيكل هرمي مع وجود أقسام وإدارات مستقرة طبقا للوظائف؛
  - غلبة الإتصالات العمودية الأفقية؛
  - تعريف صارف ( غير قابل للنقاش ) للوظيفة موضوع من طرف الإدارة العليا؛
  - القدرة والسلطة مبنية على الأقدمية الهرمية؛
- بينما تمتاز الهياكل الحديثة بالخصائص التالية [34] ص ص263-264.
- هيكل أفقي منبسط مع وجود جماعات وفرق عمل مؤقتة طبقا لمشروعات محددة؛
  - سيطرة الإتصالات الجانبية؛
  - تعريف مرن للوظيفة تم تحديدها من طرف الأفراد المنفذين للمهام؛
  - تغيير القوة والتناوب على السلطة مبني على قدرات الأفراد ومهاراتهم؛
- يلاحظ في السنوات الأخيرة ابتعاد الإهتمام حول هيكل التنظيمي وإعطاء الإعتبار أكثر للتنظيم القائم على عمل الجماعات المستقلة، المنظمة المبنية على المشروع خاصة بعد بروز أشكال جديدة للمنظمات المتداخلة في الاقتصاد الجديد.

- المناخ التنظيمي والثقافة : يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الإهتمام على الثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها كمؤثر على القدرة الإبداعية، وأصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي .

فالثقافة هي : " الإيديولوجيا ، والمعتقدات والمعايير والسلوك التي تتصف بها المنظمة، والقيم المغروسة التي تسود المنظمات، وكذلك العادات والراسخة للطرائق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها في تلك المنظمات " [12]ص250 .

تجدر الإشارة إلى غياب نموذج ثقافي موحد مشجع للإبداع وذلك لأن لا توجد ثقافة وحيدة ينتمي إليها جميع أفراد المنظمة، فالمنظمات الكبيرة تتواجد بها سلسلات من الثقافات الفرعية تكون متباينة

الإنسجام مع ثقافة وقيم المنظمة ككل. لذلك فمن المهم التأكد من الإلتزام بجميع خصوصيات الثقافات الفرعية قبل تحديد معالم إدارة للإبداع.

المحيط : بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط مختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع. فالإنفتاح للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي) . نظرا لعدة إعتبارات ( وضعية المؤسسة في السوق ، سرعة التغيير التكنولوجي للفرع ... ) . تتبع المنظمات إستراتيجيات متبانية نذكر منها [34] ص264:  
 إستراتيجية الدفاع : تتبع هذه الإستراتيجية من طرف المنظمات التي تعتقد أن المحيط قادر وكل ما يمكن فعله من حيث الإبداع هو الحفاظ على مكاسب المنظمة .

التنقيب : ترى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية أن المحيط سريع التغيير وغير مؤكد مما يجعلها تدعم الإبداع بكثافة مسايرة لسرعة التغيير الجارية في المحيط .

تم فيما سبق التعرف على التفكير ومستويات وميكانيكية الإبداع فسوف نتناول أيضا، هناك خمسة مستويات العمل الإبداعي التي وصل إليها الباحث في الفن 'تايلور' الذي قادا مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع وقد صنفاها كما يلي : [39]ص107  
 – المستوى التعبيري : ويبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية.

– المستوى الإنتاجي : وهو ناتج لنمو المهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة ولا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوفى من عمل الآخرين .  
 – المستوى الإختراعي : وهذا المستوى من الإبداع يتطلب المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل .

– المستوى الإبداعي : و يتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء فيما يسير للمبدع تحسينها وتعديلها. ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد يتمثل في منتج جدي، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد ...ألخ ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل إختراعا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات والإبداعات [4]ص32

– المستوى البزوعي ( التخلي ) : أرفع صورة من صور الإبداع و يتضمن تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريدا .

### 2.3.1. مراحل الإبداع

بالرغم من تنوع الإتجاهات حول ما يعنيه تعبير العملية الإبداعية، فإن الاتجاه التقليدي يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تختلف من باحث لآخر. إن عملية الإبداع تبدأ بالإحساس المبدع لمشكلة ما تسبب له نوعا من عدم التوازن، وتعتبر عملية الإبداع مظهرا نفسيا داخليا للنشاط الذي يشمل التأملات والآليات والتفاعلات النفسية بدء من ولادة المشكلة وانتهاء بتحقيق الإنتاج الإبداعي. و تندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير و نقل المعلومات وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية كما تندرج أيضا العواطف والإنفعالات والعوامل الشخصية بكاملها، إن عملية الإبداع تعبر عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصيته المبدع، وبينه وبين محيطه، إلى أن ينتهي بتحقيق الناتج الإبداعي وتمر هذه العملية بأربع مراحل وهي : [5]ص14

– مرحلة الإعداد ( Preparation Stage ) :

تتمثل ذلك في جميع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع .

– مرحلة الإختمار أو التفرخ ( Incubation Stage ) :

وهي أهم مراحل الإبداع وأدقها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل والتداخل والترابط ، وتحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة والبحث عنها أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع . ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة التفرخ الحلول وبدائلها .

– مرحلة الظهور ( Illumination Stage ) :

تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية و لا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط

– مرحلة التحقق ( Verification Stage ) :

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة وذلك للتحقق من صحتها. يقدم المبدع الفكرة الإبداعية و لا ينتهي عندها، بل أن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق و التنفيذ.

ولا أريد التفصيل في ما تناوله المعارضون ووجهات نظرهم المختلفة حول مراحل الإبداع ولكن لأبأس من ذكر سريع لما توصلوا إليه وتبنوه فمنهم على سبيل المثال لا الحصر من يضع مراحل الإبداع في خطوات ست وهي [39] ص111:

- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما
- جمع المعلومات
- التفكير في المشكلة وصياغتها
- 4 - تخيل الحلول والبدائل
- تحقيق الحلول أي إثباتها و تجربتها
- تنفيذ الأفكار

وتعد المراحل أشبه بخطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات .  
وهذا ما يتبناه هاريس 1959 . أما موريس شتاين فهو يرى أن عملية الإبداع فهي مراحل ثلاث [39] ص111:

- المرحلة الأولى : تكوين فرض (فرضيات ) .
- المرحلة الثانية : إختبار الفرض الملائم .
- المرحلة الثالثة : الإتصال بالآخرين .

ونجد من يرى عملية الإبداع تمر بموجب هذا التحليل إلى خمس مراحل [10]ص15 :

- مرحلة الإعداد
- مرحلة الاحتضان
- الإصرار و المثابرة
- الإشراف
- التحقيق و البرهان

إن الإبداع عملية ( Proceccur ) مركبة من مراحل متلازمة . لا يوجد نمودجا جاهزا التسلسل هذه العمليات ، لكن يمكن ترتيبها حسب ( Wallace ) والس كالتالي [34] ص262:

- الإهتمام : تبدأ عملية الإبداع بالشعور بالحاجة أو وجود موضوع يثير الإهتمام\* .

\* مشكلة تتطلب حل



- الإعداد : وتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل موضوع يثير موضوع البحث أو التفكير في حلها .
  - الإحتضان : تمثل هذه الخطوة مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى توليد الحلول الممكنة وبداية حل المشكلة
  - البروغ : ( L'illumination ) وفيها تثبتق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنما الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالتوصل إلى ما يمثل حلا نموذجيا .
  - التحقق : وتكمن هذه المرحلة في التحقيق من صحة الحل أو الحلول التي يتم التوصل إليها في المرحلة السابقة وذلك بإستخدام أدوات البحث المتاحة .
- وهناك قسم من العلماء لا يعرف أساسا بوجود أي خطوات لعملية الإبداع و يختصرها في خطوة واحدة وهي الإشراف الذي يعتبر بحق حسب تصور عملية الإبداع ففي تلك اللحظة تنشأ الفكرة الجديدة ويتم فعل الإبداع [39] ص111.

### 3.3.1. العوامل المؤثرة في الإبداع و الابتكار :

إذا كان الإبداع والابتكار أهمية كبرى ودورا لا يستهان به في التطوير التنظيمي والصناعي وفي تنافسية المؤسسات الاقتصادية والصناعات الحديثة، الأمر الذي أدى بالدول المصنعة إلى التكفل الفعلي والجاد بهما، إذن هناك العديد من العوامل المؤثرة للإبداع التي يمكن إنجازها فيما يلي :

- العوامل الفردية :

يتفق الباحثون والمهتمون بموضوع الإبداع وشغلهم به على مر العصور، وصار استخدام كلمة الإبداع شائعة كثيرا من قبل المختصين وغير المختصين على أن هناك حدا أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد وأهمها : القدرة العقلية ( الذكاء )، الثقة بالنفس ، الطموح، حب الإطلاع، الاستقلالية، و يرى هؤلاء الباحثون أن هذه الصفات الفطرية [6]ص599، ولكن على الفرد أن يوصلها ويطورها إلى أن ترقى إلى درجة الإبداع، ويعتمد نجاح الفرد في هذا الصدد على مدى قدرته على التفاعل و التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، و الإبداع كفاءة وطاقة واستعداد يكتسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدرته العقلية و إرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته...الإبداع يعد سرا من أسرار التفوق في ميادين الحياة.

ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكار التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها، وهي على وجه العموم [14] ص129:

النظر إلى المصالح الأوسع، الانجذاب إلى التعقيد، الحدس، - الحساسية الجمالية، - السماح بالغموض أو الرغبة فيه، - و الاعتماد على الذات .

و يورد (عساف) [40]ص311: الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره، وقد أصبحت هذه الفكرة تتأصل أخرا، حيث يقول "أنستاري" أن المؤشرات في الوقت الحالي أصبحت تتعدى الافتراضات التي كانت تربط الإبداع بعوامل الوراثة لتركز على عملية تكوين العبقرى المبدع أكثر من تركيزها على تمييزه أو اكتشافه.

وفي هذا يقول "تيلور" (إن التغيير في العوامل البنائية للبرامج التربوية وظروف البيئة المحيطة، يمكن، أن يحرض النشاط الإبداعي) [40] ص312.

وبالطبع، فإن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثة، بل هذه العوامل هي الأصل، أن لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية . [40] ص312

- العوامل الاجتماعية والثقافية :

الإبداع على مستوى الفرد من حيث بزوغ التفكير الإبتكاري والإبداعي في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد له دور كبير في تكوين شخصيته والمجتمع يقف مع التغيير و التطوير الإيجابي ...

إن التفاعل بين الفرد و المجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحده شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للتميز والإبداع، و يبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة التي تشكل التنشئة الاجتماعية الأولى للفرد، فمن الأسرة يتعلم الفرد كيف يكون مبدعا وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية وحب الاستطلاع عن طريق تنمية عادة القراءة والإطلاع مثلا .

يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية الأخرى كأجهزة الإعلام ووسائله والمؤسسات البحثية والثقافية والمهنية، في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال الوسائل التربوية والتوجيه الثقافي والحوافز التي تمنحها لتشجيعهم على التنافس والابداع .

ونجد في المبادئ الأساسية في بحوث الإبداع أنه لا ينمو في ظروف مثبطة فوجود عضو في جمعية عامل في مؤسسته، أو شخص في جماعة من الأصدقاء أو الزملاء قد يكون منشطا لإمكانيات الإنسان وقدراته الإبداعية كما قد يكون على العكس .

لكن الجماعة التي تتسامح مع الأخطاء وتشجع على الاختلاف وتتخذ موقفا تشجيعيا لأفكار أفرادها تكون على العكس من أكثر العوامل دفعا وتشجيعا للإبداع فنجد جماعة تسعى تركيز نمو الفكرة، وأخرى تعطل التفكير الإبداع لدى أفرادها .

و يمكننا أن نلخص هذه العوامل التي قد تسهم في إظهار الإبداع إذا ما توفرت بشكل مناسب، و إذا ما تم تشجيع الفرد على إبراز مواهب مع تهيئة الأرضية المناسبة لنمو الإبداع و تطويره، وتتمثل فيما يلي [41] :

– الأسرة : تعتبر الأسرة من أهم المؤثرات على إبداع الفرد، حيث أنها تسهم في تشكيل شخصية الفرد ليكون تقليدياً أو مبدعاً، طموحاً أو استسلامياً، فالفرد في كثير من تصرفاته في بيئة العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل .

– التعليم : و خصوصاً عندما يعتمد على الأساليب الحديثة في نقل المعلومات و يسهم في تنمية مهارات التفكير المبدع ، ويأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الطلاب، ولا يعتمد فقط على أساليب الحفظ و التلقين، فإنه يسهم بدور كبير و فعال في تنمية الإبداع .

– و وسائل الإعلام : حيث إن لهذه الوسائل المسموعة أو المقروءة أو المرئية دوراً مهماً في خلق بيئة إبتكارية، فتقديم برامج واقعية و طموحة لاستكشاف وتبني المواهب، ومدح حرية الفرد في التعبير عن رأيه من خلال قنوات الإعلام المختلفة، تسهم في تنمية الإبداع على مستوى المجتمع .

– العادات و التقاليد الإجتماعية : تعتبر الأنظمة الإجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات عاملاً مهماً في غرس روح الابتكار و الإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع، يميل إلى الجمود رافضاً أي تغيير أو تحديث ، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الإبداع .

تتمثل في العادات والتقاليد والقيم العقائدية والأعراف الاجتماعية السائدة ، وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء التي يلتزم بها الأفراد حرصاً على انسجامهم واندماجهم في جماعاتهم وأن ما يتعارض معها سوف يحد من حدوث الإبداع . [42]ص18

وأيضاً يميل الإنسان بطبعه إلى حب الاجتماع وبناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين لما تحققه من إشباع لبعض حاجاته ورغباته . [42]ص19

- العوامل السياسية :

تعتبر العوامل السياسية كذلك عنصراً حاسماً وضرورياً في الإبداع ذلك في أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية وتشجيع مسار العملية الإبداعية، ونقلها من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة والمجتمع، ويتمثل الدعم السياسي لعمليات الإبداع في إنشاء وتشجيع المنظمات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وفي

تخصيص الحوافز المادية والمعنوية الأزيمة، وكذلك في وضع المناهج التعليمية والتربوية التي تساعد على نمو القدرات الإبداعية، الظروف الأمنية والاستقرار السياسي الذي يساعد على التطور التنظيمي وقدرات الإبداع.

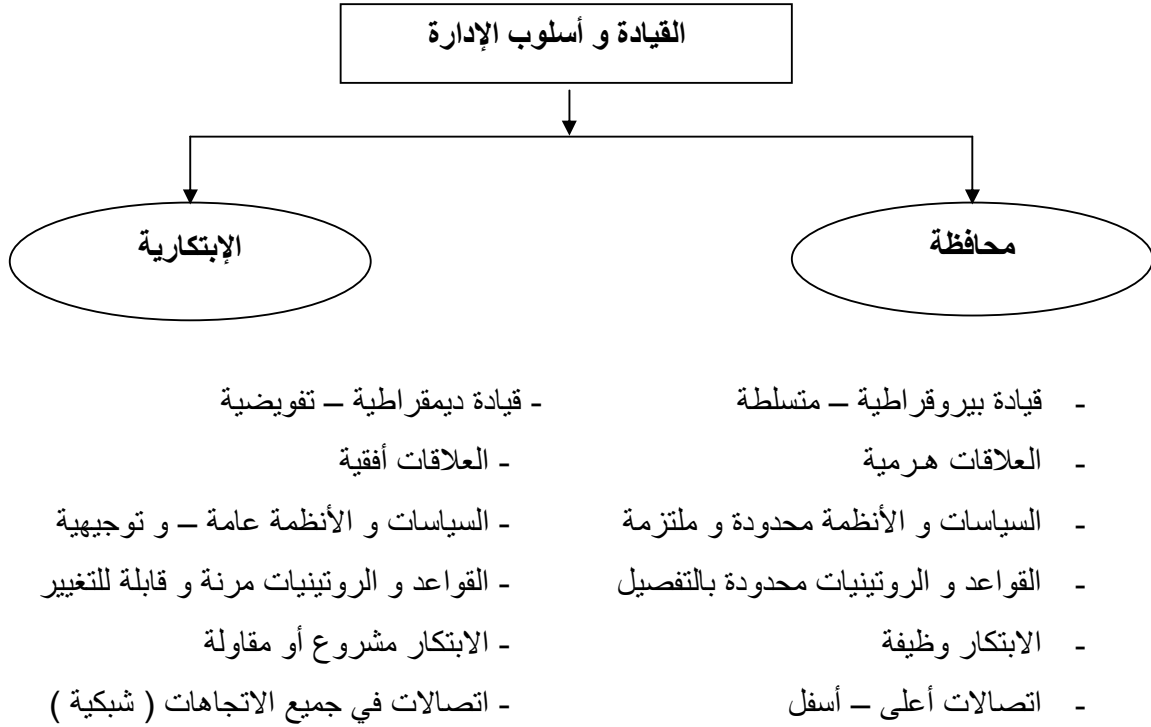
- العوامل الإدارية والتنظيمية :

وفي هذا المجال نجد أن كفاءة وفعالية الجهاز الإداري ونمط القيادة الإدارية والإشراف والإجراءات والأنظمة المتبعة، تعتبر من أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي والسلوكي الذي يشجع على الإبداع ، قد تكون الإدارة إبداعية وإبتكارية المنهج والتفكير والأساليب، كما قد تكون أحد معوقات الإبداع الحقيقي \* .

وعلى ذلك فإن تكوين مناخ إداري و تنظيمي صحي يستلزم ضرورة تغيير البيئة التنظيمية و الإجرائية و الأنماط السلوكية التي تكونت في ظروف ووظائف تقليدية وإحلال الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة مكانها .

---

\* سنتطرق في الفصل اللاحق عن معوقات الإبداع.



**الشكل رقم 3 : القيادة و أسلوب الإدارة [14]ص295**

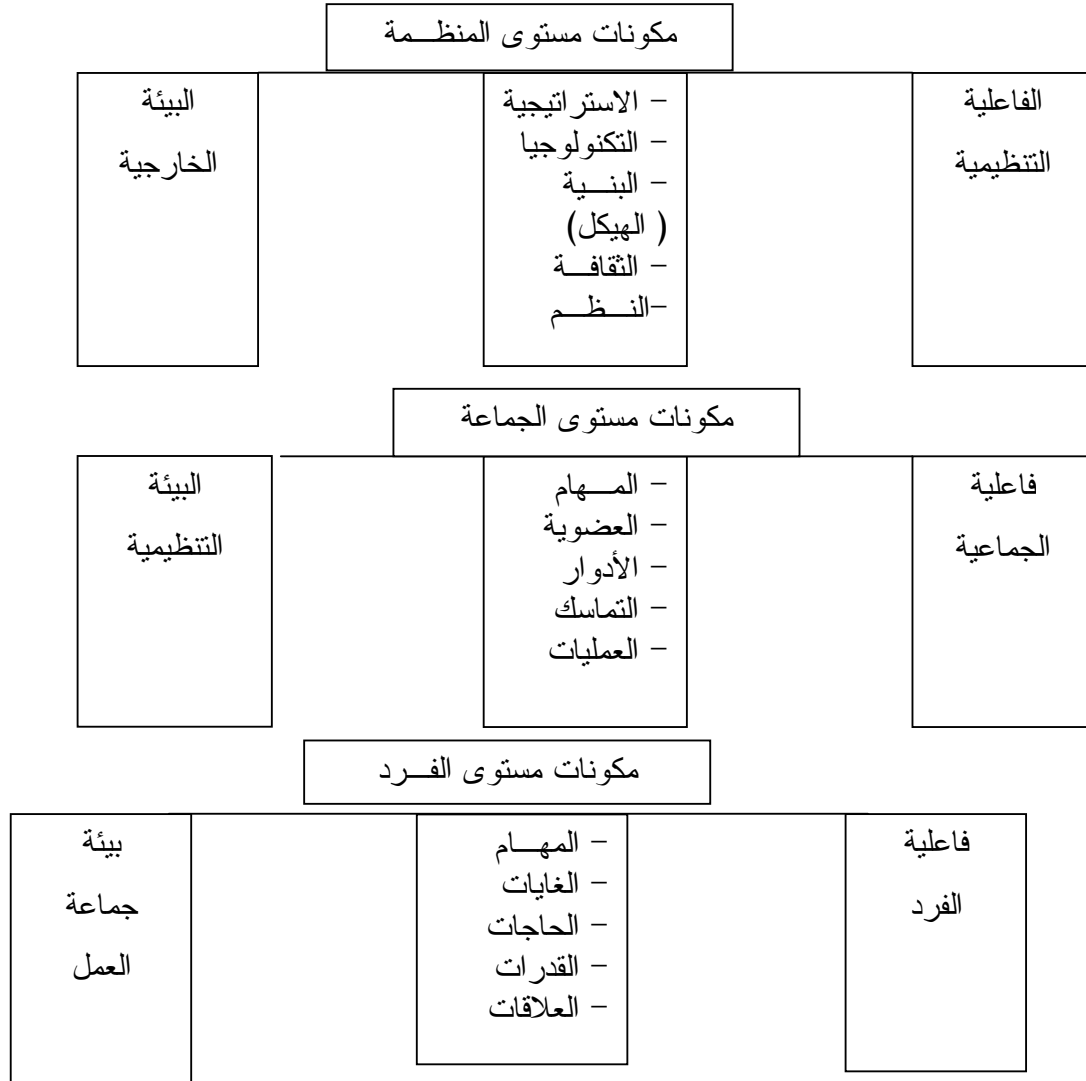
كما يحتاج اتخاذ القرارات إلى أكبر عدد ممكن من البدائل الجديدة، وذلك حتى يمكن تصنيفها للوصول إلى أحسن بديل، والتوصل إلى بدائل و أفكار جديدة وهو ما يطلق عليه الإبداع والابتكار. وعلى المدير أن يتحلى بالخيال و الرؤية الواسعة، و القدرة على التنمية عدد كبير و جديد من الأفكار [26].ص 295

ويمكننا دراسة العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي\* أيضا التي تساعد البيئة الإبداعية أو المناخ الإبداعي معناه الواسع كما يقول ( ألكسندر روشكا في كتابه الإبداع العام و الخاص 1989) : يعني الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية النفسية والاقتصادية والثقافية والتنظيمية، والتربوية التي تحفز الإبداع [4] ص ص71-74 وللبيئة أو المناخ تأثير على الفعالية الإبداعية [4] وتتلخص أربع عناصر البيئة المؤثرة في البناء التنظيمي وهي [4] ص383:

- البيئة الخارجية.
- التكنولوجيا.
- الحجم و العمر.
- الأهداف و الأنشطة.

\* البناء التنظيمي : الهياكل والأنشطة

- البيئة الخارجية : يتأثر هيكل التنظيم والأنشطة الإبداعية والإبتكارية لقيود البيئة الخارجية والمرفوضة من الدولة، والمساهمين، والمستهلكين والموردين.
- التكنولوجيا : تعتبر بمثابة الأسلوب الفني لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتؤثر نوع التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات الأساسية للمشروع على هيكل وأنشطة التنظيم بالمؤسسة.
- الحجم و العمر : تختلف المؤسسات صغيرة الحجم من تلك المؤسسات كبيرة الحجم، وأيضاً تختلف المؤسسات الحديثة ( و الصغيرة في العمر) عن المؤسسات القديمة في مشاكلها التنظيمية، والتي تنعكس بالتبعية على الشكل الهياكل والأنشطة التنظيمية.
- الأهداف والأنشطة : قد تتغير أهداف المؤسسة من فترة لأخرى، ويترجم ذلك إلى أنشطة يجب القيام بها، والتي تترجم تبعاً لذلك إلى إدارات تقوم على هذه الأنشطة، وبالتالي يتغير هيكل التنظيم.
- ولقد كشفت الدراسات الكثيرة أن الشركات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبداع والابتكار، حيث أن الهرمية [14] ، والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبتكاري في الشركات و تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها.
- ويمثل الابتكار والإبداع الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة، التغير مقابل الاستقرار والتفكير خارج الصندوق التنظيمي.
- وأيضاً ما يعرف بالتطوير التنظيمي : Organizational Development ، وهو عبارة عن شبكة معقدة من الأوضاع التي تحسن من قدرة أعضاء المنظمة على إدارة كيان منظماتهم عن طريق جعلهم أكثر إبداعاً وابتكاراً في حل مشكلاتهم ومساعدتهم على التكيف والتلاؤم مع البيئة الخارجية . ويعرض الشكل التالي .

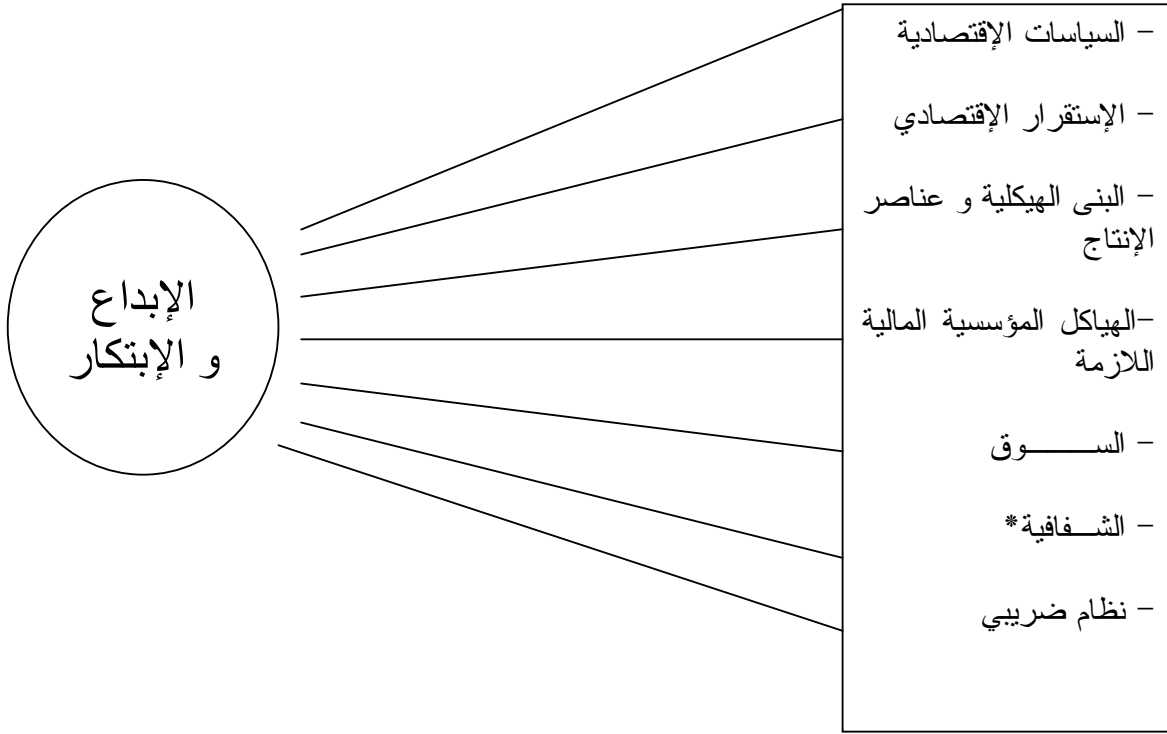


الشكل رقم 4 :المكونات الشخصية للتطوير التنظيمي التي تتمثل في اهتمامات الأفراد والجماعات والفاعلية التنظيمية . [12]ص ص56-57

- العوامل الاقتصادية :

وتتضمن السياسات التنموية، والفقر، والبطالة، والتلوث البيئي والوعي الثقافي نحو السلامة والصحة العامة، وأوجه النشاط الاقتصادي المقيدة، وقد تسهم تلك العوامل في الإبداع. إن توافر الموارد الاقتصادية تعتبر أحد العناصر الهامة في استشارة التغيير والإبداع والابتكار، فالمنظمات التي تتوفر لها الموارد الاقتصادية الكافية تستطيع أن توفر الحوافز المادية والأجور التي تجعل الفرد يركز كل وقته وجهده على عمله كي يتقنه ولا يفكر في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية الأساسية في ذات الوقت، فإن نقص الموارد الاقتصادية يكون له تأثير سلبي على الإبداع.

كما يمكننا أن نلخص الأوضاع الاقتصادية المؤثرة (المحركة) في الإبداع حسب الشكل التالي:



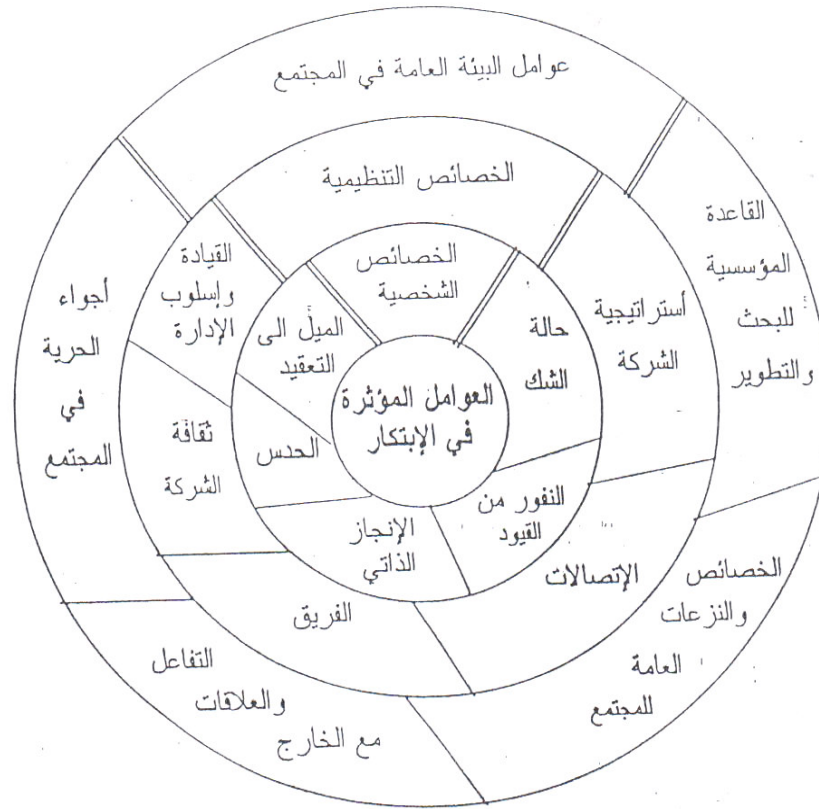
الشكل رقم 5 : الأوضاع الاقتصادية المؤثرة في الإبداع. من إعداد الباحث

وضع ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي درست الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الابتكار، وفي هذا السياق يشير إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير والمتبادل المؤثرة والابتكار وهي [14] : ص129

- مجموعة الخصائص الشخصية.
- مجموعة الخصائص التنظيمية.
- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

وسنعرض هذه العوامل المؤثرة على الابتكار في الشكل التالي :





الشكل رقم 6 : العوامل المؤثرة في الابتكار ( الإبداع ) [14]ص130

من خلال تطرقنا إلى دراسة الإبداع ومداخله والفروقات بين الإبداع والابتكار ونحوهما في هذا الفصل، والذي يركز حول ماهيته والتعريف بالبحث والتطوير باعتبارها أساس ومنبع التجديدات الإبداعية والابتكارية، وأيضاً التطرق إلى نظريات الإبداع والابتكار التي تخدم الإدارة الإبداعية الخلاقة في بيئة الأعمال الاقتصادية والتسييرية، وإلى مستويات ومراحل الإبداع التي تسعى إلى تفسير وشرح العملية الإبداعية والنشاط الإبداعي والابتكاري، والعوامل المحركة للإبداع (المؤثرة فيه) معتمدين في ذلك على إمكانيات و موارد المؤسسة، أي اللجوء إلى الأفراد والمدراء المبدعين، وبما يتلائم مع المحيط والبيئة الإبداعية .

الإبداع وحتى تحقق المؤسسة الاقتصادية القيمة المضافة للإبداع والابتكار والتجديد والتحسين والمتمثلة في اكتسابها لميزة تنافسية ومعرفة أثره على عناصر المحققة للميزة وأيضاً القيام بالاستثمار في مواردها البشرية والتنظيمية والمالية حتى تصبح مؤهلة للقيام به. ووضع سياسات وإجراءات المدعمة البحث والتطوير، والابتكار والإبداع ... وإلى صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، وهذا ما سيتم التطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصل الثاني .

## الفصل 2

### خصائص وعناصر الابداع في المؤسسة الاقتصادية والعوامل المحفزة والمعيقة له

يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة وتحديات أكبر ، فإنفتاح الأسواق ظهور العولمة الاقتصادية وتغيير أذواق الزبون وتعدد رغباته ، جعل المؤسسات في حالة الإستقرار نتيجة لظهور عدد كبير من المنافسين لها في نفس المجال وفي نفس السوق أيضا ، فهي تحاول قدر المستطاع الحفاظ على مكانتها الإبداعية واثبات وجودها سواء أمام الزبون أو المؤسسات المنافسة.

فالمؤسسة اليوم لا تكتفي بالبحث عن كيفية التكيف والتعامل مع المحيط بل هي تحاول اقتحامه وإثبات قدراتها في جميع مجالات أنشطتها، وبذلك فهي بحاجة إلى النظر في جميع إستراتيجياتها الإبداعية والابتكارية وتعزيز قدراتها بغرض البقاء في السوق، ومحاولة كشف صفات الإداري والشخصية المبدعة ، و إبارز بعض المعوقات والمحفزات حول الإبداع . وأيضا تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات الاقتصادية الرائدة التي تبحث عن الامتياز من جرى عناصر الإبداع الخلاقة سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- خصائص وملامح الإداري المبدع
- عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة
- محفزات ومعوقات حول الإبداع

## 1.2. خصائص و ملامح الإدارى المبدع

الإبداع كفاءة واستعداد يكسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته.... الإبداع يعد سرا من أسرار التفوق في ميادين الحياة، الإبداع أصبح المادة الأساسية في عمليات التغيير و التطوير، بعد أن حلت الآلة في المصانع و الإدارات والمؤسسات لم تعد الحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية، وإنما لحت الضرورية إلى الطاقة المفكرة المبدعة، إذ تجاوزت تقنيات الآلة الزمان والمكان في السرعة على الإنجاز في المصانع والشركات الصناعية والتجارية، فضلا عن الإتقان والجودة كما تجاوزت معرقات التواصل والارتباط ونقل المفاهيم والمؤثرات في المؤسسات البشرية والفكرية، مما جعل الاستغناء عن الكثير من الطاقات والكفايات العضلية والوظيفية أمرا طبيعيا.

### 1.1.2. ملامح الشخصية الإبداعية

- معنى الشخصية:

لم تعد دراسة الشخصية الإنسانية بعد علم من العلوم – بالشكل الذي تمثل فيه علوم الأحياء والكيمياء علوما – ففي هذه المجالات – الأحياء والكيمياء – بالرغم من وجود اختلافات حول بعض التفاصيل وآخر الاكتشافات إلا أن هناك هيكل عام للمعلومات التي يتجادل فيها القليل من الأشخاص، وهذا ما لا يوجد في دراسة الشخصية.

وبالرغم من هذا نجد أن هناك بعض الأفكار التي تتكرر في نظريات مختلفة وإن اختلفت أسماها، فقد يختلف منظور كل نظرية عن الأخرى مثل المنظور التحليلي الذي يقابل المنظور التجريبي المقابل للمنظور الذي يعتمد على دراسة الظواهر. ومن هذا نستطيع القول أن دراسة الشخصية قد يصبح علما يوما ما. [43] ص16

- من هو الشخص المبدع ؟

إن الشخص المبدع هو ذلك الشخص المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد....فهو الذي يقدم عملا جديدا غير مكرر وغير نمطي على غير الموجود والمألوف من الأعمال. [44] ص29  
والمبدع فرد لا يختلف كثيرا عن الآخرين من حيث الطبيعة والنوعية، ولكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على الابتكار فيما لو اكتسبت المهارات والمعارف اللازمة للإبداع، وعمل على تنميتها بنفسه بإرادة قوية .

لا يمكن لعملية الإبداع أن تكون منفصلة عن الدافعية والاستعداد والتمثيل الفكري وعن حياة الأشخاص المبدعين والشخصية بكل أبعادها .

إن الشخصية كما يتم عرضها تقليدياً، من وجهة نظر علم النفس، تتضمن الاستعدادات (وأحياناً الاهتمامات) والطبع والمزاج، وبالتدرج أضيفت الدافعية والمواقف العاطفية. [35]ص25

يعد الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفقت في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل وآليات عديدة، ليوجد أفراداً متميزين لديهم ملكية الحضور الدائم والحيوي والفعال للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة واستنباط مجموعة رؤى ومفاهيم وتصورات مبتكرة لمسألة ختمت على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة وليست غامضة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاء الذوات فالكل عليهم إعمال عقولهم، و تفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

أن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر، وبخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتدخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة، وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها، وهذا ما يلقي على أجهزة إدارات المنظمات، وإدارات التنمية بهذه المهمة، وعليها أن تعتبرها من أول مهماتها الأساسية التي لا بد من وضع البرامج اللازمة لها، وإقامة الترتيبات التنظيمية الملائمة لممارستها [42]ص309

مع بداية الجزء الأول من القرن العشرين ظهرت أبحاث في الدراسات الإدارية إبداعية إبتكارية اهتمامات بتجميع نظريات تركز على خصائص الشخصية والعادات الخاصة بالقائد المبدع، والافتراض الأساسي لما يسمى بالاتجاه القائم على الخصائص، هو أن القادة المبدعون يختلفون عن الأشخاص الآخرين بما لديهم من خصائص وصفات خاصة، ويعتمد الاتجاه القائم على الخصائص على أن الأشخاص بعينهم هم الذين يشكلون القادة وذلك بما لديهم من خصائص غير عادية مثل الطاقة والذكاء والقدرة على الإقتناع والبصيرة الخارقة، والإبداع والابتكار، وبناء على أعمال رالف ستوجديل برنارد باس وأدوين هولاندر وغيرهم من الخبراء، قدم جاردرنر تصنيفاً للخصائص كما يلي [43]ص42-

- القوة الجسدية وقوة التحمل.
- الذكاء.
- الرغبة في قبول المسؤوليات.
- الكفاءة في أداء العمل.
- فهم التابعين و رغباتهم.
- المهارة في التعامل مع الآخرين.
- الرغبة في الإنجاز.
- القدرة على التحفيز.
- الشجاعة، التصميم، الثبات.
- القابلية للفوز و تحمل الثقة.
- القابلية للإدارة و اتخاذ القرار و التحديات الأولويات.
- الثقة.
- السطوة و السيطرة و التأكيد.
- التكيفية، و المرونة في التعامل.

لا شك في أن الشخص المبدع يحمل دهنه مجموعة من الخصائص التي تميزه، ويتفرد بها عن سائر النمطيين، والأنشطة الذهنية التي يمتاز بها الشخص المبدع، ونجد أهم السمات الذهنية للشخصية المبدعة هي [10]: ص ص 10-12

– الاستيعاب التلقائي: فالمبدع شخص يعرف كيف ينتقي للخبرات التي تلائم مزاجه ومستوى عقله ونوعية القدرات الخاصة التي يتمتع بها.

– الخيال الخصب: ومن الخصائص العقلية لدى المبدع تمتعه بالقدرة التخيلية الخصبية.

– القدرة على التحليل والتركيب والتجريد والتعميم: فالشخص المبدع يعمل على تحليل مركبات إلى عناصرها الأولية..

– القدرة على النقد: والنقد المقصود ذو شعبتين: إحداهما الوقوف على القصور أو الخطأ والثانية الوقوف على التبديل المقترح للحلول محل ما يحذف أو يعدل.

وهذا يعني أن ثمة نوعين من النشاط الذهني يقوم بهما المبدع: نوع سلبي هدام، وآخر إيجابي بناء .

- النشاط الإبداعي ألا شعوري: فالشخص المبدع يتمتع بشعور خصب.

ومما ينبغي إدراكه، إن توفر الجماعة أو المؤسسة لا يعني توفير مناخ الإبداع بالضرورة، بل لابد من بناء الجماعة أو المؤسسة بما يسمح بتوفير مناخ إبداعي ملائم لها، وإن أهم الشروط اللازمة [40] ص ص 309-310 :

– مناخ العمل داخل الجماعة أو المؤسسة، حيث لا بد من تمييز هذا المناخ بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها و معارضتها دونما أية قيود أو حدود.

– قيادة الجماعة أو المؤسسة، وأهم ما يشترط هنا تميز هذه القيادة بالحافزية التي تدفع كل فرد أن يكون مبدعا و مندفعاً للمشاركة الإيجابية في عمل الجماعة.

– حجم الجماعة أو فريق العمل، حيث يشترط أن يكون الحجم كبيرا بما يسمح بتنمية الأفكار وإثرائها وكشف مزيد من الحلول والبدائل، وأن يكون صغيرا بما يسمح باستمرار التفاعل الجماعي وضمنان روح الفريق.

غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة أو ظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها، ومن الدراسات السابقة تم استخلاص أهم السمات التي كانت أكبر تكرارا في البحوث التي أجريت في جميع المجالات الاقتصادية والفكرية والإدارية والتقنية في الثقافتين العربية والأجنبية والتي تميز المبدع الإداري ومن جملتها [39]: ص ص 130-131

– الحساسية: تعني أن الشخص المبدع حساس لمشاكل وحاجات واتجاهات ومشاعر الآخرين وله معرفة حاذقة بأي شيء غريب أو غير عادي وبالأشياء التي يحصل عليها من الأشخاص الآخرين والمواقف الاجتماعية والطبيعة والمحيط به.

– الأصالة : المتمثلة بتعدد وتنوع الحلول التي يتوصل إليها الشخص المبدع والمتضمن كون الشيء جديدا منفردا.

وأيضا تعني تقديم منتجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها. أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، وإتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق إستجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها إستجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية صادرة غير موجهة. [45]

- الطلاقة: التي تعني القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة وتشكل كل خطوة متكاملة نقطة بدء جديدة في معالجة المشاكل ونجد تنوع الطلاقة إلى [45] :

أ- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- ب- طلاقة لتداعي أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى
- ج - طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف
- د - طلاقة التعبير: أي قدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.
- المرونة: التي تعني التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.
- القدرة على التجديد: وتشير إلى مهارة التحليل المتضمنة الكفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.
- مهارة إعادة التحديد: التي تتضمن قدرة غير عادية لإعادة تنظيم الأفكار والمفاهيم والناس والأشياء، تبعا لخطة معينة.
- وأنت ترى مجمل هذه الصفات وغيرها تصوغ الشخصية الخلاقة والمبدعة القادرة على المساهمة في التطوير والرقى.. ولعل شخصا واحدا مبدع ينفع المؤسسة ويساهم مساهمة فعالة في إيصالها إلى النجاح كما أن انعدامه قد يصيبها في الفشل خصوصا في أوقات الأزمة....
- كما أن هذه الخصائص تعتبر بمثابة شروط يعتمد عليها الحكم على فرد ما إذا كان مبدعا مبتكرا أو الحكم بدرجة الإبداع و الابتكار عنده.
- وتشير البحوث والدراسات إلى أن الأشخاص المبدعون يختلفون عن غيرهم في خصائصهم العقلية والمعرفية والاجتماعية وبغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها.
- فالمبدعون في كل المجالات يختلفون عن غيرهم ولهم صفات وسمات تميزهم.... وتجدر الإشارة على أن غياب بعض هذه الصفات عن الشخص المبدع لا يعني أبدا عدم القدرة على الإبداع [45] ص29، ولا يعني أن هذا الشخص ليس مبدعا... فالمنطق لا يتطلب توافر جميع الصفات الإبداعية في الشخص كي يكون مبدعا. وكما نجد أهم الصفات التي يكشفها الباحثون في التحليل العاملي للإبداع عن عدد من الصفات التي يتميز بها المبدعون نذكر منها: [46]ص479
- القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المبتكرة، ويوصف المبدع بسيولة الأفكار وسهولة توليدها.
  - القدرة على تغيير الحالة الذهنية وفقا للتغيير المواقف، وذلك عكس ما نجده عند أولئك الذي تتصف استجاباتهم بالتصلب و العناد و التشبث بحلول معينة دون أن يبارحوها.
  - يكشف المبدع في الوقت ما لا يستطيعه الآخرون، ويمتاز تفكيره بالانفتاح على البيئة والقدرة على رؤية المشكلات ورهافة الإحساس بها.
  - الابتعاد عن الحلول المألوفة والتقليدية وعدم تكرار أفكار الآخرين.



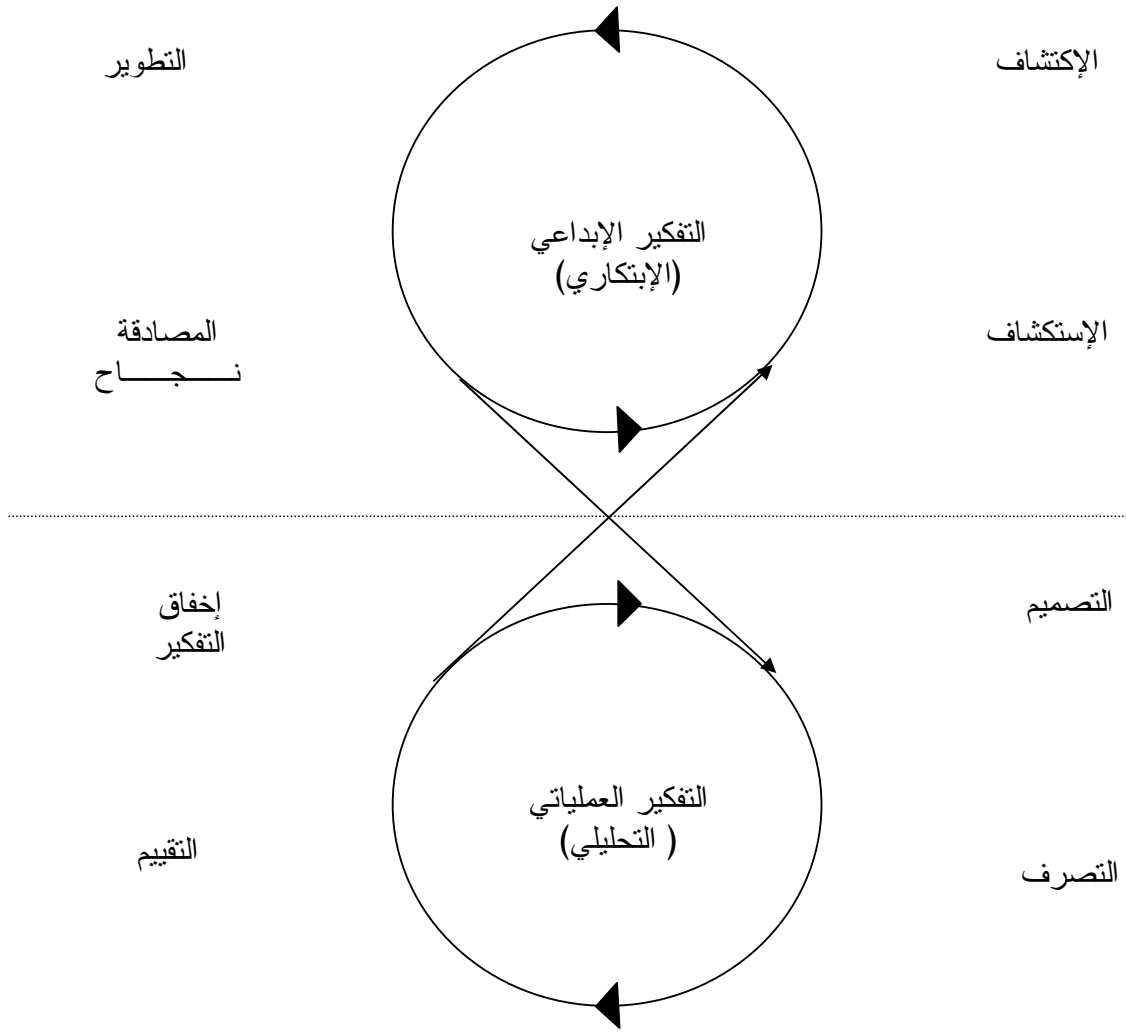
- الربط بين جوانب الخبرة وإعادة بنائها بناء جديدا يشير في معظم الأيـان معارضة الناس وعدوانهم.
  - يمتاز المبدع بالقدرة على مواصلة الاتجاه الذي يساهم في تشكيل أدائه الإبداعي، ولا يتفق ذلك إلا لمن يكون بذلك الجهد و مواصلة العمل واحدة من الصفات التي يتمتع بها.
  - وقد عد (ماسلو) الدافع لتحقيق الذات عن الإنسان مصدرا للإبداع وذلك من خلال بنائه لنظريته في الشخصية الإنسانية التي تقوم على تصور للحاجات التي تحرك سلوك الإنسان على شكل هرم قاعدته تتمثل بالحاجات العضوية تليها الحاجات الاجتماعية فالحاجات النفسية يليها في الحاجة للشعور بالأمن والاطمئنان، والحاجة إلى الانتماء والحب المتبادل وعلى رأي الهرم تتربع الحاجة إلى تحقيق الذات، ولا يمكن إشباع الحاجات العليا إذا لم تشبع الحاجات الأدنى.
  - ويرى (ماسلو) إن الإبداع بمثل التعبير عن تحقيق الذات الذي يجعل الإنسان داخلا في صراع مع بيئة وهذا يحفز على الابتكار في مجال واحد فحسب، بل في مجالات وأنشطة مختلفة ومتنوعة.
- [35] ص44

### 2.1.2. خصائص الإداري المبدع

- التوجه إلى صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرما من العناية ولا نحرم العمل من فرص أفضل للتقدم ... وتتمثل صفات المبدعين بجملة من المظاهر في السلوكيات والأنشطة اليومية في البيت والمؤسسة وغيرها من موقع النشاط.
- يورد (اللوزي) [47] ص ص303-307 الصفات والملامح الخاصة التي يتمتع بها الفرد المبدع وهي :
- يتمتع بثقة كبيرة في نفسه نتيجة لموضوعية وجرأة حكمه وتقديره للأمر.
- يكون لدى الفرد المبدع فكرة حر مستقبل أصيل له قيمته الخاصة و يتمتع بالاكفاء الذاتي.
- يكون الفرد المبدع قادرا على وضع حلول للمشكلات المعقدة. و يضيف أيضا، أن الإبداع صفة لا يستطيع المرء الإحتفاظ بها لوحده دون تقديم مساعدة وفائدة للآخرين، فالإبداع لا بد أن تصاحبه مقاومة الأنانية لأن ذلك يضمن احترام الآخرين له. ويتعمد نجاح المبدع على رؤيته للجوانب المختلفة للبيئة المحيطة باعتبار أن للبيئة أثر كبير على إبداع الأفراد ونجاحهم في أداء أعمالهم.
- فالشخص المبدع هو ذلك الشخص الناجح الذي يحاول أن يسلك أسلوبا مميزا عن الآخرين في مواجهة وحل المشكلات التي تواجهه وهنا يتبع الشخص المبدع أسلوبين من التفكير الإبداعي لمواجهة وحل هذه المشكلات هما:

-التفكير التحليلي: ويتمثل المنطق وتسلسل الأفكار وتحليلها للوصول إلى حل واحد يمكن التنبؤ به مقدما.

- التفكير الإبتكاري: وهو تفكير واسع التصور يتطلب إنطلاقا فكريا بلا قيود أو حدود حيث يبحث هذا التفكير عن طول وأفكار لا يمكن التنبؤ بها مقدما نتيجة لعدم وضوحها. وإبتكار الأفكار هو طريقة للإنتقال من التفكير العملياتي إلى التفكير الإبداعي. ويفترض بالكل أن يفهم أننا في الدورة الإبداعية وأن التفكير العملياتي ليس ملائما [48]ص13 أنظر الشكل:



الشكل رقم 7: مرحلتا التفكير. [48]ص14

- ولقد أورد (عبد الفتاح) [15] ص80 المواصفات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها.
- ذكاء الشخص في المواقف المختلفة، بالإضافة إلى أسئلته الاستفسارية
  - الشخصية دائمة التوتر و التي لا تستقر على حال وتتطلع دائما إلى التغيير المستمر.
  - التميز في الأقوال والأفعال.
  - الخيال المشتعل القادر على إعطاء صورة متعددة ترتفع عن الواقع ولا تحدها المسافات.
  - عدم الالتزام أحيانا بالفكر المنطقي و إن كان هذا لا يمنع الشخص من أنه متفتح.

كذلك فقد قام (القيوتي) [25] صص 180-181 بإيراد الصفات الشخصية للمبدعين بقوله: أما عن صفات الإبداع فهي الخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطر، والاستقلال، والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية وبشكل أكثر تحديدا فإن من الصفات الإبداعية ما يلي:

- يميل الأشخاص المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضى عن الوضع الراهن.
- الإلتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار
- التلقائية والمرونة Spontaneous Fluency . يشجعون تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
- الأصالة Originalité. متحررون من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة فهم يخرجون عن المألوف في التفكير والتعبير .
- القدرة على تفهم المشكلات Sensitivité to problème
- وضوح الرؤيا Maintenance of direction

وبين (بدران) [36] صص 40 يؤكد على شخصية المبدع، إذا المبدع شخص من طراز خاص، يمتاز عن غيره من البشر بصفات خاصة تجعله جديرا بان يكون مبدعا. وأول هذه الصفات الإحساس المرهف ذلك الإحساس الذي يجعله يشعر بما لا يشعر به الآخرون من غير المبدعين وينتبه إلى ما لا ينتبه إليه غيره. ويتصف المبدع كذلك بالخيال الواسع والذكاء والحرية بالإضافة إلى محابه الله من موهبة الإبداع.

فالخيال الواسع يمكنه من اكتشاف علاقات جديدة بين الأشياء أو العناصر لم تكن موجودة من قبل كما يساعده هذا الخيال النشط على تصميم نماذج جديدة أو صياغة أخر مبتكرة ولا يتأتى له ذلك إلا بالذكاء والفتنة وباختصار المبدع شخص عبقرى من طراز خاص إن المبدع في الأصل شخص موهوب الكنه لا بد أن ينمى موهبته ويصقلها بالتجارب وهو في حاجة ماسة إلى حرية حقيقية لينفقت من إطار الواقع والتقليد ويخلق في آفاق جديدة وليبحر صوب المجهول ولذا فان التقاليد الصارمة والموروثات النمطية. والحدود المصطنعة، والروتين كلها مواد سامة تصيب المبدع في مقتل، وتقضي على إبداعه، بعد أن تكبله وتسجنه وتشل تفكيره وخياله.

وقد أورد (القيوتي) [25] صص 181 خصائص الإداريين المبدعين وهى : يعتبر الإداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون والتغيير ويفضلون الاستمرار على ماهم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة أو شاذة فالمبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة

ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل. والإداري المبدع هو الذي يحاول دوما التفكير بطرق جديدة للعمل، و يتميز الشخص المبدع عموما بالخصائص التالية:

- البصيرة الخلاقة **Créative insight** و يعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، والذي يصرف وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها ولا يملون من تجريب الحلول ولا يفقدون صبرهم بسرعة.
- الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة وعدم الاستسلام أو اليأس بسهولة فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكنه لا يزيده إلا تصميمًا.
- القدرة على التعامل مع الناس ومع التغيير وتحمل المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن الحل وهو أحد أركان الإبداع.
- يتصف الإداري بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب وتجديد ويشكك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات. وقد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.
- الجرأة في إبداء الآراء و المقترحات إذا ما طلب إليه ذلك رغم ما قد يتصوره الآخرون من غرابة، وكذلك في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا في ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضى رؤسائهم.
- يتميز الإداري المبدع باستقلالية فردية حيث لا يجب أن تفرض عليه سلطة الغير كما لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين، وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدر تثبيط للروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم.

و بناءا على ما تقدم نرى أن أهم خصائص الإداري المبدع هي :

- أخذ زمام المخاطرة
- ممارسة الأعمال بحرية و استقلالية
- المثابرة
- الإنفتاح الداخلي على الموظفين و الخارجي على المواطنين
- الميل على الفضول و البحث و عدم الرضا عن الوضع الراهن
- الأصالة و الخروج عن المألوف في التفكير و تعبير
- وضوح الرؤيا فيما يجب القيام به
- البصيرة الثاقبة و الخلاقة الإبداعية في تصور الحلول البديلة للمشاكل

- الثقة العالية بالنفس و بالأخرين
- القدرة العالية في التعامل مع الأفراد والتعبير
- المرونة و القدرة على التكيف والتجديد
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات
- التطلع الدائم نحو التغيير
- التلقائية و المرونة وتشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي
- الرغبة القوية في الإنجاز العالي

### 3.1.2. التفكير الإبداعي الابتكاري:

يرتكز في إنجاز القرار الرشيد الهادف في إدارة الأعمال و المؤسسات المعاصرة على أساس الإجراءات الرسمية والمعارف والمعلومات والترتيبات، وفي نقاط عديدة ومتنوعة، فإن المديرين والإداريين المبدعين يستعملون البديهة والشعور والتجربة والثقة.

ومن ثمة أمر غامض يحيط بالإبداع، ففي الوقت الراهن الذي يمكننا فيه تحديد ووصف الإبداع والإعجاب به والسعي للإنصاف به، إلا أننا لا نستطيع أبدا فهم الأسباب التي تدفع بفكرة بعينها إلى ذهن شخص ما في لحظة معينة من الزمن، وعلى ذلك فإن الكثير من الناس لا يتوقعون أن يستو عبوا أو أن يحذقوا عملية الإبداع.

ولهذا نتصور من ناحية أخرى مدى القدرة التي سوف تتاح لنا لبناء مستقبل زاهر ومتطور إذا ما تسنت لنا الإمكانية لحفز عملية الإبداع و إنتاج المزيد من الابتكارات و الأفكار المبدعة. توصلت الدراسات التي أجريت حول تاريخ الابتكار والإبداع إلى أننا نستطيع بالفعل أن نرتقي بطريقة تفكيرنا الإبداعي، وترى هذه الدراسات أن الإبداع يرتبط على نحو متلازم بنوع معين من السلوك و التفكير المنطقي، وهذا لا يعني بالطبع أنه بالإمكان استنتاج ببساطة التفكير الإبداعي.

وبناء على ما تقدم نعرض أهم المفاهيم:

إن التفكير الإبداعي يتطلب الالتزام، وهو أمر ليس بالسهل، هذا هو الطريق نحو الإبداع ولكن الأمر متروك لك، لكي تجد البيئة التي تستطيع أن تطبق فيها تلك الطرق، ومن ثم تمشي إلى الأمام نحو

عالم الإبداع. [36] ص50

ويقصد بالتفكير الإبتكاري ذلك النوع من التفكير الذي يهدف دائما إلى التطوير والتجديد والخلق و الإبداع. [15]ص78

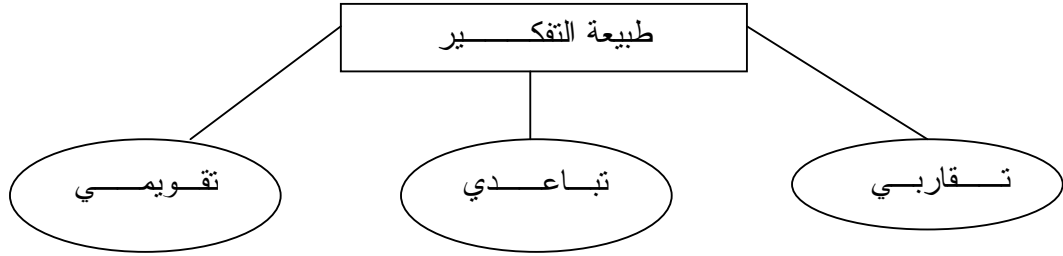
ويمكن أن نعرف الإبداع والتفكير الإبتكاري بالتعريف التالي: " هو مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله" [49] ص32

ويورد الدكتور مصطفى محمود أبو بكر [50]ص172 تعريف التفكير الإبتكاري والمهارة الإبداعية شأنه شأن تعريف عدد من المفاهيم الإدارية والسلوكية والنفسية والتربوية يختلف باختلاف الهدف والمجال الذي يستخدم فيه التعريف إلى درجة يبدو للقارئ أو الممارس أن التفكير الإبتكاري والمهارة الإبداعية على درجة عالية من الاتساع والمرونة إلى درجة أن يشمل على كل شيء وينطبق على أي شيء.

ويمكن إيجاز المداخل التي استخدمت في تعريف التفكير الإبتكاري والمهارة الإبداعية فيما يلي:

- التعريف من مدخل النواتج أو المنفعة النهائية للتفكير الإبتكاري والمهارة الإبداعية.
  - التعريف من مدخل العمليات الذهنية أو العقلية التي من خلالها يتم التفكير الإبتكاري وتتولد المهارة الإبداعية.
  - التعريف من مدخل الحالة النفسية لدى المبتكر أو المبدع وتطويرها مع مراحل التفكير الإبتكاري وعملية الإبداع حتى يتحقق الناتج النهائي من هذه العملية.
  - التعريف من مدخل الصفات الشخصية والخبرات العملية لدى المبتكر أو المبدع.
  - التعريف من مدخل المنهجية العملية أو البحثية التي يلتزم بها المبتكر أو المبدع.
- وتشير بعض الدراسات في مجال عمليات التفكير بأنواعها أو درجاتها الدنيا والعليا عن التوصل إلى إدراك طبيعة عملية التفكير فقد توصلت إلى أن هناك تفكيرا تقاربيا وتفكيرا تباعديا تقويميا وهي الدوائر الثلاث التي لا تخرج طبيعة التفكير عن إطارها ونوجزها كالتالي: [39]ص80

- أ - التفكير التقاربي : يعتمد على التوصل إلى الإجابة الصحيحة من خلال المعلومات المتاحة.
- ب - التفكير التباعدي : يعتمد على التوصل على عدة إجابات من خلال المعلومات بحيث يحتمل أن تكون كلها صحيحة ومقبولة.
- ج - التفكير التقويمي: يعتمد على التوصل إلى ما هو صحيح أو وثيق الصلة بالموضوع مع إصدار للأحكام ووزن للأدلة وتقويمها.ونلاحظها في هذا الشكل..



الشكل رقم 8 : يوضح طبيعة التفكير- من إعداد الباحث

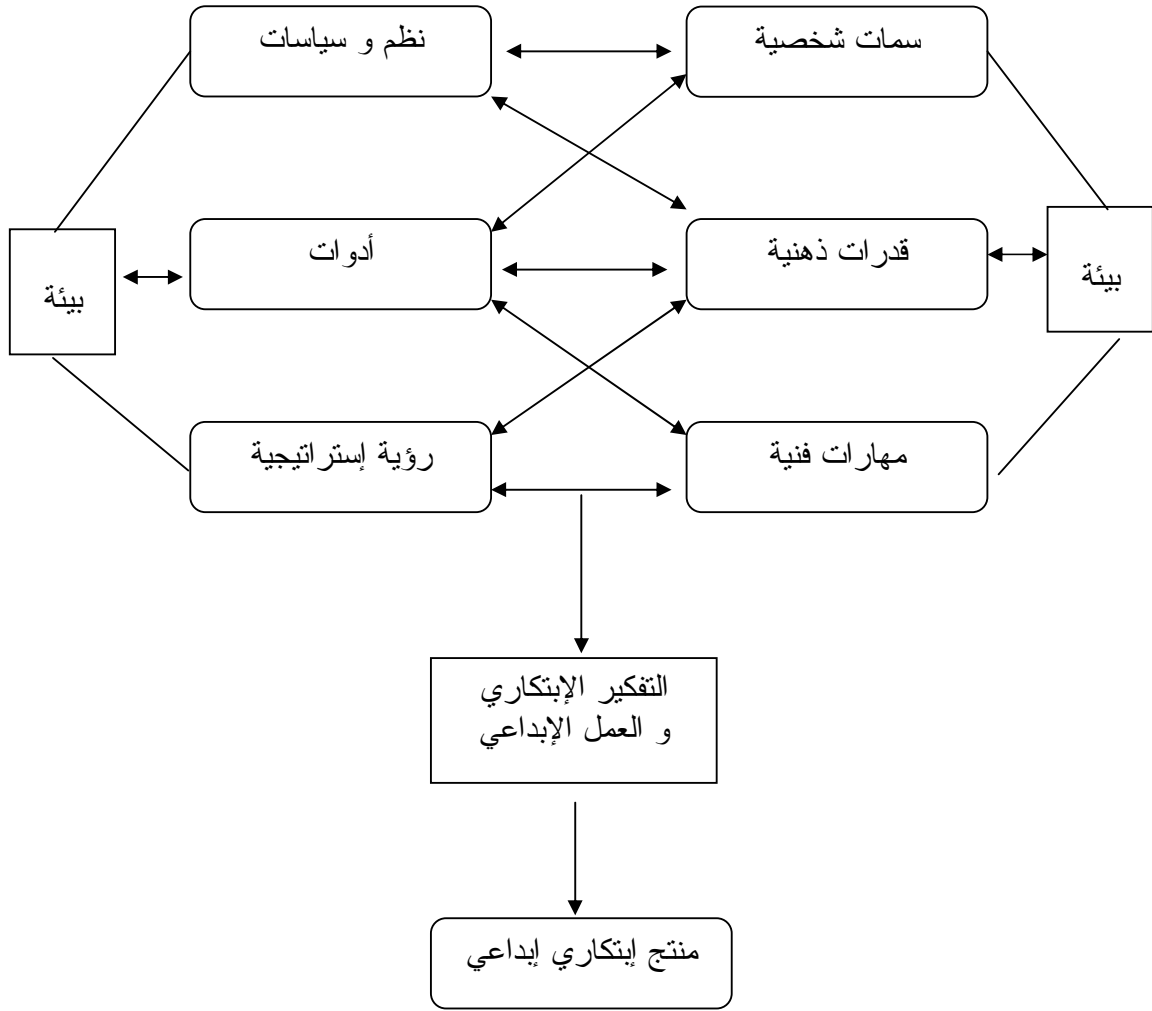
الإبداع أصبح المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، وقد سيطر على المعرفة والأساليب لأن كليهما أصبح ممكنا. ومن أجل التوصل والتمكن من استخدام الإبداع يجب التخلص من الغموض الذي يكتفه واعتباره طريقة لاستخدام العقل ومعالجة المعلومات.

إن التفكير الإنساني يحدد إما على أساس منطقي أو إبداعي [12]ص34 ويهدف التفكير الإبداعي إلى تحدي أي افتراض لأن الغرض من التفكير الإبداعي هو إعادة تشكيل أي نمط [51]. كما أن التفكير الإبداعي يعالج معلومات بطريقة مختلفة تماما عن طريقة التفكير المنطقي فالحاجة ملحة لأن تكون خطوات الحل صحيحة في النمط التقليدي، أما في ما يتعلق بالتفكير الإبداعي فلا مبرر لذلك، وتستدعي الحاجة أحيانا أن تكون على خطأ كي تتمكن من إعادة صياغة نمط معين بطريقة جديدة [51].

أما الإعتماد على التفكير المنطقي وحده فلا يكفي لتحقيق الإبداع والابتكار، ولا شك أن التفكير المنطقي والمهارات والقدرات العقلية العالية تمثل ثروت كبيرة تساعدنا على حل المشاكل المعقدة، ومع ذلك تتطلب العملية الإبتكارية والإبداعية أعمال مهارات وقدرات الكامنة في عقولنا [15]ص78

ويستعمل التفكير المنطقي الأسباب خطوة خطوة، بحيث يتم الحصول على قواعد مقبولة للمنطق، أما التفكير الإبداعي فهو انحراف عن العرف والتقليد، ويحدد على أساس افتراضات معينة، وليس فيه إجراءات ثابتة للمتابعة، ولا قواعد للامتثال [12]ص34، و يوضح الشكل مقومات التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي والعلاقة بين المنتج الإبتكاري والإبداعي وعملية التفكير الإبتكاري [50]ص171.





الشكل رقم 9: مقومات التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي والعلاقة بين المنتج الإبتكاري

والإبداعي وعملية التفكير الإبداعي. [50]ص171

ويوصف المدخل المنطقي على انه عقلائي وتقليدي وتحليلي وتقاربي ورأسي، وهو يمثل الجانب اليساري للتفكير الذهني، بينما يوصف المدخل الإبداعي على انه تخيلي وبديهي وجانبي إبحرافي أو انه يمثل الجانب اليميني للتفكير الذهني [12]ص34

بقي أن نعرف بعض المميزات والصفات التي تميز الأفكار والإنجازات الإبداعية المبتكرة المستحدثة من غيرها، وقد أجريت دراسات عديدة تحصر تلك المميزات وأسفرت عن حصرها في مميزات خمس رتببت كالتالي[39]:صص95-96

- الميزة النسبية.

- الانسجام مع القيم السائدة لدى الفرد.

-التعاقد والتشابك مع الأفكار.

-القابلية للتقسيم.

- القابلية للانتقال من فرد إلى آخر.

- الميزة النسبية: أي درجة تفوق الفكرة على غيرها من الأفكار السابقة لها وإبعاد هذا التفوق يحدده كل مجتمع أو بيئة.

- الانسجام: أي انسجام الفكرة المستحدثة مع فكرة قديمة في المجتمع سبق وان نظر إليها نظرة سيئة.

- التعقد: وذلك من ناحية الصعوبة النسبية في مجال الفهم والاستعمال.

- قابلية التقسيم: الأفكار الجديدة التي يمكن أن تجرب جزءا يقال أنها تنتشر بسرعة أكبر من الأفكار التي تقبل التقسيم.

- قابلية الانتقال: بعض الأفكار يصعب انتقالها لصعوبة شرحها ووصفها للآخرين فهي تؤثر سلبيا على معدل السرعة في الانتشار.

## 2.2. عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة

إن إسقاط مفاهيم إدارة الإبداع والابتكار بالنسبة للفرق واللجان للعمل أو المؤسسات الإدارية والحكومية والاقتصادية على اختلاف أنواعها وتصنيفها وتحت أي إطار كانت أو في أي بلد من البلدان عملت لابد وأن يتوافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث نوعي وجدري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث تتجاوز العادات و التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية... ومن أولى هذه العادات: الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا... والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسسات وجماعات العمل، وتكبت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية الخلاقة.

من السهولة لمكان التحدث عن المنظمات المبدعة بدلا عن ماهية الإبداع نفسه يمكن الحكم على المنظمات المبدعة من خلال ما تقدمه للمجتمع من أفكار أو سلع وخدمات جديدة. تبحث المنظمات المبتكرة دائما عن الجديد، وتكافئ موظفيها على استحداثه وتحثهم على ذلك وتهيب لهم البيئة المناسبة لذلك. ويرى الكثير من الباحثين أن عناصر الإبداع تتمثل فيما يلي [5]: ص10

- القدرة على التخطيط و التفكير الإستراتيجي.

- بناء ثقافة تنظيمية.

- التركيز على الأداء و العاملين.

- خلق مناخ تنظيمي صحي.

- مرونة الأنظمة و اللوائح.

- الولاء التنظيمي.

و نجد عدة عناصر يؤثر توافرها أو عدم توافرها على التفكير الإبداعي في التنظيمات، وهذه العناصر

هي [47]:ص299

- المبدع سواء الأفراد أم الجماعات .
- بيئة المبدع الخاصة من حيث التربية الإجتماعية والتنشئة .
- بيئة التنظيمات من حيث الإمكانيات والقدرات المالية والمعنوية .
- البيئة العامة وما تتضمنه من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية .

إن اعتماد الإبداع و دراسته من قبل التنظيمات يعتبر من المفاهيم المهمة التي لها دور كبير في حياة وإستمرارية التنظيمات خاصة في الوقت الحالي، حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري على إعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الإبداع الذي ليس له مصدر إلا الإنسان إن تبنى هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ في التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق الإبداع، وهذه القيم والمبادئ

هي [47]:ص299

- الرغبة و الميل إلى الإنجاز و إعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليل واللجان
- العمل على تنمية الصلات والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بشكل يشجعها على التفكير والإبداع
- تنمية قدرات جميع المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية
- تنمية البيئة التنظيمية
- أن تظل القيادة التنفيذية ذات صلة دائمة مع النشاطات الرئيسية .

إن الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديد وتكنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب و توسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة والمهارات الإبتكارية الإبداعية أسسا إستراتيجيا للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلب دائما توفير عناصر الإبداع والابتكار ... وتتمثل عناصر الابتكار

والإبداع الأساسية هي [12]:ص246-249

- التخطيط الإستراتيجي.
- التفكير الإستراتيجي .
- بناء ثقافة الأفراد و المؤسسة ( وفق معايير إنسانية رفيعة )

## 1.2.2. التخطيط الإستراتيجي

ومن المعروف أن أهم ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل، لذلك فإنه لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، ولذا عرفوه بأنه: "العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل" [12]ص276

ونجد مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عمله الإداري إذا ما أردت أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها وأن تضمن استمرارها وبقائها [52]ص26

والتخطيط الإستراتيجي ما هو إلا عبارة عن التحركات الرئيسية للمؤسسة لمواجهة مواقف مصيرية وطارئة، أو للتحكم في التهديدات التي تواجهها، أو انتهاز فرص تؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل فعال [53]ص9 ولا شك أن التخطيط الإستراتيجي في مجال البحث والتطوير والابتكار، والتجديد يكتسي أهمية متزايدة نسبة للتغيرات السريعة في مجالات التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، وخاصة في مجالات الإنتاج والتسويق والإدارة .

التخطيط الإستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات و آثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات [54]ص38

التخطيط الإستراتيجي هو طريقة النهوض التي تحدد التوجهات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بتعديل وتطوير تحسين وضعيتها في وجه المنافسة [55]ص415

التخطيط الإستراتيجي هو كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة وبالنظر للأولويات المقررة [56]ص20

التخطيط الإستراتيجي عملية متكاملة للتعرف على مافي ذهن أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها، وماذا يريدون تحقيقه من خلالها أو متى، وكيف . [57]ص35

الخطة الإستراتيجية هي الخطة بعيدة المدى، والتي تتناول أهم وغاية ما تود المنظمة الوصول إليه، ومتى وكيف يكون ذلك؟ وبمعنى آخر فإن الخطة الإستراتيجية هي الخطة التي تتم من خلالها تحقيق السبب الرئيسي الذي من اجله أنشئت المنظمة [58]ص17

ومما لا شك فيه أن التخطيط الإستراتيجي في حد ذاته يشجع على الابتكار والإبداع من خلال إتاحتها الفرص لعدد كبير من المديرين للمشاركة والمناقشة وإبداء الرأي، مما يساعد على ظهور وتبلور أفكارها فيها شيء من الإبداع والابتكار .

وبما أن التخطيط الإستراتيجي يشمل جميع مجالات العمل في المؤسسة، وهي جميعها تحتاج إلى نشاطات إبداعية، فإن وضع إستراتيجية منفصلة للإبداع تصبح في غاية التعقيد وعمليا يتم إدماجها بشكل أو بآخر ضمن نشاطات البحث والتطور والهيكلية في الإدارات الخاصة بها [53]ص9 ونجد تعريف آخر للتخطيط الإستراتيجي : فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الإستراتيجي إذن هو [32]ص ص8-9:

- كشف صحي للمستقبل الخاص لشكل المؤسسة .
- التبصر بملامح المؤسسة في المستقبل
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل
- رؤية رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلا
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المؤسسة.

وينصرف التخطيط الإستراتيجي إلى تجديد العملية الرسمية للتطورات الإستراتيجية أو إجراءاتها. وفي إطار إعداد الخطة من المناسب، تعريف وتدرج المظاهر التالية [59]ص153:

- تهديدات البيئة والفرص المتاحة فيها.

- مظاهر قوة وضعف المؤسسة

- قيم القادة وأهدافهم

- الإستراتيجيات وخطط النشاط

و في ميدان التخطيط ثمة متصورات مهيمنان هما [59] ص 153 :

\* التخطيط المتميز الذي يمكن من مواجهة تشخيص الموقع الإستراتيجي للمؤسسة

\* إسقاطاته بالأهداف العامة للمؤسسة، وقد يكشف لنا عن انحراف إستراتيجي يتم قياسه بالأهداف المالية والتجارية.

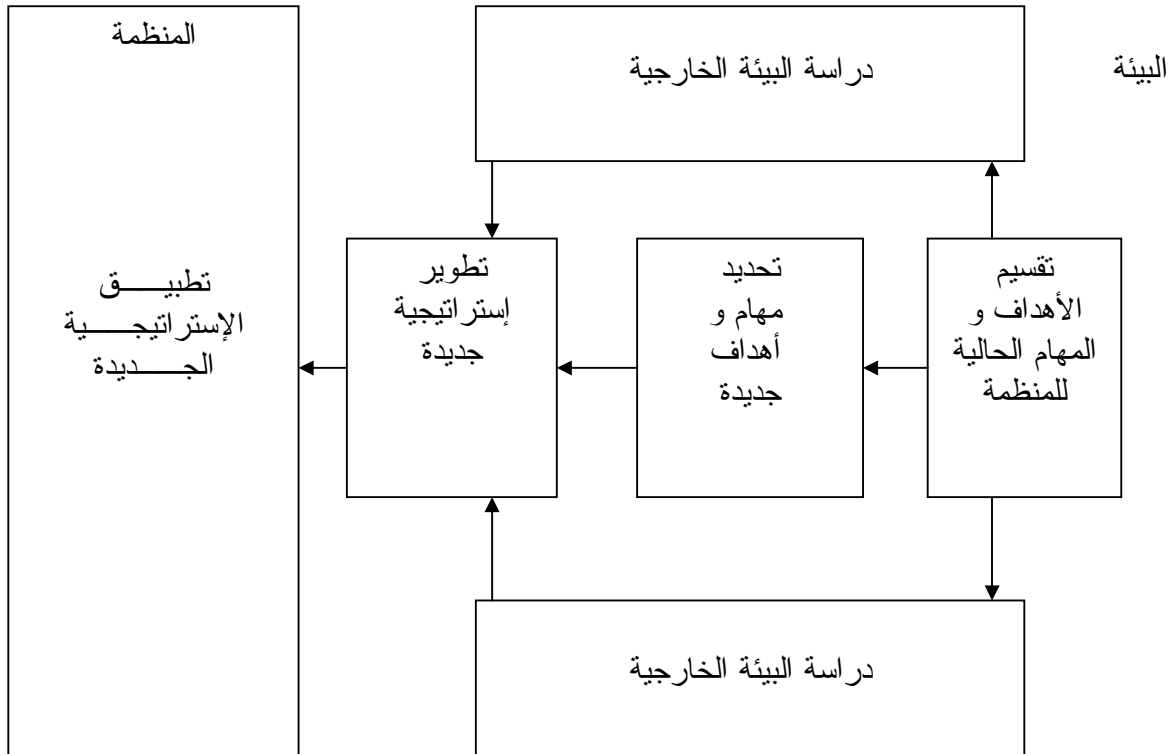
وحيثُ، يتعين على المناورات الإستراتيجية أن تسد الانحراف الإستراتيجي بدلالة النتائج المرغوبة بالمقارنة مع النتائج المحتملة، بدون أي فعل له طابع خاص، وفيما وراء إختبار الإستراتيجية مع تحديد للأولويات وتخصيص الموارد والبرامج المكتملة والمحددة زمنيا، والموازنات السنوية أو متعدد السنوات.

وتتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي المراحل التالية [52]:ص27

– تحليل الإستراتيجية الحالية للمنظمة وما تتضمنه من مهام وأهداف.

– تحليل الإستراتيجية الحالية للمنظمة والتي تتضمن البيئة الإقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وذلك لتحديد الفرض والتحديات التي تواجه المنظمة .

- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على الموارد المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف في هذه البيئة .
- على ضوء دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية تحدد أهداف ومهام جديدة للمنظمة، أو تعديل الأهداف والمهام الموجودة .
- تحديد الإستراتيجية الجديدة المطلوبة لتحقيق الأهداف والمهام الجديدة.
- تطبيق الإستراتيجية الجديدة من خلال إحداث التغييرات داخل المنظمة في الهياكل التنظيمية و القيادة والموارد البشرية ونظم المعلومات والإدارات الوظيفية المختلفة.



الشكل رقم 10: الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي في المنظمة [52]

ولكي ينتج التخطيط الإستراتيجي فإنه ينبغي: أن يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية :

- أين نذهب في مسيرتنا ؟
  - ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كفاءتها وشروطها وظروفها ؟
  - كيف نصل إلى ما نريد ؟
- ولو طبقنا هذه الاسئلة على مثال للبعد العسكري السياسي، سنتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق النصر أو الهزيمة... .
- فلو أراد قائد عسكري أن يفتح أرضاً، ينبغي أن يدرس:

أولا : إلى أين يذهب ؟

ثانيا : المنطقة التي يريد الوصول إليها في كفيتهها و مناخها و طبيعتها...

ثالثا : كيف يصل إليها ؟

فإن التقصير في دراسة أي واحدة من هذه الثلاث يخرج عن إستراتيجية لأن الأولى تحدد الهدف، والثانية تعطيه زمام القيام فيما بعد الوصول، وترفع من قدراته على الحفاظ على الإنتصار والتنبؤ بالمستقبل، وتجعله مستعدا له، والثالثة تجعل لأهدافه مصداقية...

والمجموع المكون من هذه الخطوات يعد إستراتيجية لعمله... وهكذا الأمر في الأعمال السياسية سواء في مجال الحكومات أو المعارضة أو أي مجال آخر وبهذا يصعب التخطيط الإستراتيجي كأحد العناصر الهامة في عملية الابتكار، والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.

ونصل في الأخير إلى أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي إن إستخدمه ليس أمرا هينا فهناك عقبات

تجعل التخطيط الإستراتيجي أمرا صعبا، وفيما يلي بعض العقبات التي تعوق . [60]

- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- إعتقاد المدير لعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.

- إعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته.

- إعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.

- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدما قيل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

\*تغيير سريع في عناصر البيئة ( القانونية و السياسية و الإقتصادية .... الخ ) .

\* إرتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

- مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك إنطبعا سينا في ذهن المدير و ذلك للأسباب التالية:

\* مشاكل وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلا للفكرة.

\* مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع التخطيط الإستراتيجي لا تجعل المدير مقدرأ لأهمية

الفكرة.

\* وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

- ضعف الموارد المتاحة، مثل:

\* ضعف الموارد المتاحة.

\* صعوبة الحصول على مواد أولية.

\* صعوبة جلب التكنولوجيا و الأساليب الفنية.

\* نقص في القدرات الإدارية الإبداعية

- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :
- \* تستغرق المناقشة حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- \* الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

### 2.2.2. التفكير الإستراتيجي

إتضح من خلال الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الإستراتيجي وعلى ضوء النتائج التي تحققتها المنظمات التي تعد الخطط الإستراتيجية بأسلوب مهني صحيح، أن إستمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أحدهم الإستثمارات الحقيقية للمنظمة ونعني بإستمرارية التفكير الإستراتيجي كأحد أشكال الإستثمار، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم وإهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والالتزام مهني مستمر بنظام التخطيط الإستراتيجي، ومراعاة متطلبات الخطة الإستراتيجية في كافة الإجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها .

ويتطلب تحقيق إستمرارية التفكير الإستراتيجي عديد من المقومات منها مايلي [57] صص 25-26:

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية
- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة ووضع سياسات وقواعد العمل، إعتماد على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

في الحقيقة أن عملية الإبتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم... ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة \* مضیعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر، فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والإستثمار قد يكون على المستوى أرقى وأكثر ربحاً، إذ ستنشأ عنه خطوات

\* التخطيط الطويل الأجل.



أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكتيف مدروس ومنتج...

ووفقا لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معا في خدمة الإستراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها مايلي: [12]ص248

- إذا استثمرت الإدارة وقتا كافيا في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو التكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة نحو ذلك.

- إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم الواضح هو أهم خطوة في إتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم و بقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء \*\*

- إذا إلتزم الأفراد - مدراء و عاملون - بشرط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

- إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة - على اختلاف مستوياتهم - على أنهم يمثلون جزء من استراتيجية وعنصرا هاما في إنجاز الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة وإن الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير وربما لا تخصص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تتشغل بمعالجة المشاكل المعقدة الكبيرة التي تتطلب التفكير الخلاق والإبداع في الحلول... أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسع في أفقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسة بأنها عديمة الفكر الإستراتيجي... وبالتالي فهي غير مؤهلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم... والتي تحقق الأهداف الحقيقية، إن التفكير السليم والإستراتيجي الصحيح ليس سهلا بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمية لأنه يتطلب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائما حتى يعدون من المبدعين أو الإستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمؤسسة، وبعضها في خصوصياتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر، ومن هذا المنطلق ولكي تضمن التفكير السليم والصحيح لأي فرد في أي منظمة يجب القيام بما يلي: [12]

ص249

- توفير الوقت الكافي في أي أمر من الأمور، إذ أن الأحكام الخاطفة و السريعة تكون أكثر عرضة للتأثر المبالغ فيه بالأمور التي لا علاقة لها بالموضوع عن الأحكام المدروسة.

\*\* الأداء: هو عبارة عن النتائج النهائية المحققة من خلال إستغلال الموارد المالية و البشرية بطريقة كفنة وفعالة وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة.

– الإبتعاد عن المشاعر الساخنة، ففي حال كانت مشاعرك ذات صلة قوية، فإنه من الممكن أن يتغير تفكيرك عندما تتغير مشاعرك، لذلك يجب القيام بتوصيف مشاعرك، وتمييز الأفكار التي تتماشى معها.

– إختبار تأثير الأفكار على الآخرين، ومحاولة دراسة وتوضيح ردود أفعالهم، لأن تجربة كل شخص وإهتماماته تختلف عند الآخرين، وإن إستخدام عقليين بدلا من عقل واحد، يعتبر وسيلة جديدة للتقليل من التحيز.

ينبغي أن نضع في بالنا دائما أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار مالم نرعي طرق التفكير الإستراتيجي السليم والصحيح لتجنب ذلك وهذا ما يتطلب منا دائما: التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء وتجنب المشاعر المفرطة فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالا إبداعية ومبتكرة وفعالة.

### 3.2.2. بناء ثقافة الأفراد و المؤسسة

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة بإهتمام كبير على إعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على إفتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبداع والابتكار التحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

يمكن تفهم معنى ثقافة المنظمة عند النظر في التعريفات التالية [57] ص 132 :

- هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة.

- ثقافة المنظمة نقطة قوية (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك الأفراد المنظمة

- هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلال يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكاتهم وشعورهم تجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم .

بعد إستعراض مما ذكر أعلاه، يؤكد الدكتور مصطفى محمود أبو بكر [57] إن المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم

وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها .

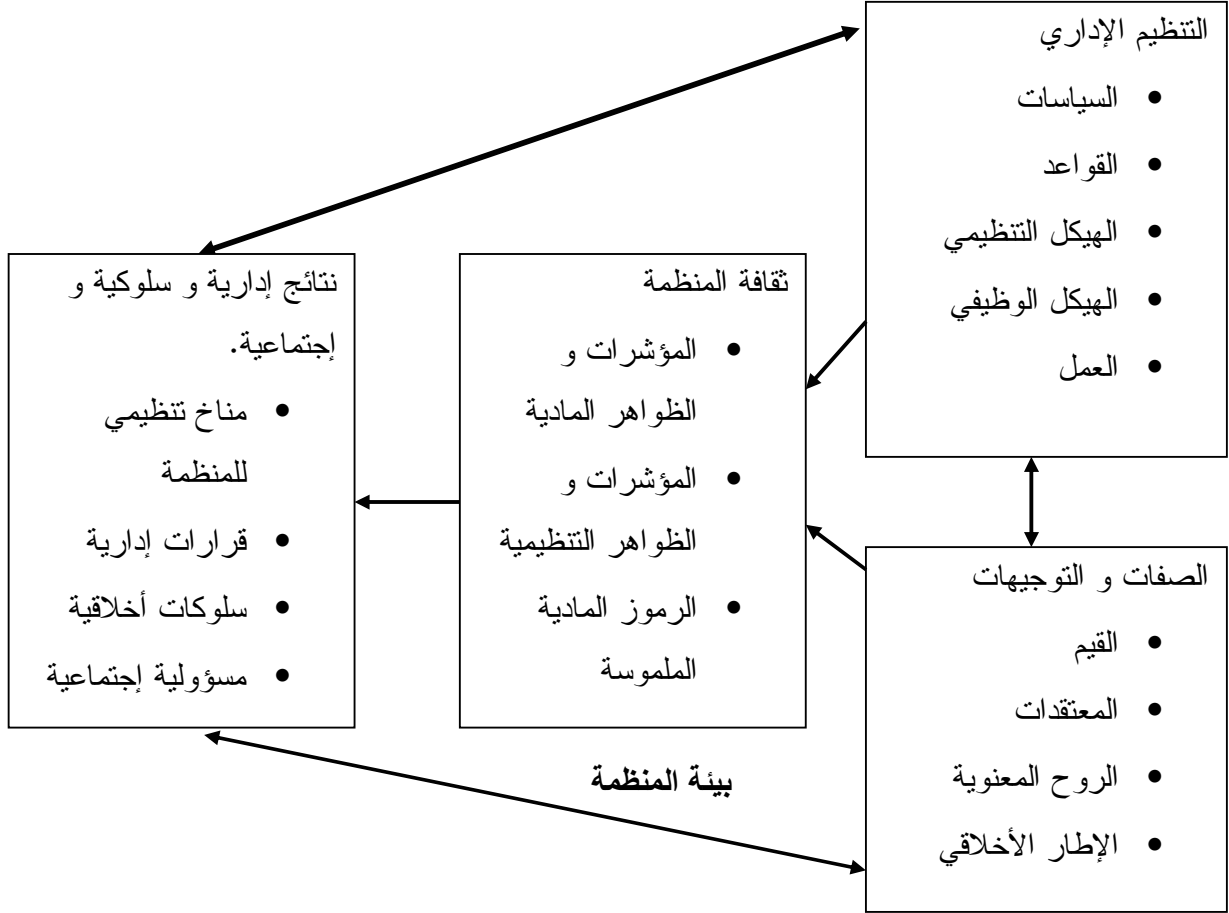
تؤدي ثقافة المنظمة مجموعة من الأدوار أو الأغراض منها مايلي : [57]ص ص134-135

- تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال فيها بينهم والعمل معا بفعالية.

- تحقيق التكيف بين الأفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعرفهم بأسلوب وسرعة الإستجابة لإحتياجات وإتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة .

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه لفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين وإحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.



الشكل رقم 11: يوضح نشأة المفاهيم والقيم في المنظمة [57].

كلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد وإنتماهم التنظيمي، ما يخلف التحفيز وبنمي الدافعية للإبداع والأداء، بمعنى أن إلتفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء للمنظمة ما يدفعهم إلى تحقيق الإبداع والإبتكار.

هذا ما يجعلنا نتساءل عن الثقافة القوية؟

باختصار يمكن تعريف الثقافة القوية بأنها : تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ( الذين) يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية [61]ص283، أي أن الثقافة القوية التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية.

وبالتالي إشتراك الأفراد فيها لبناء سلوكياتهم أو طرق أدائهم للأعمال إنطلاقاً من أهداف وطموحات منظماتهم.

أما ( MICHAEL ARMSTRONG ) فيرى أن ثقافة المؤسسة يمكن أن يعبر عنها [61].ص282

- قيم التنظيم Organisation Values، أي فيها هو أحسن تنظيم.
- مناخ التنظيم Organisation Climat، أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومعهود من أعضاءه.
- نمط الإدارة Management Style أي الطريقة التي تمارس بها المدراء السلطة.

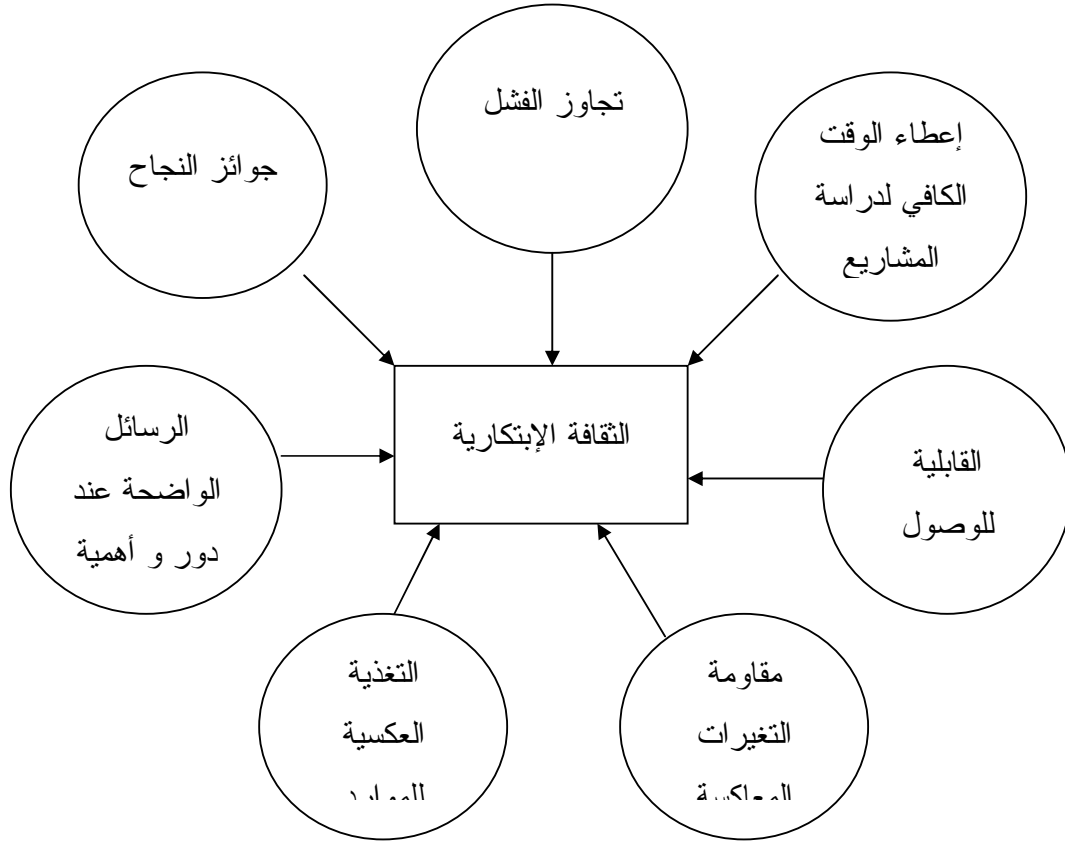
تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وإن الكل جزء لا يتجزأ منه. ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية، أو الوظيفة. لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على إحتياجات العاملين و النظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمن أداء متميز لأعمالهم و أدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الإحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم المشاركة في القرار والعمل. وهذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه، بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر ولعل أهم أكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) Total Qualité Management وقد عرفوها بأنها : نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الإبتكارية والإبداعية لتحقيقه [12].ص250

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر البدء بتطبيق هذا البرنامج في مؤسسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور وعمل ، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية الإبتكارية للفرد .

ومن هذا المنطق يجب أن تحدد المؤسسة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها لان الثقافة ليست مسألة تكنوقراطية كما يقولون ... ومهما بلغت التطورات التكنوقراطية أو الآلية فإنها تبقى أعضاء و آليات في الكيان الإداري وتبقى الثقافة بمنزلة الرأس والقلب الذين يحركان كل شيء في الجسد وبيعتان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية. والصفات الأساسية للثقافة الحية تتضمن ما يلي:

- مفتوحة لا مغلقة وضمن الإطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة.
- أن تؤمن بالإنسان وبقدرته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بان الطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.

- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها... وان تفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون ويعملوا يعتقدون مادام في إطار النظام والحدود المعقولة.
- أن تكون عائلية أي أن ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهم مشترك. وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة رائدة وخلافة وبقية في القمة.
- ثقافة المنظمة فهي تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها. إنها تركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بها وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم ترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدر الاحترام وإتاحة المجال لهم للمشاركة. [5] ص 11
- لذلك يجب على كافة المنظمات أن تقوم بإعادة هندسة عملياتها وأعمالها، وإعادة التنظيم، وتوصيف الوظائف وتقييمها وتصنيفها بشكل صحيح وصولاً لتحقيق إدارة فعالة للإبتكار والإبداع، وكسبها ميزة تنافسية، ويتم خلق وإحتضان الثقافة الإبتكارية للمنظمة [12]. ص 251



الشكل رقم 12: عملية خلق و إحتضان الثقافة الإبتكارية للمنظمة. [12]

يتضح من الشكل السابق أنواع الإتجاهات والأفعال والأفكار التي يمكن أن تعزز وتدعم الثقافة الإبتكارية للمنظمة وتطويرها.

ويلاحظ الأفراد في المنظمات تتجمد نقود هذه الأفعال إلى النجاح والتفوق والتعزيز، وبذلك تنضج الثقافة الإبتكارية من قبل الإدارة العليا للمنظمة من خلال دعمها لعملية تطوير السلع الجديدة، والمشروعات التي تحقق المردودية والربحية.

ونظرا للتغيرات المتسارعة في جعل التنظيرات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المؤسسات في الحقبة المعاصرة فقد لجأت الدراسات المعاصرة إلى محاولة فهمهم العلاقة بين المحددات الثقافية و طبيعة الأفراد داخل المؤسسات وتوصلت الدراسات إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية ساهمت في بلورة نماذج تسييرية أضحيت فيما بعد مرجعيات يتم الرجوع عند محاولة تبني سلوكيات معينة ويمكن إجمال أهم الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة فيما يلي [62] ص 72

:

– تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقي تستخدم حصيلة مختلفة العلوم وبروز نماذج معرفية جديدة مثل ( الإدارة بالمعرفة ) إدارة الجودة الشاملة حقل الإدارة من التطور المتزايد في البيروقراطية بما يجعلها ملائمة للاندماج الإقتصادي.

– قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقويم الأداء والعمل على تثمين عناصر الإبداع لدى أفراد المؤسسة.

– الاستفادة من خاصية قابلية الفرد للتعلم مدى الحياة في تزويد المدراء و الموظفين بالمهارات الجديدة كلما دعت الحاجة على ذلك.

– تأثيرات البنية الخارجية للمؤسسة وما يترتب بها من إستراتيجيات نقد من أكثر المؤثرات تأثيراً على تشكيل ثقافة المؤسسة .

أما بالنسبة لمحددات ثقافة المنظمة تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمها مايلي [57]صص 136-137:

– الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة، وما لديهم من إهتمامات وقيم ودوافع وإحتياجات وأهداف

– الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، وحيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع إهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها .

– البناء التنظيمي للمنظمة وما يشمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطوط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات وأساليب الإتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الإجتماعات

– المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانتها الوظيفية وتنعكس على سلوكيات وأدائه في المنظمة .

– المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة، وتشمل عليه من القيم وطرق تفكير وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة، وبعضهم البعض ومع الجهات أو الأطراف الخارجية .

### 3.2. محفزات و معوقات الإبداع .

يقبل القرن القادم على المؤسسات والحكومات بأن ترتفع بأولوية قيمة العلم والإبداع والابتكار في ثقافتها وتسهل للفرد والجماعة والمؤسسة بتأصيل التوجه الإبداعي والتفكير الابتكاري وإلى الظروف والعوامل المساعدة لتحقيقه وبالإضافة للبعدين ( المحفزات والمعوقات ) حول الإبداع .



### 1.3.2. محفزات الإبداع

إذا المؤسسات الأفضل والناجحة هي التي تكون قادرة على الابتكار والإبداع والتجديد على أساس تام ومتطور . والمدراء الأفضل هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد والإستفادة من مواهبهم الإبداعية الخلاقة .

وعلى هذا فإنه ينظر إلى الابتكار على أنه عملية إيجاد وخلق الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة الصحيحة .

يرى جينيبر (juniper) [63] ص19 فقد تحدث أن هناك بعض الأمور التي من شأنها أن تحفز الإبداع وتشجيعه وهي :

- تشجيع العاملين على التعلم وإكتساب مهارات متخصصة .
- تشجيع العاملين للأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف .
- البعد عن النقد والسخرية للأفكار الخاطئة .
- التأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص وللتعلم .
- التأكيد على التعاون بدلا من المنافسة بين العاملين الجدد .
- التركيز على التغييرات من خلال العاملين بدلا من المقارنة مع العاملين الآخرين .
- مكافئة العاملين على الأداء الفعال في العمل .
- محاولة إعطاء جميع العاملين الشعور بأنهم مالكيين أثناء أدائهم للعمل .

وقد أورد كلا من وسيت و قار ( West and Farr ) [24] صص82-84 العوامل المساعدة

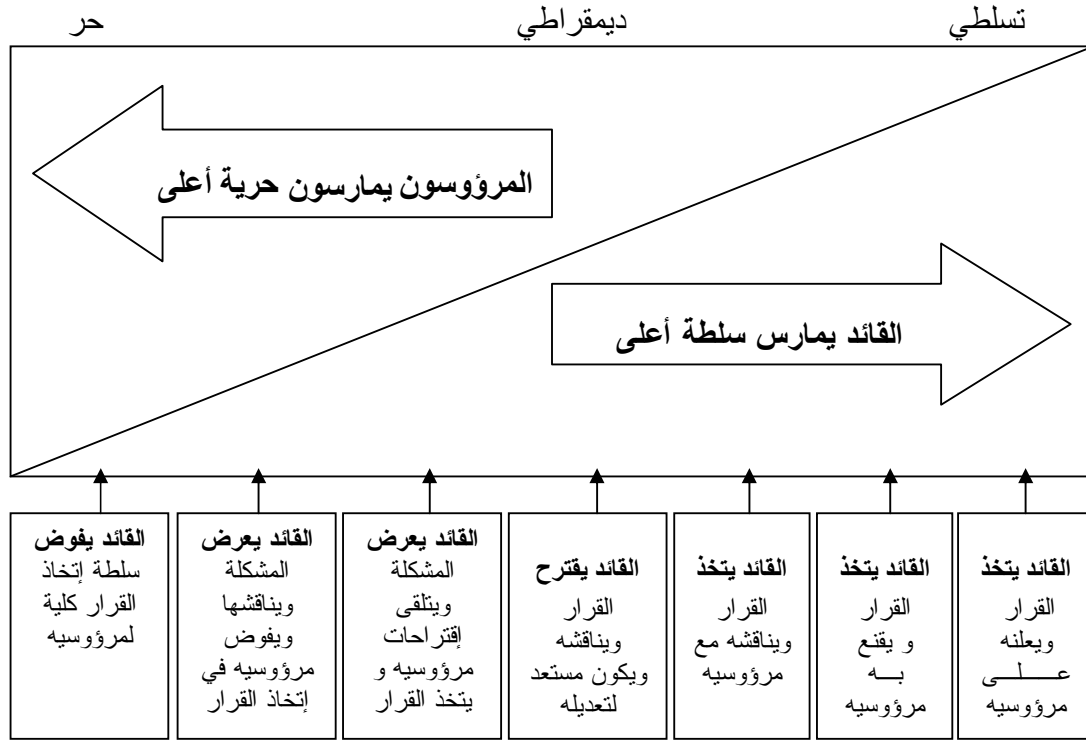
للإبداع وهي:

- القيادة . (Leadership)

ببساطة يمكن القول إذا كنت قائدا فهذا يعني أنك قادر على التأثير في مرؤسيك، وبالتالي قادر على جعلهم ينفذون ما تريد. وكل قائد يعتمد على مجموعة من المؤثرات التي تجعل أكثر قوة وتأثيرا في مرؤوسيه [26]ص524

يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع، وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.

وفي الواقع العلمي، يصعب عليك أن تصف سلوك أحد القادة استبدادي أو ديمقراطي، فقد يكون بين النمطين، وقد يكون نمطه بين الديمقراطي والحر، والشكل يوضح الثلاث أنماط، كما يوضح أنماط فرعية أخرى بين هذه الأنماط الرئيسية .



الشكل رقم 13: أنماط القيادة. [26]

#### - التماسك ( Cohesiveness )

يعتبر التماسك من العوامل المساعدة للإبداع وذلك لأنه يزيد من شعور تحقيق الذات- self actualizatio والأمان النفسي Psychological safet فعندما يزداد التماسك بين أعضاء المجموعة يشعر أفراد بالرضا عن أعمال المجموعة وفي نفس الوقت كل أفراد المجموعة لا يشعر بالمسؤولية الفردية لأي خطأ ممكن أن ينتج .

#### - فترة المجموعة ( Cmou Longevity )

عندما تزداد الفترة الزمنية التي يقضيها أفراد المجموعة مع بعضهم البعض فإن ذلك يؤثر سلبيا على الإبداع. لان بقاء الفرد مع مجموعة واحدة فترة طويلة يؤثر على عدم اكتسابه لأفكار ومعلومات من مجموعة أخرى، كذلك يؤثر على أداء الفرد.

### - تكوين المجموعة ( Group Composition )

كلما كان عدد أفراد المجموعة قليلاً كلما كان ذلك مساعداً على الإبداع المجموعة التي تحتوي من (6-8) أعضاء يكون أداءها على إيجاد الحلول للمشكلات أكثر وذلك خوفاً من ازدياد الآراء، ويجب أن يكون من بين هؤلاء قائد أو اثنين لتنظيم عمل المجموعة .

### - هيكل المجموعة (comup stmucture)

يؤثر هيكل المجموعة على إبداع فعندما يكون هناك إمكانية الإتصال المسير وسهولة تبادل المعلومات واللقاءات يكون هناك إمكانية أكبر للإبداع في العمل .

و بالنسبة لويست (West) [24] صص 310-316 فقد أورد العوامل التي تسهل عملية الإبداع و

هي :

### - الرؤيا : Vision

الرؤيا هي فكرة لعائد قيم والتي تمثل أهداف عالية وقوة حافزية في العمل عندما تكون الأهداف واضحة لجماعات العمل فإن أدائهم يكون فعالاً و يمكن أن يطوروا أهداف واضحة لجماعات العمل. ويمكن أن تفهم بشكل أفضل على طريق أبعاده، لذلك من الممكن ربط الرؤيا بعلاقتها بوضوحها، ولذلك كلما كانت الرؤيا واضحة كلما كانت أكثر فعالية وكلما كان أقوى في تسهيلات عملية الإبداع ولكي تكون الرؤيا مساعدة في تسهيل عملية الإبداع ضمن لجماعات يجب أن يكون هناك مشاركة في هذه الرؤيا، ولذلك فإن وضوح الرؤيا في العمل لدى الجماعات يسهل عملية الإبداع. تتعد الزوايا التي تنظر منها المؤسسات وأدارتها إلى الواقع المحيط، ومن ثم تختلف الاستنتاجات والقرارات التي يمكن أن تصل إليها. كذلك فإن هذا التعدد ينتج حالة التجرو في الرؤى يهدد بعدم الإدراك الكامل للتحديات من مصادرها المختلفة، وفي أبعاد كثيرة [64] صص 134

### - أمان المشاركة . Participate safety

المشاركة والأمان هي من الأمور التي يلجأ إليها الأفراد لكي يحموا أنفسهم من المخاطر في عمليات إتخاذ القرار، ولذلك يلجأ الأفراد إلى الجماعة من أجل الحماية من المسؤولية، وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في إتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتعبير ودرجة أعلى من الإبداع .

## - مناخ التميز cpimate for excellence

ويقصد به توفير المناخ للإبداع، كتوفير نظام للرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء، والتغذية الراجعة، والتعاون، ووجود معايير واضحة للعائد، وقبول الآراء والمقترحات، والإهتمام لتعظيم نوعية الأداء

## - معايير ودعم الإبداع . norms of and support for innovation

وجود مبادئ الإبداع أو التوقعات والدعم العملي لمحاولات إنتاج وتحسين طرق لعمل أشياء في بيئة العمل ، هذا الدعم يمكن أن يأخذ عدة أشكال منها الدعم الشفوي (Verbal Support) خلال لقاءات المجموعة أو إخراجها والتعاون Cooperation بين الأفراد والجماعات في تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة كذلك توفير الوقت والموارد (Time and resources) لإعطاء المجموعة لتطوير و تطبيق الأفكار .

و يستخلص (عبد الله المهري) [65] خلاصة مفيدة فهاهي الخطوات و الأفكار التي في مؤسستك بيئة تدعى و تنمي الإبداع :

- لاتجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية، القواعد لابد أن تكون ناقصة وفيها ثغرات، وأيضا القواعد قد تعيق المؤسسة عن إستغلال الفرص الجديدة .

- أنشأ نظام لتلقي الأفكار والإقتراحات، هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها، بل يجب أن يحصل الموظف على التكرير المعنوي الذي يستحقه، ويستحسن أن يحصل على فائدة مالية من إقتراحه، وهذا النظام مطبق في شركة تويوتا اليابانية، حيث تتلقي الإدارة 15000000 إقتراحا مليون ونصف إقتراح سنويا أو يتم تطبيق 98 % منها ، و يكرم الموظف معنويا وماديا .

- أغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان، ونبههم بان لا يفرطوا في الواقعية .  
- ضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكرير الموظفين، فهما كان الموظف متميز ومجتهد فإنه يحتاج إلى الإحساس بأن المدير والآخرين يقدرونه .

- طبق الأسلوب الإدارة على المكشوف، هذا يعني أن تجعل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها الموظفين، وقد يقول المدراء التقليديون أن الموظفين لا يحتاجون إلى معرفة الوضع المالي للمؤسسة، لكن المبدع يعمل على أخبارهم بالوضع المالي للمؤسسة و يعلمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو الإيجاب على وضع المؤسسة، وأعطي فرصة لموظفيك لمقابلة الإدارة والمسؤولين على مختلف مستوياتهم الإدارية، يعين أن تفتح باب الإتصال بين جميع جهات المؤسسة حتى تخلق وعي بوضع المؤسسة في قلب وعقل كل موظف.

- علم الموظفين نظام (كايزن Kaisen)، و هذه كلمة يابانية تعني التطور المستمر، يجب أن لا يتوقف الإبداع أبداً، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات ويشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد ما للاحق بك، وهذا المبدأ تعمل به مؤسسة (سوني)، حيث سأل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً: إن لم أبتكر وأبداع فسأصبح تابعا، وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا .

- قم بحذف وشطب كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكار ومعتقدهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدك في شيء ، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك .

من خلال تعريفنا للإبداع و الابتكار نتلخص مقومات الابتكار و الإبداع بما يلي : [12]ص50

- الإلتناء و الإرتباط بالمنظمة .
- الحس الإقتصادي و الإجتماعي .
- العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل .
- الإبتكار على الرأي الآخر .
- الإيمان بمواهب الآخرين .
- البعد الإنساني في التعامل و الإتصالات .
- المثالية و المستقبلية .

بعد إستعراضنا لواجهات نظر الباحثين المختلفين حول محفزات الإبداع، أختارنا المحفزات

التالية :

أ- الأنماط الإدارية و تشمل :

- إهتمام الرؤساء بالأفكار و الإقتراحات المقدمة من المرؤوسين.
- الإصغاء للأفكار المقدمة من المرؤوسين.
- تعامل الإدارة بسهولة مع الإرباك و الفوضى و التشويش.
- إبتكار المدراء بشكل كبير للإقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين إنجاز المدراء في العمل.
- إستخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على إنجازهم.
- طلب الإدارة للإقتراحات و الأفكار المقدمة من المرؤوسين حول الخدمة المقدمة للمواطنين.
- حماس المدير للعمل الذي يقوم المرؤوسون بإنجازه.

ب- الظروف التنظيمية وتشمل :

-عدم وجود المحسوبية في الوحدة الإدارية.

- توفير الإمكانيات للإنجاز من خلال الوظيفة.

- إمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى حسب الطلب.

- وجود معايير عالية للتمييز في العمل.

- وجود قواعد و تعليمات مناسبة للعمل.

ج- دعم الإبداع و يشمل :

- تلقي التشجيع على الإبداع في العمل.

- التشجيع على التنوع في الآراء بين المرؤوسين.

د- المشرف و يشمل :

- منح السلطة الكافية للقيام بالعمل.

- ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسيهم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم.

هـ - الإعراف:

ويضم وجود مكافآت للأفراد على إبداعاتهم في الوحدة الإدارية.

و- التحدي :

ويشمل استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها و ليس للعقاب وإعاقه العمل.

### 2.3.2. معوقات الإبداع

يستهل ( اللوزي ) [47]ص302 حديثه عن معوقات الإبداع بقوله: تعددت معوقات التفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية والتي تأخذ شكلين أساسيين: فهناك المعوقات التنظيمية المتمثلة باللوائح والتعليمات، وهناك المعوقات البشرية وهي ويمثله العنصر البشري نتيجة للقصور في المهارات والتفكير في العلاقات... ألخ. وكلما استطاعت المنظمة تحديد المعوقات كلما كانت هناك فرصة أكبر للإبداع والتفكير الإبداعي، وقد حدد ( اللوزي ) [47]ص309 هذه المعوقات بما يلي:-

- القيادة: إن النمط القيادي المنتج يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الإستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار ولتبادل الآراء والمقترحات.

- الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير الرسمية: حيث تشكل هذه الضغوط حاجز أمام الإبداع والتفكير الإبداعي إذ تحول دون عدن إعطاء أي فرصة لتقديم حلول وآراء ومقترحات جديدة.

- وضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لإفتراد العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد، أو عدم توافر معايير عدالة بين الأفراد.

-عدم توافر الإستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.

-عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

الإبداع يمثل احد أشكال التغيير إلى الأفضل فهو يصادف صعوبات كثيرة، لذلك على المؤسسة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل، فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليديين عندهم الجراءة والإبداع ،مع وجود المنتبطين الموظفين .ويمكن استعراض بعض المعوقات الإبداع ،وهي كبح الإبداع وتغيير مساره.

– معوقات الإبداع على مستوى المنظومة .

في كثير من الأحيان يواجه المبدع كثيرا من المعوقات داخل بيئة العمل تحول دون

انطلاقه وتحبط من روحه المعنوية ومنها [41]:

- رفع شعار المألوف، ويتمثل ذلك في مقاومة الجهات الإدارية للإبداع أو التغيير لوضع اعتادوا عليه.

-هيمنة القانونية والتقليدية على الكثير من القيادات الإدارية، مع افتقارهم للنظرة الحديثة التي يصبح القانون فيها إطار للحركة وليس مقيدا للإبداع، مع وجود الأنظمة واللوائح والتشدد الكبير في تطبيقها.

- ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات.

-عدم تهيئة الظروف المناسبة في كثير من المنظمات لتشجيع الإبداع نتيجة لتراكم المشكلات، ومن ابرز المشكلات:

- عدم وضوح أهداف المنظمة.

- المركزية الشديدة، مع الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مع وجود اتصالات فعالة

- الافتقار للعمل الجماعي.

-عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير.

-عدم تهيئة الفرص التدريبية الكافية التي تتيح الإطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات أو

الإدارة ،والتي تتيح الفرصة لتنمية الإبداع.

-التخوف من التحدي ومواجهة المجهول وغير المعتاد من الأمور.

-التقويم المشرع للأفكار والحكم عليها بالفشل دون إتاحة الفرص لتجريبها.

- المعوقات الاجتماعية:

المجتمع الذي يعيش فيه الفرد له دور كبير في تكوين شخصيته، فان كان المجتمع يقف ضد التغيير والتطوير الايجابي ويزرع الشكوك في طريق المبدعين فسيكون أداة لقتل الطموح والإبداع .

- المعوقات البيئية والاقتصادية:

وتتضمن السياسات التنموية، الفقر، البطالة، والتلوث البيئي، والوعي الثقافي نحو السلامة والصحة العامة، وأوجه النشاط الاقتصادي المقيدة، وقد تسهم تلك العوامل في إعاقة الإبداع في المجالات نفسها .

أما جيرتن ( curteen ) [22]ص78 فيقول : نحن جميعا بطبيعتنا مبدعون والحاج إلى الإبداع ضرورية لاستمرارية الشعوب ،وأهم شيء في العلم ليس فقط الحصول على حقائق جديدة، إنما لاكتشاف طرق تفكير حول هذه الحقائق، ويضيف هناك عوائق تعيق التفكير الإبداعي ومن هذه العوائق:

- الإبداع هو عمل جدي (creativity isa serious business )

وغالبا ما يتم التفكير بالإبداع على انه مهمة تحليلية جدية صعبة، هذا ليس صحيحا، نقطة البداية

للإبداع هو خلق أفكار جديدة، ولذلك من الأهمية أن يتم النظر للعملية على أنها أفكار جديدة تظهر

للوجود ولا يجب النظر للإبداع نظرة تهويل وخوف

- الإبداع ليس له حاجة (creativity is not needed)

تكوين أفكار جديدة، أن تكون مبدعا ، هذا أمر جيد عندما تتفاعل مع الآخرين تكون لنا الفرصة للتعلم، للتأثير، لإنجاز أعمال، نحن نحتاج لنكون مبدعين بكل دقيفة في حياتنا، كل قرار أو عمل يحتاج إلى الإبداع لذلك فان من معوقات الإبداع أن يكون هناك فهم بأنه لا حاجة للإبداع.

- الإبداع متخصص (creativity is spesialized)

أحد أهم معوقات الإبداع على المستويين الفردي والمنظمات هو الاعتقاد بان الإبداع يلزم فقط للدارسين والمختصين، ولكن الإبداع يلزم في كل المستويات وفي كل الإبداع خلال المنظمة، الإبداع هو مسؤولية كل مجموعة، كل مدير، كل فرد.

- مناهج محددة (limiting paradims)

تعتبر المناهج من المعوقات للإبداع في أي مستوى المنهج كلمة يساء فهمها كثيرا فالمنهج هو طريقة للتفكير، الاتصال، توضيح العالم، يشمل المنهج، النظريات، المبادئ القيم والاعتقادات لذا تعتبر المناهج معوق لإبداعاتنا، فهي تحدد تفكيرنا وأعمالنا بطريقة لا ندرکها .



- نماذج عقلية غير مناسبة (Inappropriate mental modfl)

نحن نحدد أنفسنا عندما نطبق النماذج العقلية، فقد نملك واحدا أو اثنين لاستخدامها في موقف معين، لكن في الحقيقة هناك الكثير من التعقيد، كل عمل مختلف، كل شخص مختلف، نموذج واحد لا يكفي للكل نحن نحتاج إلى كمية كبيرة من النماذج بحيث يمكن تطبيقها حسب الموقف.

-تحديات التعليم التقليدي ( limitation of traditionnel teachings )

المواقف التقليدية للتعلم والاتصالات اليومية للأفكار والمفاهيم تعتبر من محددات العقل، عندما يكون المستمع خبير، والمتكلم خبير واللغة واضحة فإن العملية تكون ناجحة، أما إذا حدث خلل في أحد هذه الأمور فإنه يصبح هناك خلل في العملية، ولذلك فإن أي خلل في العملية الإبداعية ناتج عن التعليم التقليدي لمفهوم الإبداع فإنه يؤثر على الإبداع.

- القلق والمكافآت والعقاب ( Warry and Rewards and panishment ) إذا كان الشخص قلقا على مركزه أو عمله أو وضعه الاجتماعي فإنه يتردد في تقديم أفكار إبداعية، كذلك إذا كان خائفا أيضا إذا شعر الشخص بأنه لن يكفأ على عمله أو إبداعه سوف يفكر كثيرا قبل أن يقدم شيئا إبداعيا.

يورد (القيوتي) [25]صص 183-185 معوقات الإبداع وهي:-

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه.
- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات: حيث ينسى الكثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين والتعليمات هي وسائل ولا تعتبر غاية في حد ذاتها. لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقييد بالشكليات دون الإلتفاف لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف الموجود منها. والمثل على ذلك إنضباطيته بالمواظبة على العمل بمعنى وقت الحضور والمغادرة، ورغم أن ذلك عنصر مهم إلا أن مجرد الإلتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة. فقد يأتي الموظف ولكن يقضي يومه دون أداء عمل سواء كان روتينيا أو غير ذلك.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ويعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين حتى لا يكتشفوهم أو يلفتوا أنظار السلطات الأعلى لقدراتهم مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، ويرى بعض المديرين في ذلك تهديدا لهم، إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المؤسسة عليهم إعتقادا مطلقا.
- سوء المناخ التنظيمي: ممثلا بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري وبنمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقويم والحوافز، فمن الغريب أن يتواجد الإبداع في مناخ تنظمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان و يحجمها.

-عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب: فالقيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الموجودة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا، فمثلا إذا أعتقد المرؤوسون أن الرئيس وصل لوظيفته لإعتبارات غير موضوعية وأنه غير موضوعي في تقييمه للأداء فإن ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة هي أي شيء إلا الإبداع، فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للجهاز يحرص دائما على التفتيش عما يسيء لهم هو شخص هدام في التنظيم ولا يؤهل التنظيم للبقاء ناهيك عن الإبداع الذي لا مجال للحديث عنه في مثل هذا المناخ.

- القيم الإجتماعية السائدة: فالإبداع يعني التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الإجتماعية السائدة مما يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير، فمعظم المخترعين والمنظرين لاقوا في حياتهم مقاومة مع مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف. فمن المعروف مثلا أن {{ الحكمة تأتي مع التقدم في السن }} أحد القيم الأساسية عندنا في المجتمعات النامية. مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا بالغا ومسنا وليس مراهقا. فغالبا ما يكنى الأشخاص بلقب " أبو فلان " لأن ذلك يضيف عليهم الوقار، فصغار السن لا يحظون بنفس نظرة الإحترام كالكبار مما يعني أن إمكانياتهم الإبداعية لا تكتسب الشرعية إلا في وقت متأخر إذ ينظر لمحاولاتهم للظهور والإبداع بأنها محاولات تجاوز الحدود فقلما نجد شبابا يحتلون المراكز الإدارية القيادية في الدول النامية، إذ يعتبر شرط التقدم في السن ولو ضمنا أحد المؤهلات القيادة الإدارية.

- الحالة الإقتصادية: إن الفقر والعوز أو قلة الراتب معوقات الحقيقية، ذلك لأنها قد تقود الإنسان على الإبداع ولمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام فلا متسع للإبداع مع الجوع العوز، فعلى مستوى التنظيمات الإدارية تعتبر عدم كفاية الأجور والحوافز المادية أحد معوقات الإبداع، فالشخص في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل يمكن من خلالها تلبية حاجاته الأساسية وقلما يكون الإبداع هو الطريق لأنه كما سبق وأن ذكرنا طريق شائك يلاقي المعارضة.

- إزدواجية المعايير المتبعة في التنظيمة: فحوافز الإبداع تتمثل بروية الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل الجاد، ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الإنقياد والخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، فكثيرا ما نجد طول اللسان والتردد على المسؤولين وإتقان مهنة التزلف هي الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمنا من العمل الجاد، ففي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع لو حصل مرضا يستثير حفيظة المعنيين بمقاومته بكل الوسائل.

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تحد من الإبداع في الإدارات والأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية حصرها (ضيف الله) في ستة معوقات مرتبة ومصنفة كما يلي:

[42]ص34

- ضعف التشجيع و التحفيز.
- ضعف السمات الشخصية والنفسية.
- القيادات الإدارية غير الفعالة.
- عدم المرونة الإدارية.
- عدم وجود وقت للتفكير الإبداعي.
- علاقة الموظف في العمل.

إن الحاجة إلى الإبداع في المؤسسة هي مسألة أساسية تفرضها التغيرات الإقتصادية والإجتماعية في المنظمة، والمنظمة لا تبداع " تزول " لأن الإبداع هو أحد وسائل البقاء والنمو وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة، بالإضافة إلى تمكينها في مواجهة منافسة المنظمات الأخرى.

ونظرا لأهمية الإبداع، فإن المنظمات بدأت تأخذ بعين الاعتبار ذلك بوضع سياسات للإبداع، وإنشاء وحدات إدارية خاصة لإدارة الإبداع كمثل أقسام البحوث والتطوير، وعمدت منظمات أخرى على الإعتماد ببرامج تدريبية لتدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي. ولا شك أن تحقيق الأهداف والمتوخاة من الإبداع داخل المنظمة قد تعترضه العديد من المشكلات ( المعوقات ) تؤثر على إدارة تنظيم السلوك الإبداعي للعاملين. ويمكن تصنيف الظروف التي تقف عائقا أمام الإبداع وتطويره، كما يلي: [34]ص ص264-

266

- المعوقات الفردية أو الشخصية :
- من أهم المعوقات الفردية ما يلي :
- الخوف من الفشل؛
- عدم الثقة في النفس؛
- الخوف من تحمل المسؤولية؛
- نقص الخبرة؛
- قلة المعرفة؛
- إعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا؛

- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه ليس ذي قيمة؛

- الخوف من الجديد؛

- إهمال المشكلات التي خارج مجال التخصص؛

- معوقات من قبل المدير:

إن ممارسات المدراء غير السليمة قد تقف عائقاً أمام الإبداع، حيث يشير الكاتب Karter إلى القواعد الآتية على أنها من ضمن معوقات الإبداع.

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك وعدم الثقة لأنها

جديدة ولأنها صادرة من المستويات الدنيا؛

- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمروا عبر مستويات

إدارية أخرى للحصول على موافقتهم أولاً؛

- إنتقاد الإدارات والأفراد لبعضهم البعض؛

- إشعار العاملين بإمكانية فصلهم من العمل في أي وقت؛

- إعتبار معرفة و تحديد المشكلات على أنها علامة فشل؛

- السيطرة على كل شيء لعناية؛

- سرية إتخاذ القرارات ا لمتعلقة بإعادة التنظيم، وإعلانها للعاملين لصورة مفاجئة؛

- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب معلومات من جهة إدارية أخرى؛

- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا، بإسم تفويض السلطات والمشاركة مسؤولية

البحث عن الطرق لتقليص اليد العاملة والإستغناء عن العاملين ونقلهم؛

- المعوقات التنظيمية ومنها :

- سيادة نمط إداري تقليدي؛

- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛

- سوء نظام الإتصالات؛

- إنعدام روح الفريق؛

- عدم تدفق و إنسياب المعلومات؛

- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية؛

- عدم وضوح الواجبات؛

- غياب مفهوم الدور وعدم وضوح التوقعات؛

- الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة؛

- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في التصميم الأعمال؛

- المعوقات الإجتماعية و الثقافية. [34] ص266

قد تقف القيم الإجتماعية والإتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط عائقا أمام تنمية وتعزيز

القدرات الإبداعية لدى الأفراد ومن هذه القيم :

- العادات والتقاليد والأعراف؛

- طلب السلطة من أجل السلطة؛

- إنتشار الفساد؛

- تحكيم البيروقراطية كنمط إداري؛

- قلة التكافل الإجتماعي؛

- طلب السلطة من أجل السلطة؛

وبناء على ما تقدم، وإستعرضنا لوجهات النظر الباحثين نرى أن معوقات الإبداع هي:

أ- قلة الوقت : وتتضمن ما يلي :

- قلة الوقت بالنسبة للعمل الذي يجب عمله.

- عدم توفر العدد الكافي من الأفراد لتنفيذ الأعمال.

- عدم وجود متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية خلاقية.

ب- الوضع الحالي:

- الحرص الكبير على أداء الأعمال بنفس الطريقة المعتادة.

- تجنب الإدارة للأفكار المثيرة للخلاف و الجدل المتعلق بالعمل.

- مقاومة الإدارة لأية أفكار جديدة قد تتغير من الوضع الحالي.

ج- المراكز السلطوية:

وتتخلص بوجود إهتمام زائد من قبل الأفكار في الوحدة الإدارية لحماية مناطق نفوذهم.

د- ضغط التقويم : ويتضمن ما يلي :

- تركيز المديرين على النقد السلبي لأعمال مروضيهم.

- شعور الأفراد بضغط لزيادة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعيته.

- تعرض الشخص المبدع لسخرية و إنتقاد الآخرين.

هـ- قلة الموارد المالية : و يتضمن ما يلي:

- التردد في تقديم الأفكار الإبداعية المكلفة ماديا.

- قلة الميزانية المخصصة بحيث لا تسمح بالمغامرة بالقيام بأية أعمال إبداعية.

و- ظروف العمل، وتتضمن ما يلي :

- طبيعة الوظائف المشغولة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية.
- عدم وجود متخصصة تهتم برعاية الإبداع.
- الإنشغال الكبير بالأعمال الروتينية على حساب الإبداعية.
- ز- القوانين والأنظمة:
- بحيث تتميز القوانين والأنظمة بالجهود وعدم قابليتها للتغيير.

### 3.3.2. العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع والابتكار.

هناك عوامل كثيرة تساعد في تنمية الإبداع، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للفرد والمنظمة.

ويورد رعد حسن الصرن أهم العوامل المساعدة في تحقيق الابتكار والإبداع والتي تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة كما يلي [12]:ص55

- نموذج الإدارة بالأهداف Management by Objectives Models.

- التطوير التنظيمي. Organisation Développement .

- أساليب وطرائق إدارة المشروعات Projets Managements Methods - طرائق وأساليب الرقابة على الجودة Control of Quality Methods.

أما بنسبة للذقيب: عوض بن سعيد العمري [41] يرى هناك عوامل كثيرة تساعد على تنمية الإبداع، سواء على مستوى الفرد، أو في بيئة العمل إي المنظمات.

أ- على مستوى الفرد:

هناك إقتراحات لتنمية الإبداع على مستوى الشخص، ومنها:

- التعود على التفكير في مجالات التي تخلو من التعقيد والأحكام المسبقة
- النقد للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليه، مع عدم أخذ الأمور واستعمال كافة الوسائل المتاحة لتمحيص الأفكار.

- تنمية الشخص لمهارات الإستفسار والملاحظة والتحليل التي يمتلكها .

- ترك المجال للغير وخصوصا أولئك الموثوق بذكائهم لإختيار ما ثم التوصل إليه من نتائج، وإعطاء الفرصة للنفس لمناقشة الأفكار الجديدة .

- تغيير الإطار الذي نرى من خلاله العالم. إذا أردنا أن نرى الموضوع من زوايا متعددة وفي أفق جديدة، لذلك على المرء أن يغير طريقة سلوكه أو رؤيته الداخلية وتفسير الأمور بطريقة جديدة.

ب- على مستوى المنظمة:

من العوامل الهامة التي تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع ما يلي : [41]

- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر إنفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبيلًا للرأي الآخر
  - تشجيع الأداء الإبتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتهم بشكل جاد
  - التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إنطلاق الأفكار والإبداع
  - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدرته، وهو ما يسمى بالثراء الوظيفي.
  - بث الثقة بالنفس بين العاملين، والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب.
  - رفع شعار التحدي والإبتكار ليس مجرد وسيلتين ولكنهما يعتبران هدفا تسعى إليه المنظمة والأفراد.
  - تشجيع إستخدام الأساليب العملية التي تسهم في إثارة الفكرة وخلق الإبداع، وأبرز هذه الأساليب ما يلي :
  - أسلوب عصف الأفكار، ويتم عن طريق الجماعات الصغيرة في أمور محددة لتبادل الخبرات والمعلومات.
  - أسلوب حل المشكلات، وذلك بالطلب من المرؤوسين حل مشكلات معينة تتناسب مع قدراتهم.
  - إبتكار أساليب جديدة لتحفيز الموظفين، منها:
  - إزالة أسباب الشكوى والمشاكل أولا.
  - توفير أسباب الشكر و التحفيز ثانيا.
- ويتبين من الشكل رقم (14): الذي أورده كمنج ( Cumming ) [66] ص ص 21-29 للعوامل التي تؤثر إيجابيا على كل من المرحلة الثالثة للإبداع والإبتكار وهي:
- (أ) – مرحلة ولادة الفكرة الجديدة ( الإبداع ) Birth of initial idea وتشمل محفزات الإبداع وتوفر :-
- مصادر متنوعة للمعلومات.
  - موارد بشرية تتمتع بإهتمامات متنوعة.
  - إدارة داعمة.
  - القدرة على تحمل الفشل.
  - الحرية في أبداء الأفكار.
  - الإعراف بالنجاحات.
  - برامج للإقتراحات.
  - برامج مميزة.

- تحمل الإختلاف.
- تشجيع الأخذ بزمام المخاطرة.
- المرار د المناسبة.
- الإتجاه الإستراتيجي الجيد.
- تبادل المعلومات.
- العصف الذهني.
- الإنفتاح على المؤثرات الخارجية.
- بيئة غير مقيدة.
- فريق تقني مؤهل.
- بيئة متحدية.

### (ب) التطوير الناجح Successful Developement

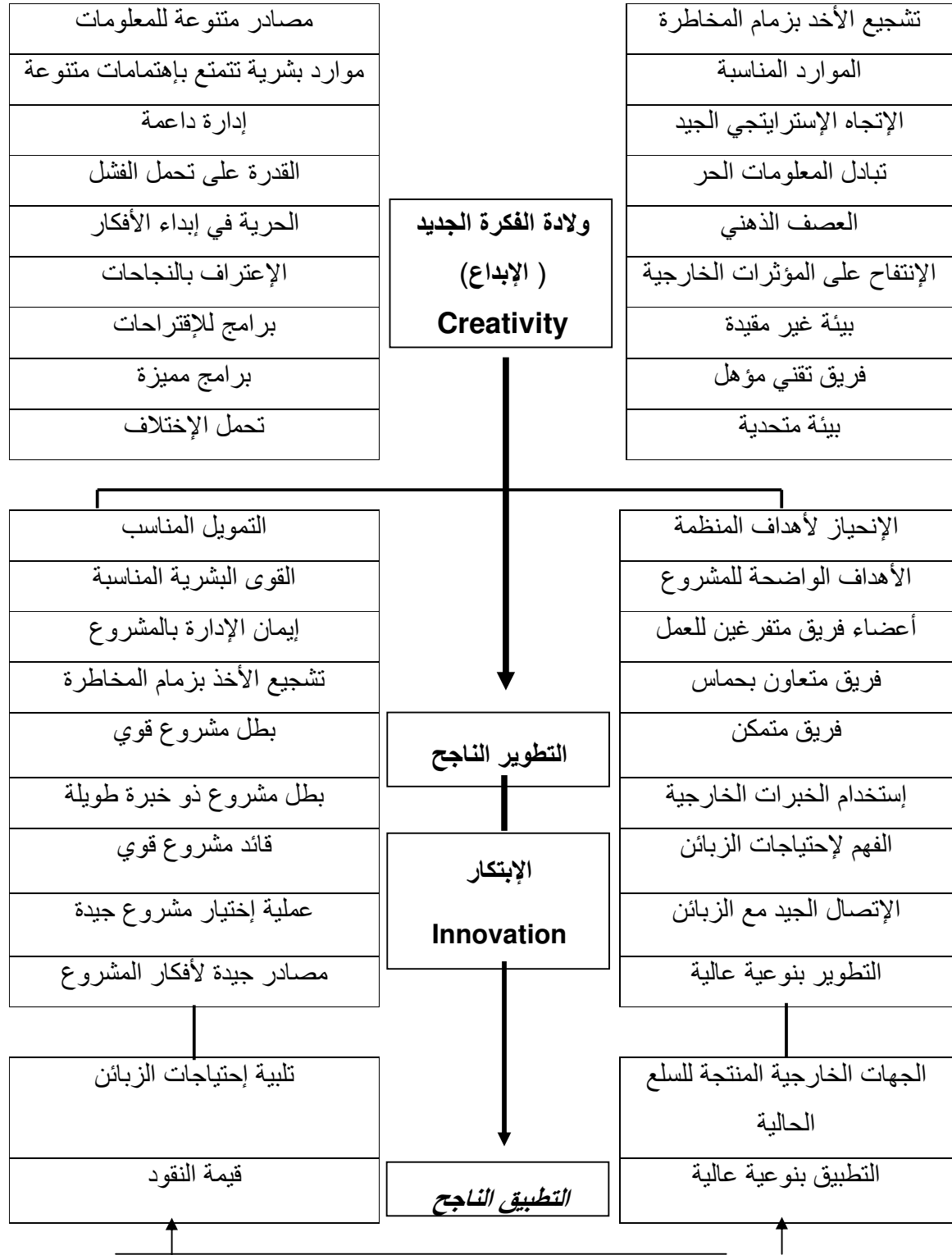
- ويشمل محفزاتها توفر:-
- التمويل المناسب.
- القوى البشرية المناسبة.
- إيمان الإدارة بالمشروع.
- تشجيع الأخذ بزمام المخاطرة.
- بطل مشروع قوي.
- بطل مشروع ذو خبرة قوية.
- قائد مشروع قوي.
- عملية إختيار مشروع جيدة.
- مصدر جيد لأفكار المشروع.
- الإنحياز لأهداف المنظمة.
- الأهداف الواضحة للمشروع.
- أعضاء فريق متفرغين للعمل.
- فريق متعاون بحماس.
- فريق متمكن.
- إستخدام الخبرات الخارجية.



- الفهم لإحتياجات الزبائن.
- الإتصال الجيد مع الزبائن.
- التطوير الشامل.

### (ج) التطبيق الناجح : Successful Application

- وتشمل محفزاتها توفر.
- تلبية إحتياجات الزبائن.
- قيمة النقود.
- الجهات الخارجية المنتجة للسلع الحالية.
- التطبيق بنوعية عالية.



شكل رقم 14: ملخص للعوامل التي تؤثر إيجابيا على كل من المراحل الثلاثة للإبداع والإبتكار [66]

من خلال كل الدراسة والتحليل النظري بما يحتويه من مفاهيم وأبعاد تنعكس لنا الفوائد القيمة والمزايا الكبرى التي تحصل عليها المؤسسات الاقتصادية من جرى اعتمادها على استراتيجية الإبداع والابتكار، والتي تؤهلها إلى اكتساب ميزة تنافسية عالية والتي بدورها تساهم في تحقيق عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة وأهداف المؤسسة، والمتمثلة في زيادة الأرباح والحصة السوقية، ومواكبة التطورات التقنية، وصفات وشخصيات المبدعة، والتفكير الإبداعي والابتكاري، وكسب رضا الزبون...ألخ

فالمؤسسة اليوم ملزمة بانتهاج أساليب وطرق علمية من أجل الاستغلال العقلاني للموارد والإمكانيات التي تتمتع بها وخصوصا الموارد البشرية لأن الإبداع والابتكار لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود المستلزمات و الإمكانيات الواجب توفرها .

فالتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة تفرض عليها ضرورة توفير جميع الشروط اللازمة للتأقلم معها، وهذا من حيث الاستثمار في البحوث والتطوير، دعم كل من الإبداع و الابتكار، وبالتالي فإن تعزيز وتطوير الميزة التنافسية أصبح مرهون بالإبداع من أجل ضمان البقاء في السوق. وهذا ما سنحاول طرحه في الفصل الثالث والخير من خلال الدراسة والتحليل الميداني لإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الناقله للغاز لولاية غارداية .

### الفصل 3

#### دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غارداية

يعد القطاع الصناعي في الجزائر احد الدعائم الأساسية و احد القطاعات الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية فلقد ركزت الدولة جهودها في فترة سابقة على إنشاء المشروعات الصناعية أما اليوم فإنها تشجع رجل الأعمال المستثمرين ويعتبر قطاع الجديد والطلب في الجزائر احد الفروع القطاع الصناعي و احد دعائم الاقتصاد الجزائري حيث تمثل قوى جذب لسائر القطاعات الصناعية ويساهم لطريقة فعالة في تغيير وتطوير هيكل الإنتاج القائم وخلق الأفكار الإبداعية.

ونظر لأهمية هذا القطاع والدور الاستراتيجي له في خدمة التنمية الاقتصادية بالجزائر وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات التابعة له هذه المؤسسة هي المؤسسة العامة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز لولاية غارداية والتي سوف نحاول من خلال هذا المدخل أن نتقدم تعريفا موجزا عن نشاطها.

ولكي تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسة التي تطرحها المؤسسات الأجنبية لتجد أهم ما يجب عليها اكتسابه وتطويره هو خلق الأفكار الإبداعية والابتكارية بمختلف مستوياته وخاصته التطبيق النجاح للأفكار الذي يمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية. واستغلال الضعف ومواجهة المخاطر. ذلك يكون من خلال الإبداع المتحصل عليه بمختلف الطرق المتاحة.

يخضع نشاط المؤسسة إلى قياسات وتحاليل منتظمة ومتنوعة يتولاها مديروها بالدرجة الأولى ومن بين الأدوات التي يستعان بها مؤشرات ومعايير الربحية والمردودية الإبداع

وسنحاول إسقاط الدراسة النظرية للعلاقة القائمة بين الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ بغارداية والتي تم اختيارها كعينة من بين المؤسسات الوطنية وهذا وفي إطار الدراسة الميدانية وفق المباحث التالية:

- لمحة عامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز
- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحليل بيئتها الإبداعية
- دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمؤسسة

### 1.3. لمحة عامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز

إن انفتاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على السوق العالمية جعلها تلعب دورا هاما ورئيسيا في دفع وتيرة النمو الاقتصادي ونصيبه نشاط الاستغلال العادي المؤسسة الصناعية في كل دورة من دوراته على عملية التموين بالمواد الأولية واللوازم الأخرى ثم تقديم منتجات بأساليب تكنولوجية إبداعية حديثة وأخيرا تسوقها بهدف الحصول على أرباح في نهاية المطاف.

#### 1.1.3. نشأة المؤسسة

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS والتي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب وقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خاصة بعد إعادة تأميم الوحدات "SOTUBAL" و "ALTUMEL" وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاثة سنوات من 1968 إلى 1970 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني

وفي إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب إلى عدة شركات وهي :

شركة "SIDER" التي تشرف على مركب الحجار بعنابة

شركة "EMB" و من اختصاصها صناعة منتجات خاصة بالتغليف

شركة "ENIPL" تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية

شركة "ANABIB" وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة المختصة بإنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحة "PIUOT" ومختلف تجهيزات الري كنتيجة لزيادة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب في الفترة الأخيرة وخاصة في قطاع المحروقات .

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلتها

إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب حيث استقلت بمجلس إدارة خاص بها ورأس مال تابع للدولة وتفرعت عنها الوحدات التالية :

- وحدة الأنابيب الغاز بتبسة "TGT"
- وحدة الصفائح المتموجة الناقلة للماء بوهان "TON"
- وحدة الأنابيب الكبيرة بالرغاية "GTR"

- وحدة الأنابيب الصغيرة بالرغاية "PTS"
- وحدة الأنابيب و تجهيزات الري بوعريريج "TMIA"
- وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية " PAF "
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية "TUSGH" ميدان الدراسة والتي أصبحت تسمى "PIPEGAZ" الأنابيب الناقلة للغاز على المستويين المحلي والعالمي .
- وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم المؤسسة الأم بالرغاية إلى مديريات مشكلة مجمع الأنابيب "GROUPANABIB" بذمة مالية مستقلة ومجلس إدارة مستقل عن المؤسسة الأم، ويتكون هذا المجمع من ثلاثة مديريات تساهم بنسبة 15% من رأس مال المجمع ككل وهي :
- مديرية غرداية "PIPEGAZ"
- مديرية الرغاية "TUBE LONGITUDINAL" ، وتضم وحدتي "GTR" و "PTS"
- المديرية الثالثة و تضم وحدات كل من تبسة، وهران، و برج بوعريريج.
- التعريف بالمؤسسة:
- تم إنشاء وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية "TUSGH" سنة 1974 برأس مال قدره 70.000.000.000. دج وقد قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد 10 كلم عن عاصمة الولاية ، وتعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية حيث تتربع على المساحة 230.000 متر مربع ، وتضم عدد يقدر ب 969 عامل
- وانطلق النشاط الفعلي بالمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة "HOCH" بمساعدة هذه الأخيرة لمدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع، وقد مرت المؤسسة إلى حدا الآن بعدة تغييرات وهي :
- في 05 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وذلك طبقا للقرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 46 يوم 1983/11/13 .
- في سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف وذلك في إطار توسيع النشاط
- في سنة 1989 قسمت وحدة غارداية إلى وحدتين هما
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "TSI"
- وحدة الخدمات المختلفة "IPD"
- و في سنة 1991 تم ضم الوحدتين .
- و في سنة 1992 تم إنشاء ورشة التغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثيلان "POLLYTHYLENE"

وذلك بهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات لملائمتها مع المقاييس العالمية والضرورية لتلبية احتياجات السوق .

- وفي 15 أكتوبر 2000 وبعد إعادة هيكلة مجموعة أنابيب أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPEGAZ" وهي شركة ذات أسهم ولها مستقلة ماليا وإداريا تابعة إلى مجمع أنابيب "GROUPANABIB"

### 2.1.3. نشاط المؤسسة و أهميتها الاقتصادية

تلعب المؤسسة دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني وكذا التنمية للمنطقة بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري .  
- نشاط المؤسسة :

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب لغرض نقل البترول، الغاز الطبيعي، والماء، وكل الموائع الواقعة تحت ضغط عالي مثل الزيت .  
وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العادية 100.000 طن سنويا، حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 ملم و 1625 ملم وهو أعلى قطر والذي تتميز به المؤسسة عن غيرها في المجمع .

كما تحتل الوحدة مكانة هامة بين الوحدات الأخرى في المؤسسة الأم، وذلك لأنها تساهم بنسبة 70 % من الإنتاج الإجمالي للمجمع، وتسعى المؤسسة إلى تغطية السوق الداخلية وذلك بتلبية إحتياجات المؤسسات الكبرى كسوناطراك، سونالغاز، و شركات الري،..... إلخ بصفة دائمة ومستمرة ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة نجد ما يلي:

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول والغاز والماء، وكذا جميع الموائع ذات الضغط العالي.

- بيع منتجات الأنابيب مثل الأنابيب المربعة والطاولات المتموجة والزوايا.

- بيع مشتقات الحديد للتجارة والخواص والمقاولين.

إن المادة الأولية المستعملة في إنتاج الأنابيب تكون على شكل ملفوفات حديدية " Les bobines" والتي يتم شراؤها من مصنع الحجار "Sider" أو المستوردة من الخارج (ألمانيا ، اليابان ، فرنسا .... إلخ) ويبلغ وزن الملفوفة الواحدة في الحالة العادية 20طن .



تعمل مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز " PIPE GAZ " حاليا بأربعة خطوط إنتاجية بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم حيث تعمل المؤسسة باستمرار وبدون توقف حتى أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية .

وتتم عملية إنجاز الأنابيب عبر ورشتين كما يلي:

- الورشة الأولى : تختص بتحويل المادة الأولية إلى الأنبوب حلزوني وذلك بالتلحيم الإلكتروني الداخلي و الخارجي .
- الورشة الثانية : وهي خاصة بالتغليف وذلك حسب الاستعمال النهائي للأنبوب (الأنابيب موجهة لإستعمال البترول يتم تغليفها فقط من الخارج بمادة البوليثلين، أنابيب الغاز ويتم تغليفها من الداخل والخارج، وأنابيب المياه تظلى ضد الصدأ من الداخل ) .
- الدراسة التحليلية لتطور الربحية التجارية المؤسسة أنابيب الناقلة للغاز لفترة الدراسة (2000-2003) :

ولغرض دراسة نشاط المؤسسة والعلاقة الإبداع بمستوى الربحية وتحديد تأثيره على ربحية المؤسسة العمومية الإقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز PIPEGAZ وتحديد مستوى تطور الربحية والتغيرات الحاصلة فيها، مدى تأثير نظام المعلومات والإبداع عليها، في محاولة لإيجاد العلاقة بينهما

يمكن تحديد الربحية التجارية وفقا للعلاقة التالية :

الربحية التجارية = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال

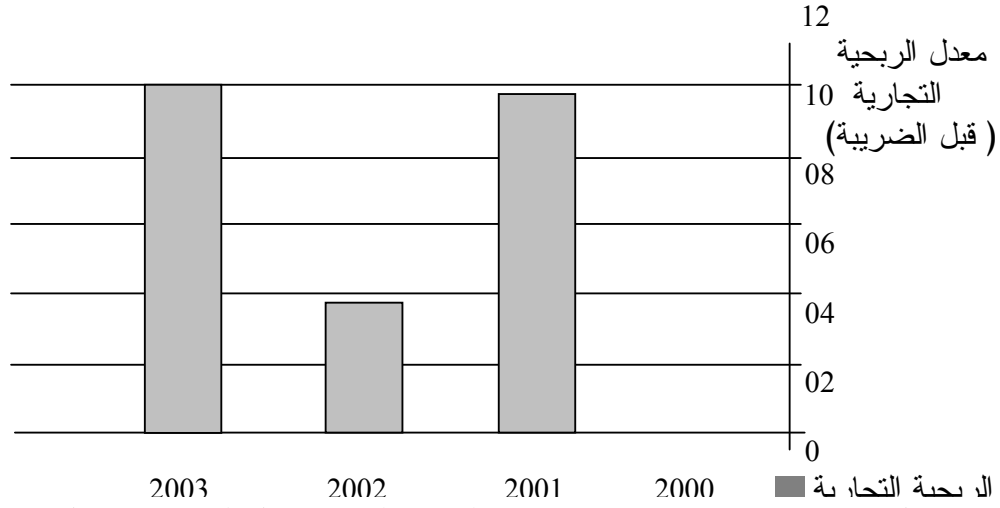
ونوضح معدلات الربحية التجارية المؤسسة PIPEGAZ خلال الفترة قيد الدراسة (2000-2003) كما يلي :

الجدول رقم 4: تطور مستوى الربحية التجارية (قبل الضريبة)

السنة	2000	2001	2002	2003
نتيجة الإستغلال الإجمالية	(12574463)	317447467	203584083	355612966
رقم الأعمال	2765271122	3259832656	5799099283	3503620079
الربحية التجارية	-	% 9.73	% 3.51	%10.14

المصدر : إستخراج وإحتساب هذه المعادلات إستناد إلى جداول حسابات النتائج (أنظر الملاحق)

ويمكننا إبراز تطور الربحية التجارية (قبل الضريبة) في الشكل التالي :



شكل رقم 15 : يوضح تطور مستويات الربحية التجارية (قبل الضريبة) خلال فترة الدراسة.

#### من إعداد الطالب

من هذا الشكل نستنتج أن معدلات الربحية التجارية كانت متغيرة خلال سنوات فترة الدراسة، وهذا يرجع إلى نتيجة الإستغلال في كل سنوات الفترة، والتي تعتبر عن نتيجة الإستغلال الإجمالية (قبل إستبعاد أثر الضريبة على الأرباح)، وبما أن نتيجة الإستغلال في سنة 2000 كانت الخسارة فإننا لم نحسب الربحية التجارية، ولكي تكون هذه النتائج أكثر دلالة على القدرات البيعة للمؤسسة يجب أن تحتسب بعد الضرائب (نتيجة الإستغلال الصافية)، وبما أن معدل الضريبة على الأرباح يقدر بـ 30% في كل سنوات فترة الدراسة تصبح معادلة الربحية التجارية كما يلي، وإنطلاقاً من :

$$\text{الربحية التجارية} = \text{نتيجة الإستغلال الصافية} / \text{رقم الأعمال}$$

نجد :

$$\text{الربحية التجارية} = (1 - \text{معدل الضريبة}) - (\text{تكلفة الوحدات المنتجة و المباعه} - 1) \text{ معدل الضريبة} / (\text{رقم الأعمال})$$

و بتعويض معادلة الضريبة بـ 0.3 نجد :

$$\text{الربحية التجارية} = (1 - 0.3) - (\text{تكلفة الوحدات المنتجة و المباعه} - 1) / \text{رقم الأعمال}.$$

$$= 0.7 - ((\text{تكلفة الوحدات المنتجة و المباعه} \times 0.7) / \text{رقم الأعمال})$$

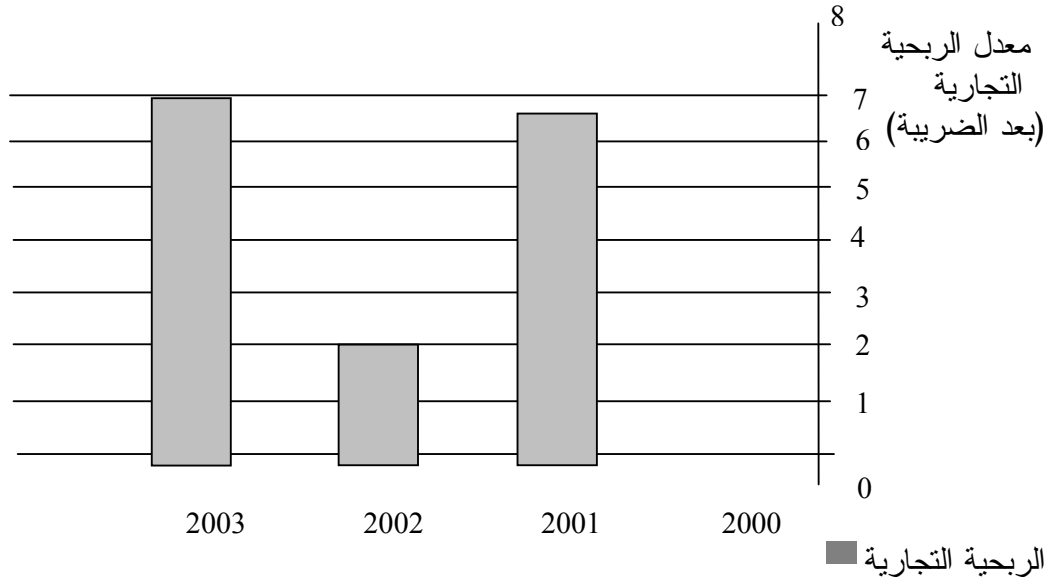
وانطلاقاً من المعادلة أعلاه فإن معدلات الربحية ستختلف على تلك المحسوبة سابقاً لتكون أكثر دلالة على قدرات النشاط البيعى للمؤسسة أو يمكن بعدها مقارنة هذه المدلولات المعدل النموذجي للربحية التجارية (5% و 10%) . ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: تطور مستوى الربحية التجارية (بعد الضريبة)

السنة	2000	2001	2002	2003
البيان				
نتيجة الإستغلال الصافية	(12574463)	222213227	142508858	248929076
رقم الأعمال	2765271122	3259832656	5799099283	3503620079
الربحية التجارية	-	% 6.81	% 2.45	%7.1

**المصدر:** تم احتساب هذه المعادلات إنطلاقاً من الجدول السابق

و يمكننا إيضاح هذا الجدول من خلال الشكل التالي :



**شكل رقم 16:** يوضح تطور مستويات الربحية التجارية (بعد الضريبة) خلال فترة الدراسة

من إعداد الطالب

ومقارنة بالمعدل النموذجي للربحية التجارية نلاحظ أن الربحية التجارية لسنوات فترة الدراسة كانت :

- معدل الربحية التجارية لسنة 2000 لم يحتسب وذلك لأن النتيجة كانت خسارة
- سنة 2001 شهدت ارتفاعا في معدل الربحية التجارية والذي يعتبر معقولا لوقوعه ضمن مجال المعدل النموذجي حيث بلغ 6.81 % و ذلك دليل على نجاح مديري قسم التسويق والبيع في إدارة نشاط البيع و تدارك الأخطاء السابقة .
- انخفاض كبير في معدل الربحية التجارية لسنة 2002 ، ويعتبر معدل دون المستوى المطلوب مقارنة بالحد الأدنى للمعدل النموذجي .
- معدل الربحية التجارية لسنة 2003 كان معقول لوقوعه ضمن مجال النسبة النموذجية حيث بلغ 7.1 % وهذا دليل على نجاح المؤسسة في إدارة نشاطها البيعي .
- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة :

تلعب المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز " PIPE GAZ " دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية الوطنية ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية من الأنابيب البترولية، الغازية والمواجهة لقطاع المياه، وما يتميز الوحدة عن باقي الفروع الأخرى للمؤسسة الأم هو السمعة الطيبة التي تحضى بها لدى المؤسسات الوطنية خاصة سونا طراك باعتبارها الزبون الرئيسي للمؤسسة، وهذا بفضل الجودة العالية للمنتج والإبداع المؤسسة الأنابيب، وكذا تطبيقها النظام المعايير منذ تأسيسها، إضافة إلى احترام أجل إنجاز الطلبات، وهذا ما ساعدها على أكبر مشاريع سونا طراك مثل GO2, GO1, GK1 و غيرها .

وفي إطار التنمية المحلية فهي تعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى الولاية، إذا تضمن عدد كبير من مناصب العمل لسكان الولاية، وقد كان اختيار مدينة غارداية كموقع لهذه المؤسسة بسبب وجودها في منطقة قريبة من الحقول البترولية والغازية، وكذلك تسهيلات لعملية نقل المحروقات إلى الشمال،

ومن أجل المحافظة على مركزها في السوق تبنت المؤسسة سياسة التوسيع في النشاط بتطبيق برنامج للتطوير، حيث كانت البداية في سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف بالزفت، كما قامت في سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان، حيث تمكن هذه التقنية من الحصول على أنابيب أكثر عزلا وحماية من الظروف الطبيعية.

وعلى الصعيد المحلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 969 عامل مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة والتشغيل يشمل جميع المستويات ك: السائقين، رجال الأمن الداخلي، المسيرين، العمال الداخل الورشات، المهندسون..... إلخ . كما تساهم في فك العزلة عن مناطق بصفة عامة و منظمة غارداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها الإستراتيجي والقريب من أهم مناطق تواجد الحقول البترولية ك: حاسي مسعود ، حاسي الرمل، عين أمناس مع مساهمتها في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب .

وعلى الصعيد الدولي فلعبت المؤسسة دور فعال في نشر السمعة الحسنة على مستوى جودة منتجات المؤسسات الوطنية وذلك بعد تحصلها على شهادتي " ISO9001 و APIQ1 " مما يعني الجودة العالية لمنتجاتها، مع إحترام مواعيد تسليمها للطلبات قدر الأمكان، وهذا ما فتح آفاق أمامها لإقامة شراكة أجنبية، وساعدها على التأقلم نسبيا مع السوق المفتوح والعولمة الإقتصادية .

### 3.1.3. واقع الإبداع في المؤسسة

تعتمد المؤسسة ANABIB إنتاجها على سياسة الإنتاج والأفكار الإبداعية، وذلك بعد أن مرت بتجربة الإنتاج ثم البيع مما أدى إلى تكوين مخزون كبير لديها أدى بدوره إلى ارتفاع تكاليف التخزين، وارتفاع نسبة التلف، ويرجع ذلك إلى ابتكار المنتج وطبيعة كونه منتوجا صناعيا يستعمل نقل مواد حساسة (البترول، الغاز... إلخ).

تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتميئتها لدى الأفراد العاملين في مؤسسة أنابيب الناقله للغاز بغارداية وهذا حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، وذلك من خلال الإعتماد على كفاءتها وقدراتها بأسلوب عملي يعتمد على قدرات أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل... إلخ، إن دور مؤسسة أنابيب الناقله للغاز الأفراد وتدعم الإبداع والتفكير الإبداعي لعاملها وواقعها ومحيطها وتحقيق أهدافها المستمدة الإبداعي هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المؤسسة ومحيطها وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات هذه البيئة، وذلك بالإضافة إلى العمل وشكل إبداعي على إيجاد الحلول للمشكلات القائمة سواء الداخلية منها أم الخارجية، ومن خلال توفير القادة القادرين على التأثير في الآخرين بشكل إيجابي.

وكما يتوقف الإبداع والابتكار بدرجة أساسية على مدى وجود جهاز وإدارة فعالة تكفل وترعى الأفكار الإبداعية الخلاقة مع مراعاة مختلف الجوانب الإنسانية والمادية والفنية والمالية المرتبطة بالإبداع، ولقد عمدت مؤسسة أنابيب الناقل للغاز PIPE-GAZ إلى تفكير في إنشاء مصلحة من بين مصالحها تخص الإبداع والأفكار الخلاقة الجديدة.

ومن خلال الإحصائيات والوثائق المقدمة والمقابلات الشخصية من طرف المصالح الإدارية المختصة ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الأنابيب الناقل للغاز PIPE-GAZ، وكذا من خلال الأدوات التي استخدمناها في دراستنا هذه توصلنا بها إلى بعض الخصائص المرتكزة على المؤسسات المبدعة، وأيضاً من خلال معاينتنا للواقع المعاش في المؤسسة ومناخ العمل السائد وجدناها تشجع الإبداع والأفكار الإبداعية الابتكارية كما يلي:

- إرتكاز إستراتيجية المؤسسة على ثقافة الإبداع، أي مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء العملية الإبداعية.
- تتبنى المؤسسة هياكل تدعم الإبداع، تشجع على الابتكار عن طريق فرق العمل والإندماج الوظيفي وعدم تمركز المؤسسات.
- تملك سياسة لتثمين الأفراد المبدعين، حيث تعطي أهمية بالغة للدور الذي يمكن أن يلعبه مولدي الأفكار الجديدة، ناشري المعلومات وذوي التفكير الإبداعي والمهارات والقدرات.
- تتميز المؤسسة بإدارة عليا واعية لأهمية ودور الإنتاج الابتكار الإبداع، وجودة المنتج و النوعية... الخ، أي حصولها على شهادتي (ISO9001 ، APIQ1 )، وأيضاً تسهل مهام المرؤوسين وإزالة العقبات في طريق الإبداع.

### 2.3. الأهداف الإستراتيجية و تحليل بيئتها الإبداعية.

تتميز البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بالتشعب والتعقيد نظرا لكثرة عواملها وتدخلها فيها بينها والتي تؤثر على بعضها البعض، وهذا يحقر ضرورة دراسة وتحليل تلك العوامل والمتغيرات الداخلية منها و الخارجية .

وعلى هذا الأساس فإن تحليل بيئة المؤسسة يعد من أهم الخطوات التي تساعد على تحديد الأهداف الإستراتيجية وعلى رأسها الربحية، ويستوجب ذلك إستخدام مختلف الوسائل المتاحة من أجل إستغلال الفرص بطريقة مثلى وتفادي المخاطر عبر استثمار نقاط القوة وتعزيزها ومحاولة والمعالجة نقاط الضعف .

وسنحاول في هذا المبحث عرض الأهداف الإستراتيجية التي تسعى مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز لبلوغها، ومن ثم التطرق إلى تشخيص بيئتها إلى الداخلية والخارجية .

#### 1.2.3. الأهداف الإستراتيجية

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة وإستمرارها و دفعها نحو البقاء ، ومن خلال الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة الأنابيب الناقلة بغرداية "PIPE GAZ" ، فهي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة فيما يلي .

- المساهمة في تغطية الإحتياجات الوطنية (البترول ، الغاز ، قطاع الري ،...إلخ )
- السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على إستقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر .
- تخفيض التكاليف للتمكن من البيع المنتوج بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية و بالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة .
- العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .
- المساهمة في التنمية وتطوير المنطقة، والعمل على إمتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
- تطبيق مقاييس الجودة العالمية للمنتوجات .
- العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من اكتساب التكنولوجيا الجديدة إبداعية والخبرة في مجال عملها .
- المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية

- العمل على تطوير نظام للمعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
  - توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة ) .
  - تحفيز العمال للرفع من كفاءة العاملين داخل المؤسسة .
  - العمل على خلق الأفكار الإبداعية الابتكارية .
  - تلبية طلبات العملاء كما ونوعا في الوقت والمكان المناسبين .
- و يقوم بإعداد هذه الأهداف المدراء التنفيذيون المبدعين وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة استنادا إلى التقارير السنوية التي تعدها المؤسسة حول أوضاعها وإمكاناتها، وكذا متطلبات البقاء في السوق والحفاظ على خصتها وكسب ولاء عملائها .

### 2.2.3. تشخيص البيئة الداخلية

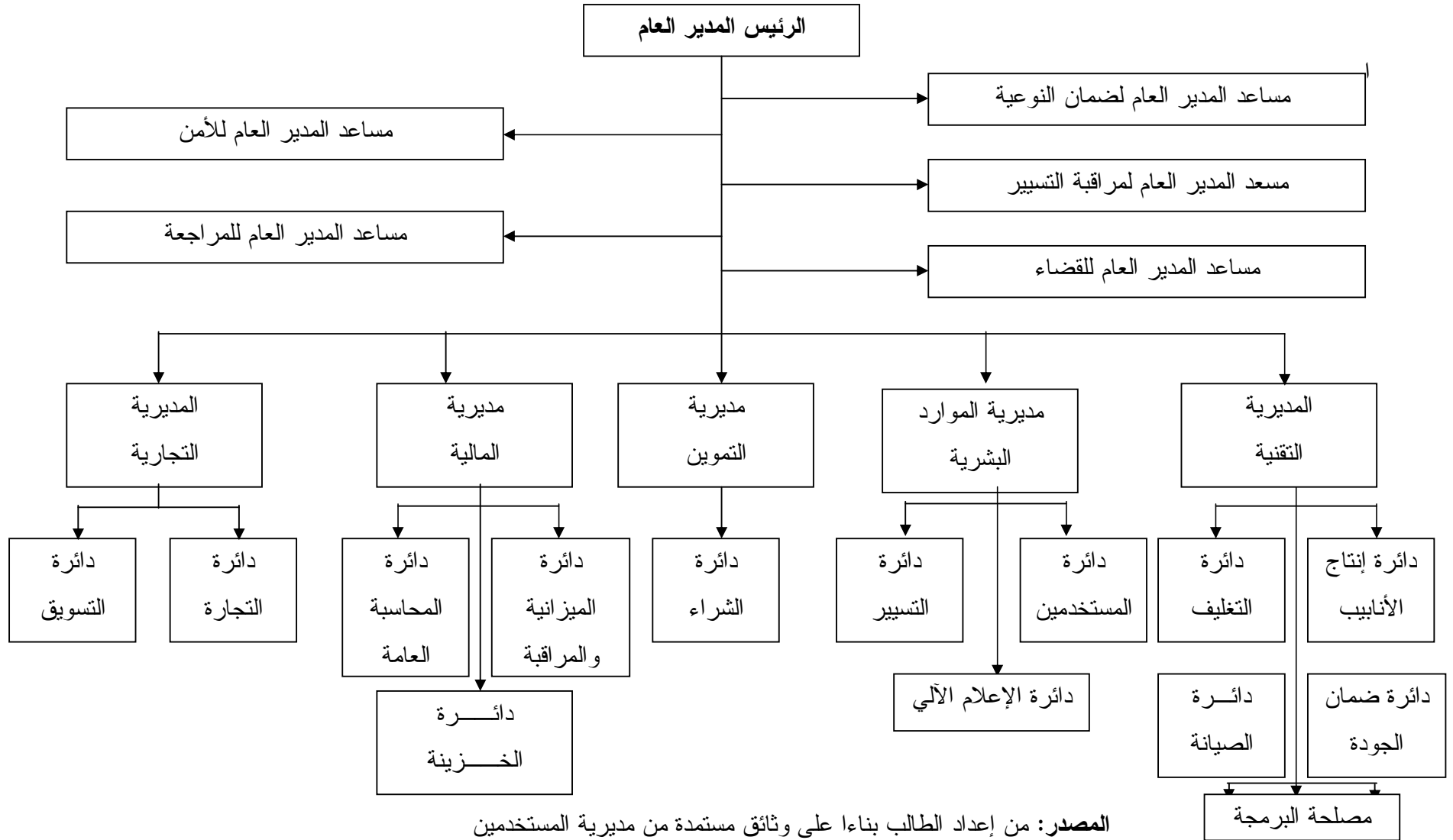
يهدف تشخيص البيئة الداخلية أساس إلى تحديد نقاط القوة التي تساعد على تنمية وتطوير المؤسسة، وكذا نقاط الضعف التي يجب معالجتها وتفاديها مستقبلا، لذلك حاولنا من خلال تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز التركيز على أهم المؤشرات المؤثرة في نشاطها بشكل عام والمتمثلة فيما يلي:

- دراسة الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام، وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة، والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، إضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة أنابيب الناقلة للغاز، التطرق إلى مختلف المديرية والدوائر والمصالح المكونة له والموضحة في الشكل التالي.



الشكل رقم 17 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغاردابية " PIPE GAZ "



- الرئيس المدير العام:

يمثل أعلى سلطة في المؤسسة حيث يقوم بالسهر على السير الجيد لأنشطتها ووظائفها المختلفة وذلك من خلال الإدارة الحسنة لمختلف هياكلها بالتنسيق مع باقي المصالح الإدارية الأخرى ويوضح هذا من خلال إصدار الأوامر، تقديم الإستشارات والنصائح والتوجيهات، اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المؤسسة وفق الأهداف المسطرة، إضافة إلى الإشراف المباشر على مجلس الإدارة.

- مساعد المدير العام للأمن:

و هو الذي يقوم بالإشراف على مصلحة الأمن التي ترتبط مباشرة بالمدير العام للمؤسسة والتي تركز مهمتها الأساسية في الحفاظ والسهر على توفير الأمن الداخلي والخارجي قبل وأثناء وبعد أوقات العمل الرسمية، إضافة إلى المحافظة على سلامة العاملين، فهي تقوم بتوعيتهم من خلال إعطائهم التعليمات والتوجيهات الضرورية المتعلقة بإجراءات الأمن والوقاية لتفادي الحوادث والأمراض المحتملة، والتدخل السريع عند وقوعها، كما تحرص على القيام بدوريات المراقبة والحراسة اليومية لمختلف هياكل المؤسسة ضمانا لسير العمل فيها بأمان.

- مساعد المدير العام لضمان النوعية:

و هو الذي يهتم أساسا بمراقبة النوعية، وذلك بالتأكد من أن نظام النوعية في المؤسسة يتطابق مع المعايير المتعارف عليها عالميا، كما يقوم بالإتصال بجهات التسجيل للتنسيق معها في إطار عمليات تقييم نظام النوعية، بالإضافة إلى الحرص على تنفيذ متطلبات النوعية وفقا للمعايير العالمية.

- مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:

و هو الذي يسهر على المراقبة ومتابعة مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة ويحرص على تطبيق الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية ودون تماطل أو تهاون، وذلك من خلال التنسيق والرابط بين المهام المختلفة لجميع مديريات ودوائر ومصالح المؤسسة أن إضافة إلى هذا فهو يقوم بمتابعة العمل وتنظيم الاجتماعات و تحليل نشاط المؤسسة .

- مساعد المدير العام للمراجعة:

يهتم أساسا بالإشراف على مختلف عمليات المراجعة الداخلية في المؤسسة، كم يسهر على الوقاية من الأخطاء المحتملة قبل وقوعها، ويعمل على تفاديها مستقبلا، هذا و إن مهمته حيادية بحيث يقوم بكتابة التقارير المتعلقة بعمليات الخاصة بسير العمل في المؤسسة وإصدار الأوامر، بل يكتفي بإبداء آراء تصحيحية فقط.

- مساعد المدير العام للقضاء :

يقوم بالإشراف على مختلف القضايا والتعاملات القانونية للمؤسسة، حيث يركز عمله على حل مختلف النزاعات التي تنشأ بين المؤسسة والمتعاملين معها، إضافة إلى مهمته الاستشارية التي تأخذ طابع المستشار القانوني للمؤسسة .

- المديرية التقنية : وتعد الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية، إذا تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج... الخ، إضافة إلى هذا فيما تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالإستثمارات الجديدة وتضم الدوائر والمصالح التالية :

- دائرة صنع الأنابيب : و يتمثل عملها في تحويل المدخلات من المواد الأولية ( الملفوفات الحديدية ) إلى مخرجات على شكل منتج تام الصنع مصنع ( أنابيب ) وهذا وفق المواصفات والمقاييس المطلوبة .  
- دائرة التغليف : يركز عملها الرئيسي على تغليف الأنابيب من الداخل والخارج، وذلك حسب ما هو مطلوب في المواصفات العامة .

- دائرة ضمان النوعية : يقوم عملها على مراقبة المنتج بدء بمراقبة المواد الأولية الداخلة في صنعه و إنتهاء بمراقبة ومتابعة كل مرحلة من مراحل إنتاجه أو صنعه إلى غاية تسويقه، وهذا للتحقق من سلامته من العيوب أو الأخطاء ومطابقته للمواصفات المطلوبة .

- دائرة الصيانة : ويتمثل عملها في القيام بمختلف عمليات الصيانة بدء بالمتابعة الدورية لمختلف الآلات والمعدات وحمايتها للحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة في حالة جيدة وإنتهاء بحالة جيدة وانتهاء بعمليات التصليح لمختلف الأعطال التي يمكن أن تقع وتحدث خلال القيام بعملية الإنتاج.

- مصلحة البرمجة : وهي لا ترتقي لمرتبة الدائرة لكونها تتبع في عملها دائرتي صنع الأنابيب والتغليف معا إلا أن لها وزنا مقارنة بباقي المصالح الأخرى في هذه المديرية، وهذا راجع لطبيعة العمل و المهمة التي تقوم بها، فهي التي تشرف على متابعة ومراقبة كل مراحل العملية الإنتاجية وما يتعلق بها من متطلبات ، انطلاقاً من وضع الميزانيات التقديرية للإنتاج ومن ثم تحديد سلسلة عمليات الإنجاز و تاريخ بدايتها والمدة التي قد تستغرقها استناداً إلى حجم الطلبية وحتى المشروع في التنفيذ ومتابعته، ومن ثم تقييم الخطة العامة لإنتاج وتحديد الإنحرافات لتصحيحها .

- مدير الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بمختلف شؤون العاملين خاصة الإدارة والإجتماعية منها، حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين ( التدريب )، التأهيل والتحفيز، الترفيه وتوزيع الأجور، المكافآت والعطل، والوضعية الإجتماعية إتجاه الضمان الإجتماعي، كما يقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور العمال ومعدل دورانهم والغيابات... الخ، وتحرص أيضاً على ربط العمال بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى، ويلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من الدوائر التالية :

- دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقوم بالأعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.

- دائرة التسيير: تسهر على التسيير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم و حقوقهم.

- دائرة الإعلام الآلي: تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية و متشابهة.

– مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط أو الصلة بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذه الأخيرة سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد ما يحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم قطع غيار...إلخ)، وذلك بعد إعداد برامج التموين وتسيير الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة، كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الإستيراد وكل ما يتعلق بها، إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمخزونات، وتضم هذه المديرية حاليا دائرة واحدة في انتظار إضافة بعض الدوائر الأخرى لها لتسهيل العمل فيها، وذلك بعد إستكمال تصميم وتنظيم الهيكل لتنظيمي الجديد، وهذه الدوائر هي:

- دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاجها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات، وذلك بعد إعداد الملف أو برامج الخاصة بالمشتريات.

– مديرية المالية: تعد من المديريات الرئيسية للمؤسسة، وذلك لأن عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريحات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة والمتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية :

- دائرة الميزانية و المراقبة : تقوم هذه الدائرة بالتحقيق من جميع الميزانيات ومراقبتها من خلال مراقبة عمل دائرة المحاسبة العامة ودائرة الخزينة والتنسيق بينهما .

- دائرة المحاسبة العامة : تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء و بيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها .

- دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل على حفظ التوازن المالي لها .

- المديرية التجارية : تعتبر بمثابة الوسيط أو الصلة بين المؤسسة والزيون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص حجم الطلبية، السعر والوقت .... إلخ ، وذلك بعد الإطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات،

إضافة إلى الإهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتوج، وهذا بالتنسيق مع مختلف المديریات الأخرى ، وتضم دائرتين هما :

- دائرة التجارية : تشرف على المبيعات والعمليات المتعلقة بها، إذا تقوم بمتابعة عمليات الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة .

- دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ أن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الإتفاق كالمدة والسعر، والموصفات المطلوبة، وهذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوب .

وعموما فإنه تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة للهيكل لم تشمل كامل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإنما شملت المستويات العليا والوسطى منه فقط، وذلك لأنه لم يكتمل بعد تصميم وتنظيم المصالح الممثلة للمستويات القاعدية بشكل نهائي، وتعود أسباب إعادة تصميم وتنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة على شكله الجديد إلى محاولة جعله أكثر تكيفا مع الظروف الجديدة في ظل إقتصاد السوق وإشتداد المنافسة حيث تم إضافة بعض الدوائر والمصالح التي لم تكن موجودة مثل التسويق والمراجعة وما إلى ذلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إعادة تصميم وبناء هذا الهيكل من جديد جاءت كنتيجة لإنفصال وإستقلال الوحدة عن المؤسسة الأم التي كانت تضم كل المؤسسات في نفس القطاع المتمثل في قطاع الحديد والصلب تحت إسم ما يعرف بالشركات القابضة. واليوم هذه المؤسسة تتمتع بإستقلالية تامة في كل ما تقوم به بإعتبارها شركة ذات أسهم تعود أسهمها إلى مجمع أنابيب.

إن هذا الهيكل التنظيمي الجديد هو هيكل توسيعي يتماشى مع الظروف الراهنة للسوق ويعكس الإستقلالية المالية والإدارية للمؤسسة والتي تأهلها للدخول بسهولة في ميدان الشركة والإفتتاح على الأسواق الخارجية خاص بعد حصولها على شهادتي ال ISO9001 و API Q1. وتجد الإشارة إلى أن مهمة إدارة هذا الهيكل التوسيعي تعود إلى مجلس إدارة المؤسسة ومجموعة المديریات المكونة له .

- تطور رقم الأعمال وحجم الإنتاج :

إن رقم الأعمال المؤسسة متعلقة بالطلبية، فكلما كان حجمها كبيرا كان رقم الأعمال كبيرا، وهذا يعكس حجم الإنتاج و الصفقات التي تبرمها مع عملائها خلال السنة .

وسنحاول في هذه النقطة توضيح تطور رقم الأعمال إنطلاقا من تطور إنتاج و نشاط المؤسسة خلال فترة الدراسة التي شملت السنوات ما بين 2000 و 2003 وملخصة في جدول التالي :

الجدول رقم 6: تطور رقم الأعمال بدلالة حجم الإنتاج

البيان	السنة	2000	2001	2002	2003
رقم الأعمال (دج)		2765271122	3259832656	5799099283	3503620079
حجم الإنتاج (طن)		32616	42968	56416	44347

المصدر : المديرية التجارية

من خلال الجدول و إعتبار كل سنة سابقة أساس للسنة الحالية سنتنتج مايلي :

- سنة 2001 : شهدت إرتفاعا في رقم الأعمال مقارنة سنة 2000 قدر ب :

494561534 دج و ذلك نتيجة إرتفاع الإنتاج ب: 10352 طن ، الأمر الذي أنعكس على الحصة

السوقية ، وذلك راجع إلى عدة أسباب أهمها :

- إستقلالية المؤسسة مالية وإداريا الأمر الذي ساعدها كثيرا في السيطرة على أكبر صلة من السوق، وتزامن ذلك مع إزدياد الطلب على منتج المؤسسة وإبرامها للعديد من العقود والصفقات مع مؤسسات الري وبعض المؤسسات الأجنبية التي دخلت للاستثمار في الجزائر، إضافة إلى سوناطراك التي تعتبر العميل الأول للمؤسسة.

- لإهتمام بالجانب الإبداع التكنولوجي التسويقي ومحاولة معرفة كل ما يتعلق بالسوق و الأفكار الإبداعية وجمع المعلومات، الأمر الذي يساهم كثيرا في زيادة حجم المبيعات، وبالتالي الحصة السوقية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة المواصفات العالمية للجودة ISO 9001 ، وشهادة حسن تدريب العاملين API Q1 ، وإنعكس ذلك بدوره على إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية أمام منافسيها في السوق وعلاقات طيبة مع المتعاملين معها .

- سنة 2002 : شهدت على عكس جميع السنوات الأخرى إرتفاعا كبيرا في رقم الأعمال قدر ب :

2539266627 دج مقارنة سنة 2001 ، وذلك رغم أن الإرتفاع في الإنتاج الذي قدر ب : 13448

طن لم يمكن كبيرا بالحجم الذي يوازي هذه الإرتفاع في رقم الأعمال، ويعزي كل هذا إلى زيادة الطلب المفاجئ في هذه السنة نتيجة أزمة المياه التي مرت بها البلاد الأمر الذي تطلب من الحكومة القيام بحل عاجل تمثل في محاولة نقل المياه بواسطة الأنابيب من السدود القريبة للمناطق التي كانت تعاني من هذه الأزمة، وعلى أثر ذلك قامت هذه الأخيرة بطلب الكمية التي تحتاجها من الأنابيب للقيام بذلك مع جميع المؤسسات الوطنية العاملة في هذا المجال، وأعطت الحصة الأكبر من هذا المشروع لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ بغارداية، برغم أنه كانت تربطها عقود مع مؤسسات أجنبية ووطنية مثل " BICHTEL" و"SONATRACH".

- سنة 2003: شهدت انخفاضا نسبيا في رقم الأعمال مقارنة بسنة 2002 قدر ب : 2295479904 دج

صاحبه إنخفاض طفيف في الإنتاج لا يتمشى مع الإنخفاض في رقم الأعمال قدر ب : 12069 طن،

وانعكس ذلك على الحصة السوقية التي إنخفضت، إن التعبير عن هذا الإنخفاض في رقم الأعمال والإنتاج مقارنة بالنسبة السابقة قد لا يعبر عن المعنى الحقيقي، ذلك أن هذه السنة تعتب حالة إستثنائية، وإذا ما أردنا المقارنة بها كسنة أساس (2002) فإنه من الأحسن إستبعاد الظروف الطارئة ويكون التعبير في هذه الحالة عودة رقم الأعمال والإنتاج إلى الحالة الطبيعية، إلا أن إسناد هذا التغيير إلى سنة 2001 وإعتبارها سنة أساس، عندها يمكن القول بأن سنة 2003 شهدت انخفاض ضئيل في رقم الأعمال، ويمكن إرجاع هذا الإنخفاض في رقم الأعمال إلى الأسباب التالية.

- زيادة تكاليف الإنتاج مقارنة بالسنوات السابقة وهذا لزيادة قيمة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج إضافة إلى تعثر عملية التموين بسبب نقص المواد الأولية في السوق من جهة، وكذا إجراءات الجمركة في المواني من جهة أخرى.

- نقص الطلب نسبيا على المنتج نتيجة لركود السوق بسبب الانتهاء من المشاريع الضخمة وذات الأولوية في سلم الإنعاش الاقتصادي.

إن ما نستخلصه مما سبق كله هو أن المؤسسة بقية محافظة بشكل أو بآخر على صمعتها وحصتها في السوق، بل وعملت جاهدة على زيادة الأخيرة خلال فترات النشاط مما يدل على كفاءتها وإستيعابها للدور المنوط بها، وسعيها إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، المتمثلة في زيادة الربحية والإبداع ضمانا للبقاء والإستمرار في السوق، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة في الآونة الأخيرة قد قامت بإدخال بعض الأساليب والمناهج الحديثة الإبداعية في الإدارة، وهذا بغية تطوير نشاطها والتوسع فيه.

- تحليل الوضعية المالية :

اعتمادنا في تحليل الوضعية المالية لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز على عرض الميزانيات المالية (أنظر الملاحق) لسنوات فترة الدراسة من خلال الجدول رقم (7)، ولتقييم هذه الوضعية قمنا باحتساب أهم النسب ذات الدلالة المالية موضحة في الجدول رقم (8) كما يلي:

الجدول رقم 7: الميزانيات المالية لسنوات الدراسة (2000-2003).

	السنوات			البيان	السنوات			البيان	
2003	2002	2001	2000	الخصوم	2003	2002	2001	2000	الأصول
-	-	-	-	أموال دائمة	484.109.657	603.355.555	729.155.860	659.170.312	أصول ثابتة
1.802.489.68	1.617.178.102	1.664.131.44	119.168.112	أموال خاصة	3.131.051.89	4.359.019.02	5.560505.790	4.923.854.663	أصول متداولة
1		3			4	4			
-	-	-	-	ديون طويلة الأجل	1.813.468.14	1.044.811.56	2.410.727.55	1.381.520.580	قيم الإستغلال
					8	3	4		
4.812.671.87	3.345.196.477	4.625.527.22	5.463.856.86	ديون قصيرة الأجل	3.589.254.94	3.135.674.56	2.231.912.39	2.717.505.966	قيم غ.جاهزة
0		6	3		9	2	7		
-	-	-	-		728.328.797	178.532.899	917.862.397	824.828.127	قيم جاهزة
3.615.161.55	4.962.374.580	6.289.658.65	5.583.024.97	المجموع	6.615.161.55	4.962.161.58	6.289.658.65	5.583.024.976	المجموع
3		1	6		3	0	1		

المصدر: تم الحصول على هذه الميزانيات إنطلاق من الميزانيات الختامية و على ضوء معلومات مصلحة المالية.



الجدول رقم 8: نسب التوازن المالي للمؤسسة

2003	2002	2001	2000	السنة النسبة
3.72	2.68	2.28	0.18	1- نسبة التمويل الدائم = مج الأموال الدائمة / مج الأصول الثابتة
3.72	2.68	2.28	0.18	2- نسبة التمويل الخاص = مج الأموال الخاصة / مج الأصول الثابتة
1.27	1.30	1.20	0.90	3- نسبة السيولة العامة = مج الأصول المتداولة / مج د. ق. أ
0.15	0.05	0.19	0.15	4- نسبة السيولة الحالية = مج القيم الجاهزة / مج د.ق.أ
0.37	0.48	0.35	0.02	5- نسبة قابلية السداد = مج الديون / مج الأصول
0.37	0.48	0.35	0.02	6- نسبة الإستقلالة المالية = مج الأموال الخاصة / مج الديون
0.92	0.87	0.88	0.88	7- نسبة سيولة الأصول = مج الأصول المتداولة / مج الأصول

المصدر : تم استخراج هذه النسب استنادا إلى الميزانيات الواردة الذكر في الجدول السابق

من خلال الجدول السابق يمكننا استنتاج ما يلي :

- نسبة التمويل الدائم في سنة 2000 كانت منخفضة بشكل كبير ما يعني وجود نقص في الأموال الدائمة، إذ يجب أن تكون هذه النسبة أكبر تماما من الواحد، وهو ما نلاحظه في السنوات الأخرى، وهذا دليل على وجود فائض في الأموال الدائمة من الأصول الثابتة يغطي مجموع المخزونات، وتعتبر هذه الحالة ممتازة وخاصة في سنة 2003.
  - نسبة التمويل الخاص منخفضة جدا في سنة 2000 ما يدل على وجود رأس مال عامل خاص سالب، أما في السنوات الأخرى فقد كانت أكبر تماما من الواحد وهذا دليل على وجود رأس مال عامل خاص إيجابي أي قدرة المؤسسة على تمويل إستثماراتها من أموالها الخاصة.
  - نسبة السيولة العامة أقل من الواحد سنة 2000 أي أن المؤسسة تستفيد من الديون قصيرة الأجل في تمويل أصولها المتداولة، أما في باقي سنوات الدراسة فقد كانت كبيرة، وهذا دليل على أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على الديون القصيرة في تمويل الأصول، وهو ما يدل على حسن إدارتها.
  - نسبة السيولة الحالية نجدها أدنى من الحد المطلوب في كل سنوات الدراسة مما يسمح لها بالإقتراض من جديد إذا واجهتها ظروف مالية صعبة.
  - نسبة قابلية السداد لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز مرتفعة في كل سنوات الدراسة) حيث يجب أن تكون حدود هذه النسبة بين 0.2 و 0.3).
  - نسبة الإستقلالية المالية ضعيفة في كل سنوات الدراسة وتعتبر غي مقبولة (إذ يجب أن تكون أكبر من واحد)، وهذا يدل على أن الديون تزيد بنسبة كبيرة عن الأموال الخاصة، حيث يظهر من الميزانيات المالية للمؤسسة مشبعة بالديون القصيرة الأجل.
  - نسبة سيولة الأصول كانت أكبر من 0.5 في السنوات الأربعة وهذا يعني أن حركة الأصول المتداولة سريعة و تحقق أرباح.
- وعلى ضوء التحليل السابق يبدو لنا أن أحسن وضعية مالية للمؤسسة كانت سنة 2003 مقارنة بسنة 2000، كما أن سنة 2001 عرفت تحسن في الوضعية المالية وهذا دليل على نجاح المؤسسة في إعادة الوثيرة الطبيعية لنشاطها.
- تقييم وضعية العمالة:
- نظرا لأهمية العمالة في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز سنحاول دراسة تحليل أهم المؤشرات التي تبرز هذه الأهمية وذلك فيما يلي:

الجدول رقم 9: تطور عدد العمال في المؤسسة خلال سنوات فترة الدراسة ( من 2000 إلى

2003)

السنة	2000	2001	2002	2003
البيان				
الإطارات	94	104	122	137
رؤساء العمال	170	187	200	199
المنفذون	609	608	500	633
المجموع	873	899	822	969

**المصدر:** مديرية الموارد البشرية

- من خلال الجدول نلاحظ بأن عدد العمال في تزايد مستمر، و يعزي ذلك للأسباب التالية:
- نمو و توسع المؤسسة.
  - ارتفاع احتياجات المؤسسة للعمالة وذلك استنادا إلى حجم المشروع أو الطلبية المتوفرة.
  - حصول المؤسسة على شهادة الإيزو وبالتالي زيادة عملائها و ارتفاع حجم طلباتهم وهذا ما يتطلب عمالة أكبر.

الجدول رقم 10: تكاليف المؤسسة على العمالة خلال سنوات فترة الدراسة ( من 2000 إلى

2003).

السنوات	2000	2001	2002	2003
تكاليف العمالة	26287094395	32021203999	42749161813	34261805466

**المصدر:** مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع تكاليف العمالة سنة بعد أخرى وهذا راجع إلى الأسباب التالية:

- ارتفاع حجم الطلبيات و المشاريع التي تتلقاها المؤسسة.

- زيادة عمليات التدريب و التكوين للعاملين و هذا بهدف زيادة كفاءتهم وخبراتهم وخاصة الذين يشغلون مناصب تتطلب تأهيل عالي.
- انتهاج المؤسسة لسياسات تحفيزية مادية للعاملين من خلال منحهم علاوات ومكافآت خاصة في حالة زيادة الكميات المنتجة وعند زيادة الأرباح.
- اعتمادا على تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز يمكن استخلاص مجموعة من نقاط القوة والضعف نلخصها فيما يلي:

#### أ- نقاط القوة:

وتتمثل فيما يلي:

- الموقع الإستراتيجي والإبداعي للمؤسسة وذلك لقربها من العملاء الرئيسيين وأماكن النشاط الرئيسية (حاسي الرمل، وحاسي مسعود) مقارنة بالمنافسين.
- قدرة المؤسسة على إنتاج الأنابيب بمختلف الأقطار والأسماك.
- امتلاك المؤسسة لعمالة خبيرة نتيجة الأقدمية واحتكاكها بالأجانب، إضافة إلى اعتمادها سياسة توظيف عمالة جامعية.
- حصول المؤسسة على شهادتي ISO9001 و APIQ1، وبالتالي ضمان كسب ثقة العملاء المحليين و حتى الأجانب.
- إستعمال جدول التفاضل في العروض من حيث السعر، الجودة، شروط التموين أثناء عملية الشراء.
- امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة، حيث دعمت مؤخرا خطها الإنتاجي بآلة تلحيم متطورة قيمتها 130.000.000 دج، وكذا إمكانية تشغيل الآلات 24/24 ساعة.
- استعمال أجهزة الإعلام الآلي في جميع الأقسام.

#### ب- نقاط الضعف:

وتتمثل فيما يلي :

- تكاليف النقل المرتفعة نتيجة لعدم إكتمال مشروع السكة الحديدية (الجزائر-غرداية).
- الإنتاج بالطلبات مما يهددها بالتوقف عن الإنتاج في حالة الركود.
- إتباع سياسة القروض قصيرة الأجل.
- التأخير في تسليم الطلبات مما يلزمها بدفع غرامة التأخير.
- بعد المؤسسة عن مصادر توريد المادة الأولية.
- عدم إلتزام المؤسسة بهيئة تشرف على الإبداع و الابتكار.

تعتمد مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز في تحديد نقاط القوة و الضعف لديها على المصادر الداخلية من خلال المديرية المختلفة:

- مديرية المحاسبة و المالية تعد تقارير شهرية تتضمن الوضعية المالية للمؤسسة.
- مديرية الموارد البشرية تعد تقارير حول وضعية العاملين وتوزيعهم، مؤهلاتهم.
- مديرية التمويين تعد تقارير المخزونات والمشتريات اللازمة للعملية الإنتاجية.
- مديرية الإنتاج تعد تقارير عن أوضاع الإنتاج من حيث التطور والإحتياجات والمستلزمات المختلفة له.

### 3.2.3. تشخيص البيئة الخارجية

تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة على مختلف الظروف والعوامل والمتغيرات التي تقع خارج نطاقها و التي يمكن أن تؤثر على سير نشاطها، لذا يجب عليها تحليلها للاستفادة من الفرص التي تطرحها وتفادي الأخطار الناتجة عنها ومواجهتها وتنقسم إلى قسمين:

- البيئة الخارجية العامة: وتضم كافة المتغيرات التي لها تأثير على إستراتيجية المؤسسة ونشاطها بشكل غير مباشر، وتشمل العوامل الإجتماعية الإقتصادية، السياسية والقانونية.

\* العوامل الإجتماعية : بما أن منتج المؤسسة هو منتج صناعي فإنه لا يتأثر بثقافة المستهلك النهائي، و نجد من بين أهداف المؤسسة محاولة امتصاص البطالة من المنطقة وذلك لكونها أكبر مؤسسة إنتاجية فيها.

\* العوامل الإقتصادية:

ومن:

- الشراكة التي تتم على المؤسسة التعامل مع مؤسسات أجنبية (الأوروبية خاصة بناء على الشراكة الجزائرية الأوروبية).
- تذبذب أسعار الحديد في البورصات العالمية.
- ارتباط المؤسسة بالشركة القابضة للحديد الصلب و المناجم MINARGIE HOLDING SIDMINES التابعة بها، من خلال ما تفرضه من شروط و التي تمس الإطار الإقتصادي العام.

\* العوامل السياسية و القانونية:

ومنها:

- قانون الجمارك و الضرائب و التغييرات الحاصلة فيها.
- الوضع الأمني في البلاد و تأثيره على الإستثمارات الأجنبية.
- البيئة الخارجية الخاصة: وهي عبارة عن كل العوامل التي تؤثر على إستراتيجيات وأنشطة المؤسسة و من أبرزها نجد:
- العملاء: وتعتبر المؤسسة الوطنية سونطراك العميل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى نسبة 90 % من المبيعات، إضافة إلى سونلغاز ومؤسسات توزيع المياه على المستوى الوطني، وبعد حصول المؤسسة على شهادة APIQ1 و ISO9001، اكتسبت عملاء أجنب مثل الشركة البريطانية.

BRITICH PETROLEUM و BECHTEL الأمريكية.

- وتعد الطلبات المقدمة من طرف هذه المؤسسات و المفاوضات التي تجري معها مصدرا لمختلف المعلومات التي تساعد على حصول منتج نهائي يتوافق مع رغبات عملائها.
- الموردون: هم مختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة في مجال التموين بالمادة الأولية، وباقي مستلزمات لعملية الإنتاجية حيث يمثلون أهم عنصر بالنسبة إليها لأن جودة المنتج النهائي ترتبط بجودة مادته الأولية، وفي هذا الصدد تستعمل المؤسسة جدول التفاضل بين العوض لإختبار المورد المناسب على أساس مختلف المعلومات حول الجودة، السعر وشروط الدفع، وقت لتموين...إلخ، وتخصص لجنة تقنية إبتكارية لذلك.

- وتعتمد المؤسسة في عملية التموين على توريدين من داخل الوطن و خارجه وهم:

\* الموردون الداخليون: يمثلون جميع المؤسسات الوطنية التي تمون المؤسسة و من أهمها :

- مؤسسة "ALFA SID" والتي تختص ببيع المادة الأولية ( ملفوفات الفولاذ).

- مؤسسة " NAFTAL " المختصة في بيع الوقود و الزيوت.

- مؤسسة " ENGI " المختصة في الأوكسجين و الأزوت.

- مؤسسة " ANTPL " التي تمون المؤسسة بسلك التلحيم.

- مؤسسة " ENAPCI " المختصة ببيع مواد الطلاء.

\* الموردون الخارجيين: والمتمثلون في جميع المؤسسات الأجنبية التي تتعامل مع المؤسسة في

مجال التموين بمستلزمات نشاطها ومن أهمها نجد:

- مؤسسة " ATOFINA " الفرنسية التي تقوم بتموين المؤسسة بمادة التغليف البوليتلان.

- مؤسسة " PRIMARY (Industries UK.LTD) " متعددة الجنسيات المختصة في بيع الفولاذ (ملفوفات).

- مؤسسة " SGGT " الألمانية التي تقوم بتزويد المؤسسة بقطع الغيار المستعملة للمياه.

- مؤسسة " WHEELABRATOR ALLEVORD " الفرنسية المنتجة لبرادة الفولاذ.

- مؤسسة " AGFA GEVEART NV " البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة " CITOY " اليابانية التي تمد المؤسسة بالمادة الأولية.

- مؤسسة " MANTA SAP " الإيطالية PDR GENAILLEUSE .

- مؤسسة " CONTROL AB " الفرنسية تختص بإنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

الوسطاء : إن المؤسسة لا تتعامل مع الوسطاء وذلك بالنظر لطبيعة المنتج وأهميته وكذلك غلاء ثمنه ومحدودية الإستعمال.

المنافسون : إن المؤسسة تعمل في السوق إحتكار القلة، إذ تعتبر المؤسسة ALFATUS الجزائرية للأنابيب الملحمة المنافس الوحيد على مستوى الوطن، أما على المستوى العالمي فنجد مؤسسة BENDER الألمانية من أهم المنافسين ورغم تهديد الذي يطرحه المنافسون في السوق إلا أن المؤسسة لا توالي إهتماما لجمع المعلومات عنهم.

الحكومة: تعتبر الحكومة المشرع الأول والأخير للقوانين، وتتولى فرض القوانين وسن التشريعات المتعلقة بنشاط المؤسسة كقانون الضرائب، تحديد الأسعار... الخ، وكذلك قانون التصدير والإستيراد.

الممولون: تعتبر الدولة الممول الوحيد للأسهم في المؤسسة وهذا راجع للأسهم التي تمتلكها بصفة مستمرة و رئيسية. ( بما أن المؤسسة ملك للدولة فإن هذا الأخير هي التي تقوم بعملية التمويل).

وبداسة البيئة الخارجية العامة والخاصة لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز يمكن إستخراج الفرص المتاحة أمامها و المخاطر التي تواجهها والتي نوجزها فيما يلي:

أ – الفرص :

وتتمثل فيما يلي:

– إنفتاح سوق الجزائر على الخارج، وذلك بعقدها الشراكة مع الإتحاد الأوروبي.

– قلة المنافسة في السوق الوطنية.

– حجم المؤسسة و إمكاناتها الكبيرة، ما يجعلها محط أنظار العملاء والزبائن.

– الموقع الإستراتيجي للمؤسسة والذي يساعدها على تغطية أقصى حد ممكن من السوق المحلية

وبالتالي زيادة في حصتها السوقية والإهتمام بالإبداع والإبتكار.

ب - المخاطر :

وتتمثل فيما يلي:

- خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- عدم قدرة المؤسسة على تلبية كل إحتياجات السوق الوطنية، وهذا ما يتم عليها رفض بعض الطلبات أو تسليمها للغير كمؤسسة ALFATUS أو مؤسسة BENDER.
- تغيير أسعار الفولاذ.
- فتح المجال أمام الإستثمارات الأجنبية في نفس القطاع .

ورغم الأهمية التي تكتسبها متغيرات البيئة الخارجية وخصوصا البيئة الإبداعية ( المناخ الإبداعي)، وما تنتجه من فرص وما تفرضه من مخاطر تهدد إستمرارية المؤسسة إلا أن " IPEGAZ لا تعطيها حقها من التحليل والدراسة من حيث التسويق، الإبداع، المعلوماتية... الخ، وذلك لأن السوق الذي تعمل هو سوق إحتكار القلة، يتميز بحماية من الدولة.

### 3.3. دراسة صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع

قمنا بتوزيع الاستببانية على مجتمع الدراسة في إدارات المؤسسة الاقتصادية العمومية الأنابيب الناقلة للغاز بولاية غارداية (الشراء، الإنتاج، التجارة والتسويق، البحث والتطوير، المحاسبة والمالية إدارة الموارد البشرية ...) والمكونة من الإطارات وعمال تنفيذيون، ومكلفون بالدراسات، ورؤساء المصالح، وتم تحديد عدد أفراد المجتمع من خلال استشارة استكشافية للجهات ذات العلاقة في الدوائر ومديريات المؤسسة الاقتصادية أنابيب الناقلة للغاز- PIPE GAZ بغارداية، وبعدها قمنا بتوزيع الاستببانات وجمعها وكان عدد الاستببانات المسترجعة من أفراد الدراسة (65).

#### 1.3.3. وصف خصائص مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (إطارات وعمال تنفيذيون ومكلفون بالدراسات ورؤساء المصالح والأقسام )، في دوائر ومديريات مؤسسة أنابيب الناقلة للغاز. وتناول القسم الأول من الاستمارة البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة والتي يمكن وصفها كما يلي:



- اسم الوظيفة :

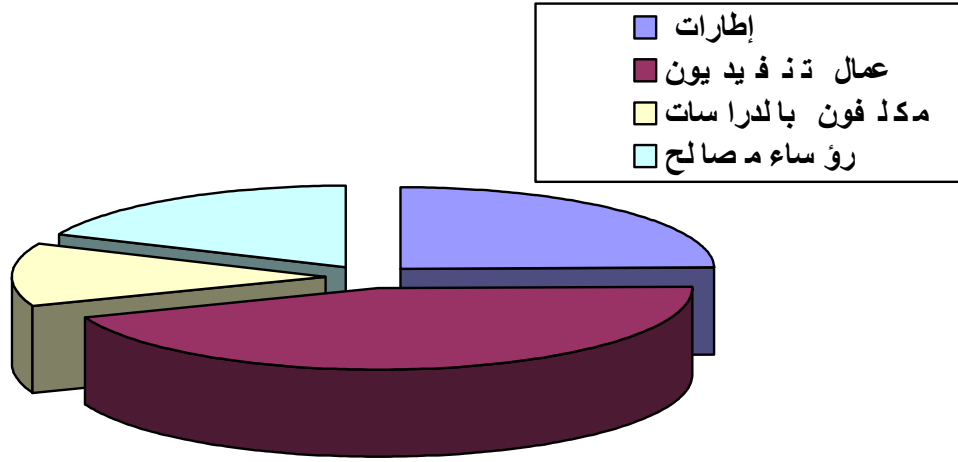
جدول رقم 11: توزيع الأفراد مجتمع الدراسة حسب اسم الوظيفة

اسم الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إطارات	<b>16</b>	24.6
عمال تنفيذيون	29	44.6
مكلفون بالدراسات	8	12.3
رؤساء مصالح	12	18.5
<b>المجموع</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (11) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب اسم الوظيفة، إذ يلاحظ في الجدول أن معظم أفراد المجتمع الدراسة هم عمال تنفيذيون بتكرار ( 29 ) و نسبة ( 44.6 % ) أما الإطارات فتصل نسبتهم ( 24.6 % ) بتكرار ( 16 ) بينما رؤساء نسبتهم كانت ( 18.5 % ) بتكرار ( 12 ) وكذلك بالنسبة المكلفون بالدراسات نسبتهم المؤوية ( 12.3 % ) وتكرار ( 8 ) ويعرف سبب الارتفاع نسبة عمال تنفيذيون لكونهم موزعين إدارات مؤسسة أنابيب الناقله للغاز بغارداية منهم مراقبين، تقنيون ... وهذا التنوع المهام والنشاطات والأقسام المتعددة، بينما لكل دائرة بالمؤسسة لها هيكلها التنظيمي.

ويمكننا توضيح هذه المعطيات في الشكل البياني التالي :



الشكل رقم 18: توزيع الأفراد حسب اسم الوظيفة- من إعداد الطالب

- الجنس:

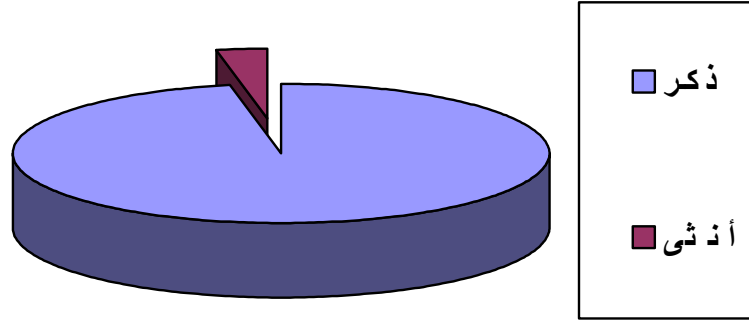
جدول رقم 12: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
96.9	63	ذكر
3.1	2	أنثى
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس حيث يلاحظ أن عدد الذكور بلغ ( 63 ) ونسبة مئوية ( 96.9 % ) من أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث ( 2 ) بنسبة مئوية ( 3.1 ) من أفراد المجتمع، مما يدل على أن نسبة عدد الذكور أكبر من نسبة عدد الإناث وبفارق كبير جدا مقداره ( 93.8 % ).

ويمكننا توضيح هذه المعطيات في الشكل البياني التالي :



الشكل رقم 19: توزيع الأفراد حسب الجنس- من إعداد الطالب

-الحالة الاجتماعية :

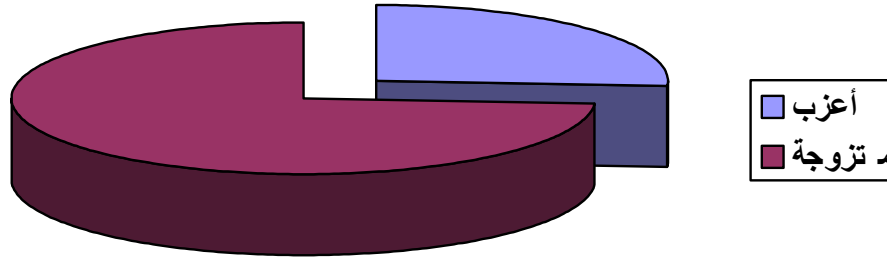
جدول رقم 13: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
26.2	17	أعزب
73.8	48	متزوج
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب.

يبين الجدول رقم (13) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، إذ يلاحظ أن ( 26.2% ) هم غير متزوجين ( 48 ) نسبة مئوية ( 73.8% ) وتبين أن نسبة المتزوجين أكثر من نسبة غير المتزوجين بنسبة ( 73.8% - 26.2% ) ويعرف سبب كبر المتزوجين مقارنة بغير المتزوجين إلى الوصول إلى إحدى الوظائف أي إسم الوظيفة (إطار عمال تنفيذي، مكلف بالدراسات، رؤوس و مصالح) وبالتالي يتطلب فئة عمرية متقدمة نسبياً وقادرة على العمل وتسييره.

ويمكننا توضيح هذه المعطيات في الشكل التالي :



الشكل رقم 20: توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية- من إعداد الطالب

- العمر:

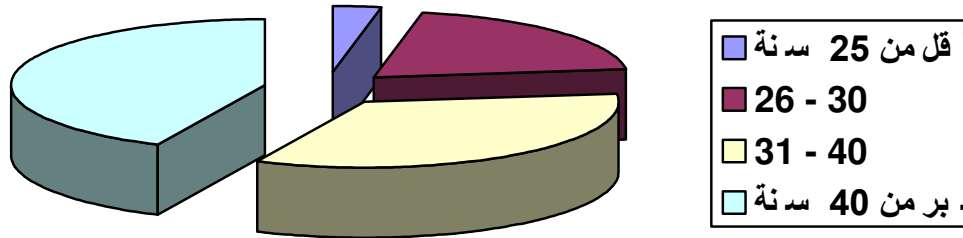
يبين الجدول رقم (14) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر، ويلاحظ أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية (41 فأكثر) ونسبة مؤوية (43.1 %) ثم تليها الفئة العمرية (31 – 40) سنة ونسبة مؤوية ( 33.8 % ) وقد يعرف سبب ذلك إلى الوصول إلى إحدى الوظائف الإدارية، بينما بلغت نسبة عمال تنفيذيون ( 20.0 % ) للفئة العمرية ( 26 – 30 ) والفئة العمرية ( أقل من 25 ) ( 3.1 % ).

جدول رقم 14: توزيع الأفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
3.1	2	<b>أقل من 25</b>
20.0	13	<b>30 – 28</b>
33.8	22	<b>40 – 31</b>
43.1	28	<b>أكبر من 41</b>
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب

ويمكننا توضيح هذه المعطيات في الشكل البياني التالي :



الشكل رقم 21: توزيع الأفراد حسب العمر - من إعداد الطالب

- سنوات الخدمة:

جدول رقم 15: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
36.9	24	5 سنوات فأقل
13.8	9	10 - 6
10.8	7	15 - 11
4.6	3	20 - 16
33.8	22	21 فأكثر
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

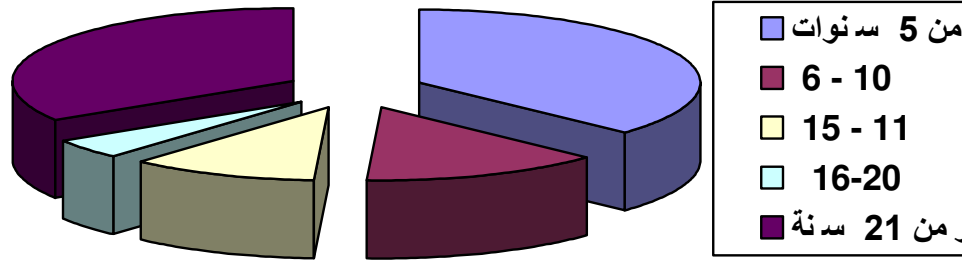
المصدر: من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (15) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السنوات الخدمة إذ يلاحظ أن

( 36.9 % ) من أفراد مجتمع الدراسة هم من ذوي سنوات الخدمة ( 11 - 15 ) سنة تليها

( 33.8 % ) لذوي السنوات ( 21 فأكثر ) في حين ( 13.8 % ) كانت لذوي السنوات

( 6- 10 ) و ( 10.8 % ) لذوي السنوات ( 11 – 15 ) ( 4.6 % ) لذوي ( 16 – 20 ) سنة، ويعرف سبب ذلك إلى أن الوصول إلى إسم الموظفين يتطلب مرور سنوات الخدمة الطويلة نسبيا في مؤسسة الاقتصادية انابيب الناقله للغاز، وتعتبر سنوات الخدمة عاملا حاسما لنجاح الإبداع نتيجة لتراكم الخبرات والكفاءات الذاتية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح الإبداع لمعرفتهم الواسعة بألية عمل الجهاز الإداري و إجراءاته مما يؤدي إلى الأفراد و المستشارين الداخليين لكيفية تفعيل مفهوم الإبداع. ويمكننا توضيح هذه المعطيات في الشكل البياني التالي:



الشكل رقم 22: توزيع الأفراد حسب سنوات الخدمة

من إعداد الطالب

- المستوى التعليمي:

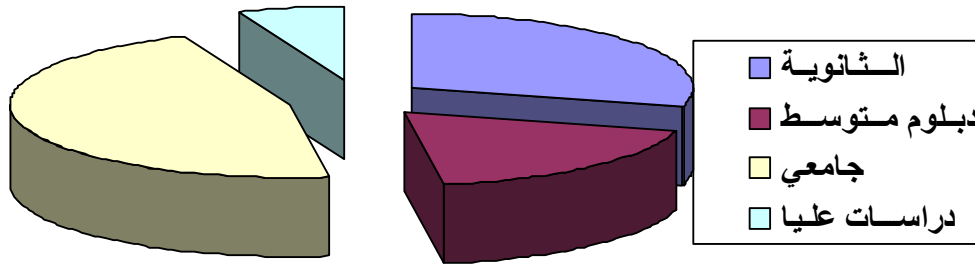
جدول رقم 16: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
29.2	19	ثانوية
18.5	12	دبلوم متوسط
46.2	30	جامعي
6.2	4	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (16) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، إذ يلاحظ أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم ذوي المستوى التعليمي، جامعيون ( 46.2 % ) ثم المؤهل العلمي ثانوية ( 29.2 % ) ويليهما دبلوم متوسط ( 18.5 % ) أي أن بعض المراكز المتخصصة للتكوين والتعليم المهني لكافة التخصصات أما الدراسات عليا ( 6.2 % ) ( ماجستير ودكتوراة) أو شهادة معادلة لها، و نلاحظ أن أكبر نسبة 64.2 % لكافة شرائح الجامعيين مما يدل على أن المؤسسة أنابيب الناقله للغاز تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي.

ويمكننا توضيح هذه المعطيات في الشكل البياني التالي :



الشكل رقم 23: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي - من إعداد الطالب

### 2.3.3. صفات المبدع الإداري

للإجابة وتوضيح هذا المطلب استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات ذات العلاقة بمدى توفر خصائص الإبداع في مديريين و مسؤولين كما يراها أفراد مجتمع الدراسة.

ثم قياس إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مقاييس ليكارت الخماسي لبيان درجة الموافقة من ( 1 ) إلى ( 5 ) بحيث تدل الدرجة ( 1 ) موافق بشدة والدرجة ( 2 ) موافق، والدرجة ( 3 ) محايد والدرجة ( 4 ) غير موافقة بشدة ، و الدرجة ( 5 ) غير موافق بشدة .

يجرنا السؤال في هذه الدراسة إلى :

ما مدى توفر خصائص الإداري المبدع في المؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الناقله

للغاز بولاية غارداية ؟

يوضح الجدول رقم 17: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر خصائص

الإداري المبدع.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1.05	3.17	يتميز المديرين بالرغبة القوية في الإنجاز العالي .	1
0.82	3.69	يتميز المديرين في الوحدة بالانفتاح الداخلي على موظفيهم	2
0.94	3.35	يتصف المديرين في الوحدة بالمتابعة .	3
0.88	3.48	يتوفر قدرة عالية من قبل المديرين في التعامل مع الأفراد التغيير.	4
0.91	3.28	هناك ثقة عالية بالنفس وبالآخرين من قبل المديرين	5
0.98	3.43	هناك وضوح في الرؤيا لدى المديرين حول ما يجب القيام به .	6
0.98	3.43	يتميز المديرين في الوحدة بالمرونة والقدرة على التكيف التجديد .	7
1.01	3.18	هناك تطلع دائم من قبل المديرين نحو التغيير .	8
0.91	3.40	يتميز المديرين في الوحدة بالجرأة في إبداء الآراء والمقترحات	9
0.93	3.54	يتصف سلوك المديرين بالتلقائية والمرونة وتشجيع تبادل الرأي النقد الذاتي .	10
0.85	3.65	يتصف سلوك المديرين بالبصيرة الثاقبة والخلاقة في تصور الحلول البديلة للمشاكل .	11
1.25	2.43	يمارس المديرين أعمالهم بحرية واستقلالية .	12
1.07	3.14	هناك ميل إلى الفضول والبحث وعدم الرضى عن الوضع الراهن من قبل المديرين .	13
1.07	3.38	يتصف المديرين بالأصالة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.	14
<b>0.79</b>	<b>3.28</b>	<b>المعدل العام</b>	

المصدر : من إعداد الطالب

ويتبين من الجدول أن العبرة ذات العلاقة بتميز مديري ومسؤولي بالرغبة القوية في إنجاز العالي احتلت الرتبة الأولى بوسط حسابي ( 3.17 ) مما يدل إلى وجود موافقة من أفراد مجتمع الدراسة على أن أكثر خصائص الإبداع توفرا عند المديرين المؤسسة هي الرغبة القوية في إنجاز العالي، و كان هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، كما يعكسه الانحراف المعياري الذي بلغ ( 1.05 ) .

وتبين أن العبرة ذات العلاقة بتميز المديرين بالمؤسسة أنابيب الناقل للغاز بالانفتاح الداخلي على موظفيهم و الخارجي على الموظفين جاءت بالرتبة الثانية وبوسط حسابي ( 3.69 ) وبدرجة موافقة عالية ولكن بتشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العبرة كما تدل على ذلك الانحراف المعياري ( 0.82 ) أما الرتبة الثالثة فكانت العبرة ذات العلاقة باتصاف المديرين في الوحدة



بالمثابرة بوسط حسابي قدرة ( 3.35 ) مما يعني درجة عالية من الموافقة لأفراد مجتمع الدراسة وبتشتت أيضا في إجابات أفراد مجتمع الدراسة كما تشير قيمة الانحراف المعياري ( 0.94 ) .  
وحملت عبارة اتصاف المديرين في المؤسسة أنابيب الناقله للغاز PIPE – GAZ بغارداية بأخذ زمام المخاطرة على الرتبة الأخيرة وبوسط حسابي مقداره ( 3.38 ) مما يدل على أن المديرين في المؤسسة يتصفون بأخذ زمام المخاطر بدرجة متوسطة، ووجود تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسات نحو العبارة و الانحراف معياري مقداره ( 1.07 ) .

وجاءت عبارة اتصاف المديرين بالأصالة والخروج عن المألوف في التفكير والتغيير في التربية ما قيل الأخير وبوسط الحسابي بلغ ( 3.14 ) وبدرجة موافقة متوسطة ، وتشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرة كما يدل الانحراف المعياري الذي بلغ ( 1.07 ) .

ونستطيع الإجابة على السؤال المتعلق بمدى توفر خصائص الإبداع لمديرين و مسؤولي في مؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الناقله للغاز بولاية غارداية PIPE – GAZ ، بأن توفر هذه الخصائص ككل بدرجة موافقة متوسطة ، حيث أن معدل الوسط الحسابي (3,69) يتميز المديرين في المؤسسة بالإنفتاح الداخلي على موظفيهم والخارجي على المواطنين، وأقل خصائص في هناك ميل إلى الفصول والبحث وعدم الرضى عن الوضع الراهن من قبل المديرين والمسؤولين لمؤسسة أنابيب الناقله PIPE-GAZ ويتبين لنا أن معدل العام للوسط الحسابي لكافة العبارات (3,28) بدرجة متوسطة ويؤكدنا الانحراف المعياري لمقدار(0,75) فيما يخص الإداري المبدع بالمؤسسة الاقتصادية أنابيب الناقله للغاز، بولاية غارداية.

ويزخر بسبب ذلك أن كل إداري يجب الإنجاز والإتقان ويجب أن يسيطر وتثبت كفاءته ومهارته ولذلك فهي خاصية موجودة في الإداريين بشكل كبير بالمؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الناقله للغاز، ولكنهم خوفا من تحمل الأعباء والأتعاب.

بناء على التحليل السابق للإجابات عن أسئلة الدراسة الخاصة بصفات المبدع الإداري كشفت الدراسة عن توفر خصائص الإداري المبدع في المؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الناقله للغاز بولاية غارداية بدرجة متوسطة عموما، حيث بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (3.28) والانحراف المعياري (0.79)، وكانت أهم الخصائص الإبداعية المتوفرة عن الإداريين هي: يتميز المديرين والمسؤولين في الوحدة بالإنفتاح الداخلي على موظفيهم والخارجي على المواطنين ويتصف مديرين إدارات مؤسسة بالبصيرة الثاقبة والخلاقة في تصور الحلول البديلة للمشاكل. ويلبها اتصاف سلوك المديرين بالتلقائية والمرونة وتشجيع تبادل الرأي النقد الذاتي. وكانت أقل الخصائص الإبداعية توفرا عند الإداريين هي : ممارسة المديرين أعمالهم بحرية

واستقلالية وكما هناك ميل إلى الفضول والبحث وعدم الرضى عن الوضع الراهن من قبل المديرين. ويلبها تميز المديرين بالرغبة القوية في الإنجاز العالي .

### 3.3.3. محفزات الإبداع

للإجابة على أسئلة الدراسة استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات الإبداع في المؤسسة العمومية الإقتصادية أنابيب الناقل للغاز بولاية غارداية، ثم قياس إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي بيان درجة الموافقة من (1) إلى (5) بحيث تدل الدرجة (1) موافق بشدة والدرجة (2) موافق، والدرجة (3) محايد، والدرجة (4) غير موافق، والدرجة (5) غير موافق بشدة.

سؤالنا: ما مدى محفزات الإبداع للمؤسسة الإقتصادية أنابيب الناقل للغاز بغارداية؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم 18: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة

لمدى توفر محفزات الإبداع.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتق رؤسائي بقدرتي على القيام بعملتي دون الحاجة إلى الرقابة علي.	2.02	0.83
2	يوجد قواعد وتعليمات مناسبة للعمل في الوحدة الإدارية التي أعمل بها .	2.17	0.82
3	تلاقى أفكارني واقتراحاتي أذنا صاغية من رؤسائي .	2.34	0.85
4	اشعر أن رئيسي مهتم جدا بأفكارني .	2.60	0.89
5	اشعر بارتياح كبير عندما أخبر رئيسي بالأخطاء التي ارتكبتها.	2.54	0.93
6	لقد منحت السلطة الكافية للقيام بعملني على خير وجه.	2.22	0.94
7	تستخدم الأخطاء المرتكبة في وحدتي للتعلم منها وليس للعقاب وإعاقه العمل .	2.37	0.76
8	ييدي مديري حاسما عاليا للعمل الذي نقوم بإنجازه.	2.65	0.87
9	يسمح لي بالمشاركة بوضع أهداف وظيفتي .	2.85	0.95
10	ييدي مديري انفتاحا كبيرا للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين إنجاز المدير في العمل .	2.92	1.06
11	أستطيع من خلال وظيفتي الحالية أن أنجز بأعلى مستوى ممكن .	2.26	0.77
12	أتلقي تشجيعا على الإبداع في عملي .	2.82	1.10
13	هناك تشجيع على التنوع في الآراء بين المرؤوسين .	3.18	0.93
14	يستخدم مديري معايير عالية للحكم على إنجازني .	2.95	1.02
15	تطلب الإدارة وبالاحاق اقتراحاتي وأفكارني حول تحسين الخدمة المقدمة	3.09	1.04
16	يوجد معايير عالية للتميز في العمل في وحدتي .	2.98	0.92
17	يكافأ الأفراد على إبداعاتهم في هذه الوحدة الإدارية .	3.25	0.95
18	تتعامل الإدارة بسهولة مع الإرباك والفوضى والتشويش .	3.25	1.01
19	أستطيع الانتقال من وظيفتي إلى وظائف أخرى في المنظمة إذا أردت ذلك.	3.02	1.11
20	لا يوجد محسوبة في المؤسسة التي أعمل بها .	3.46	1.22
	<b>المعدل العام</b>	<b>2.59</b>	<b>0.95</b>

**المصدر: من إعداد الطالب**

يوضح الجدول رقم 18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة عن توفير محفزات الإبداع التي تطرقنا لها في الجانب النظري والمقدمة والاستبيان كما في الملاحق.

أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة العبارات التي تحدد مدى توفر محفزات الإبداع في مؤسسة الإقتصادية العمومية أنابيب الناقله للغاز لولاية غارداية، يتبين أن المعدل العام للوسط الحسابي قد بلغ (2,59) يدل على توفر محفزات الإبداع، بينما كان الإنحراف المعياري (1,12).

يتبين لنا من خلال العبارات المقدمة لمدى محفزات الإبداع بالمؤسسة أنابيب الناقله للغاز بولاية غارداية، بلغ المتوسط الحسابي لأعظم العبارات الإستبائية رقم (20) بمقدار (3,46) وإنحراف معياري (1,22) مما يدل أن المؤسسة بها محسوبية بين إدارات ودوائر المؤسسات أنابيب الناقله للغاز.

كما يدل الجدول أن العبارة التي تتعلق بثقة الرؤساء بقدرة المرؤوس على القيام بعمله دون الحاجة إلى رقابة عليه كانت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (2,02) وإنحراف معياري (0,83) بمعنى درجة موافق من أفراد مجتمع الدراسة على ثقة الرؤساء بهم، أما العبارة التي تتعلق بوجود قواعد وتعليمات مناسبة في إدارات المؤسسة، فقد جاءت بوسط حسابي (2,17) وإنحراف معياري وجاءت العبارة المتعلقة باهتمام الرؤساء والأفكار والاقترحات المقدمة لهم في المرتبة الثالثة ولوسط حسابي (2,34) يعكس أيضا درجة موافقة، وإجماع ذلك كما يعكس الإنحراف المعياري (0,85) واحتلت العبارة المتعلقة بإمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى في المؤسسة المرتبة ما قبل الأخيرة وبوسط حسابي مقداره (3,02) مما يعكس درجة محايدة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة وإنحراف معياري قدره (1,11).

ويتضح مما سبق أن إدارات المؤسسة أنابيب الناقله للغاز تتق بالمرؤوسين على القيام بأعمالهم وهناك اهتمام من قبل الرؤساء وبالأفكار والاقترحات المقدمة لهم وقد يعزي لأفراد مجتمع الدراسة إلى أن غالبية المرؤوسين من ذوي الكفاءات العلمية والخبرات الطويلة نسبيا ولذلك عندهم القدرة على العمل وتكون أفكارهم تحظى بالاهتمام والمراعاة، أما المحسوبية فهي معوقا للإبداع وعدم وجودها يعتبر محفزا للإبداع وسنتطرق لاحقا لمعوقات الإبداع بمؤسسة الأنابيب الناقله للغاز PIPE-GAZ.

مما سبق نستطيع لإجابة على السؤال الأول بأن مؤسسة العمومية الإقتصادية أنابيب الناقله للغاز بولاية غارداية وإدارتها بتوفر فيها سمات محفزات الإبداع بدرجة متوسطة حيث كان معدل الوسط الحسابي لكافة العبارات (2,59).

كشفت الدراسة عن توفر محفزات الإبداع لإدارات مؤسسة الإقتصادية العمومية الناقله للغاز بولاية غارداية بدرجة متوسطة عموما حيث بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (2,59) وإنحراف معياري (0,95) وكان أهم المحفزات المتوفرة : لا يوجد محسوبية في المؤسسة التي أعمل بها، ويكافأ الأفراد على إبداعاتهم في هذه الوحدة الإدارية وتعامل الإدارة بسهولة مع الإرباك والفوضى والتشويش. وكانت أقل المحفزات الإبداع توفرها هي: يثق رؤسائي بقدرتي على القيام بعملتي دون الحاجة إلى الرقابة علي ويوجد قواعد وتعليمات مناسبة للعمل في الوحدة الإدارية التي أعمل بها

### 4.3.3. معوقات الإبداع

للإجابة على الأسئلة الدراسة أيضا استخدمنا المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة معوقات التي تحول دون الإبداع في مؤسسة الإقتصادية العمومية أنابيب الناقل للغاز وإدارتها بولاية غارداية ثم قياس إجابات أفراد مجتمع الدراسة ببيان دراجة الموافقة من (1) إلى (5) نفس الشيء بالنسبة لمحفات الإبداع.

سؤالنا ما هي أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في المؤسسة الإقتصادية العمومية الأنابيب للغاز بولاية غارداية.

جدول رقم 19: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد مجتمع الدراسة

لمعوقات التي تحول دون الإبداع.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم وجود وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع .	2.14	1.15
2	تتجنب الإدارة الأفكار المثيرة للخلاف والجدل المتعلق بالعمل في هذه الوحدة .	2.60	0.94
3	هناك انشغال كبير بالأعمال الروتينية على حساب الإبداعية في الوحدة .	2.51	1.00
4	الميزانية المخصصة للوحدة قليلة ولا تسمح بالمغامرة بالقيام بأية أعمال إبداعية .	3.11	1.21
5	هناك حرص كبير في هذه الوحدة على القيام بالأعمال بنفس الطريقة التي اعتدنا عليه دائما .	2.29	0.74
6	لدى الكثير مما يتوجب علي عمله في وقت قليل جدا .	2.75	0.93
7	يوجد اهتمام زائد من قبل الأفراد في الوحدة بحماية مناطق نفوذهم .	2.11	1.01
8	أتردد أحيانا في تقديم الأفكار الإبداعية المكلفة ماديا .	2.42	0.80
9	تتميز التشريعات القانونية في وحدتي بالجمود وعدم قابليتها للتغيير .	2.22	0.83
10	لا يتوافر لدينا العدد الكافي من الأفراد لتنفيذ الأعمال التي نقوم بتنفيذها حاليا .	3.08	1.17
11	ليس لدي متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية في وحدتي الإدارية .	2.91	1.02
12	تقاوم الإدارة أي أفكار جديدة قد تغير من الوضع الحالي في الوحدة .	2.83	1.03
13	يركز المديرين على النقد السلبي لأعمال مرؤوسين في هذه الوحدة.	2.49	0.88
14	يشعر الأفراد في هذه الوحدة بضغط لزيادة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعيته .	2.94	1.05
15	طبيعة الوظائف التي نشغلها في الوحدة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية.	2.60	1.05
16	يتعرض الشخص المبدع في الوحدة التي أعمل بها لسخرية وانتقاد الآخرين.	2.72	1.06
	المعدل العام	2.60	1.85

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة حسب العبارات التي تحدد أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في المؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الناقله للغاز بولاية غارداية.

ويظهر من الجدول أن العبارة التي تتعلق بعدم وجود حدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع جاءت في الرتبة الأولى كأهم معوق من المعوقات التي تحول دون الإبداع وبوسط حسابي مقداره (2,14)، مما دل على درجة موافق نحو تلك العبارة وبإجماع من قبل أفراد مجتمع الدراسة نحو ذلك رغم التباين الطفيف في الإجابات كما يدل الانحراف المعياري (1,15)، وجاءت العبارة التي تتعلق بتجنب الإدارة للأفكار المثيرة للخلاف والجدل، المتعلقة بالعمل في مؤسسة أنابيب الناقله للغاز PIPE-GAZ في الرتبة الثانية بوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (0,94) مما يدل على موافقة وإجماع أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه العبارة.

أما العبارة التي تتعلق بأن طبيعة الوظائف المشغولة في المؤسسة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية فقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة، بوسط حسابي مقداره (2,60)، على أن طبيعة الوظائف المشغولة في المؤسسة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية، وكان هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة العبارة التي تتعلق بشعور الأفراد في مؤسسة أنابيب الناقله للغاز بضغط لزيادة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعية، لوسط حسابي مقداره (2,94) وانحراف معياري مقداره (1,05) مما يدل على موافقة متوسطة وتشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه العبارة.

أما العبارة التي تتعلق بتعرض الشخص المبدع في المؤسسة أنابيب الناقله للغاز سخريه وانتقاد الآخرين، من منظور إدارة المؤسسة، فقد جاءت في الرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي مقداره (2,72)، وكان هنا لك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العبارة بانحراف معياري مقداره (1,06).

أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة العبارات معوقات الإبداع التي تحول دون الإبداع في مؤسسة الاقتصادية العمومية أنابيب الناقله للغاز بولاية غارداية على مستوى توفر معوقات الإبداع، بينما كان الانحراف المعياري (1,85).

ونستطيع القول بأن هناك معوقات تحول دون الإبداع كان أهمها الميزانية المخصصة للوحدة قليلة ولا تسمح بالمغامرة بالقيام بأية أعمال إبداعية، أقلها أهمية العبارة في الرتبة السابعة يوجد اهتمام زائد من قبل الأفراد في المؤسسة بحماية مناطق نفوذهم.

ويعزى ذلك رغبة الإداريين بالإبداع وحماسهم لتقديم أفكار إبداعية ولذلك فهم يرون عدم وجود وحدة متخصصة للإبداع معوقا للإبداع كما أنهم يعرفون بأن الشخص المبدع لا يتعرض للسخرية والانتقاد بشكل قليل جدا.

ويعزى أيضا سبب ذلك إلى أن الإداريين بحاجة على وحدة متخصصة تهتم برعاية إبداعاتهم كذلك الخروج عن الانشغال بالأعمال الروتينية وتحسين طبيعة الوظائف وتطويرها بحيث تساعد على تقديم أفكار إبداعية ولذلك فإنهم يرون ظروف العمل أهم معوق وهذا ما أكدت عليه دراسة (اللوذي 1999)، (القربوتي 1989).

توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحول دون الإبداع لدى إدارات المؤسسة الاقتصادية العمومية الناقلة للغاز بولاية غارداية بدرجة متوسطة عموما حيث بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (2.60) وانحراف معياري (1.85) وأن أهم المعوقات : الميزانية المخصصة للوحدة قليلة ولا يتوافر لدينا العدد الكافي من الأفراد لتنفيذ العمال التي نقوم بتنفيذها حاليا .

وكانت أقل المعوقات التي تحول دون الإبداع هي : يوجد اهتمام زائد من قبل الأفراد في الوحدة بحماية مناطق نفوذهم، وعدم وجود وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع .

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونبرز بأن الإبداع والابتكار وأبعاده الثلاث صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بولاية غارداية التي تساهم في تطوير وتنمية القدرات والكفاءات الإبداعية، وأن المساهمة تزداد بإتباع أساليب علمية إبداعية خلاقة تتسم بالنجاح والفاعلية لتحقيق أهداف متوخاة منها وفي هذا الصدد قمنا بعرض أهم ممارسات وإنشعالات بهاته المؤسسة محل الدراسة، فابتدأنا بنظرة عامة حول مؤسسة أنابيب الناقلة للغاز بغارداية ANABIB – PIPE .GAZ

أي من خلال نشأة المؤسسة، ثم نشاط المؤسسة ومن حيث الربحية ... الخ  
ثم الواقع الحتمي للإبداع بالمؤسسة محل الدراسة. وبعدها انتقلنا إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة الإبداعية، أي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للوصول إلى أهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتحديد بعض نقاط القوة والضعف وبحكم الموقع الاستراتيجي للمؤسسة بولاية غارداية . يليها مباشرة الدراسة الفعلية الميدانية إلى صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع من خلال المقابلة الشخصية والاستمارة ( الاستبيان ) . بأخذ عينة من فئات المؤسسة لتسجيل ردود أفعالهم حول الإبداع وانعكاساته على الإبداع والرضا الوظيفي وإدارة أنشطة الموارد البشرية .



## خاتمة

للإبداع مفاهيم وتعريفات متعددة نتيجة لتنوع النظريات والاتجاهات العلمية في هذا المجال ولتباين فلسفة المفكرين ونظرتهم إليه، وبناءً على التعريف السابقة فعرفنا الإبداع بشكل عام في التوصل إلى ما هو جديد أي الإبداع بأنه الإتيان بفكرة أو مجموعة جديدة وغير مألوفة عند الغير، تشكل تحسيننا وتطويراً على النمط الموجود، مروراً بأهم المستويات والمراحل والعوامل المؤثرة في الإبداع، من منظور إدارة الأعمال سواءً داخلية ( كالموضعية المالية والبنية التكنولوجية لموجودات المنظمة... ) أو خارجية (طبيعية ووضعية المنظمة في السوق، ثقافة المجتمع ومستوى تعليمه...) من شأنها أن تؤثر على قدرة المؤسسة الاقتصادية الإبداعية واكتسابها الميزة التنافسية .

ونظراً لأن الإبداع أداة أساسية لنمو المنظمات وبقائها وسيطرتها وكسب ولاء الزبون والسوق الدولية.... الظرف والعوامل التي تحيط بالشخصية الإبداعية والمبدع الإداري، وعناصر الإبداع الرائدة في المنظمات المتمثلة في ( التخطيط الإستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة ) وفق معايير ونظم إنسانية رفيعة، مروراً للبعدين الأساسيين لإبداع معوقات ومحفزات الإبداع من خلال الدراسات السابقة ووجهات نظر الباحثين والدارسين في مجال العلوم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية .

اعتباراً لوضعية المؤسسات الجزائرية نعتقد أنه في صعوبة أو استحالة القيام بالاستثمارات الضرورية لبناء قاعدة للإبداع الإداري والتكنولوجي (الابتكاري). وباستطاعة هذه المنظمات البدء في بناء استراتيجية مشجعة للإبداع على كل المستويات ( الفرد، الجماعة، المنظمة ) بتشجيع التفكير الإبتكاري وإزالة ما يمكن إزالته من المعوقات التي تكبت السلوك الإبتكاري، بكلمة أخرى لابد من التفكير في إرساء ثقافة إبتكارية إبداعية داخل المنظمة وإنشاء إدارة خاصة بالإبداع والإبتكار أو مندمجة بوظيفة البحث والتطوير .

يعد الإبداع والبحث العلمي المحدد الأول والرئيسي لنجاح المؤسسة لأن استمرارية هذه الأخيرة مرهونة بقوتها على الصمود في وجه المنافسة، أي بتعبير آخر مدى اكتسابها للقوة التنافسية.

### الاقتراحات والتوصيات :

إن التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم والذي أصبح بمثابة رقعة جغرافية تلاشت فيها الحدود وبالتالي تعولمت فيها المنافسة، أصبح بقاء المؤسسات واستمرارها أمر في غاية الصعوبة، فلو نأخذ على سبيل المثال المؤسسات الجزائرية ومع التطورات العميقة التي شهدتها الجزائر من خلال مساعيها للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ومساعدتها كذلك في إنشاء منطقة التبادل الحر، كل هذا على قدرتها التنافسية، ومن هذا تقدم في النقاط التالية بعض التوصيات التي ربما تفيد في اكتساب هذه الأخيرة :

1. ضرورة تحسيس المؤسسات الجزائرية بخطورة الوضع الراهن وذلك بتحفيزها على رفع قدراتها وكفائتها الإبداعية وتطوير وظيفة البحث والتطوير فيها.
2. إيجاد آلية لانتقاء القيادات الإدارية الواعدة لإحتضانها وإعادةها لتكون مبدعة وقادرة على تحمل دورها في مواجهة متطلبات التغيير من خلال تبني أطر المؤسسة وفق متطلبات حرية تطبيق نتائج هذا الإبداع ومعايره بين المنظمات الاقتصادية العربية [68].
3. ضرورة الاهتمام بإيجاد نظام لتشجيع والتحفيز مبني على إستمالة وتشجيع مكافأة المبدعين وفق معايير موضوعية تقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتمتعهم بهامش أكبر من الحرية في التصرف وتنمية الدافعية للمحاولات المتكررة إستكشافاً وتقصياً للأسلوب الأفضل ووضع أسبقية متميزة للمبادأة والإبتكار والتعديد وإقامة الفرص للتطوير الوظيفي والحصول على الترقية على أساس الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء وإعطاء الأفكار والجديدة ووضع تنظيم للحوافز وتؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين الذين يسهمون بأفكار جديدة لتطوير الأداء.
4. المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح وضرورة تطويرها حتى تكون مواكبة للمتغيرات المعاصرة مما تشجع على الإبداع.
5. العمل على تنمية وتطوير القيادات الإدارية الحالية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن اثبتت الدراسات أن وجود قيادات أن وجود قيادات إدارية فعالة تؤدي أن وجود قيادات إدارية فعالة تؤدي إلى الكثير من النتائج من أهمها تحقيق الإبداع.
6. توجيه الجهود والأفكار الخلاقة لتقليل من المحسوبية واعتماد نظام الجدارة، لما للمحسوبية من آثار سلبية على إبداع العاملين وعلى العمل على حد سواء في المؤسسة الاقتصادية.

7. زيادة الاهتمام بالإبداع والتطوير والتجديد، وتقليل الانشغال بالأعمال الروتينية التي تعتبر معوقا للإبداع.

8. الاهتمام بالموظفين الجدد وتعزيز روح الإبداع والتجديد والتغيير فيهم بالاهتمام بأفكارهم وأخذها على محمل الجد ودعمها.

9. الإهتمام بالكفاءات العلمية في المؤسسة الإقتصادية مثل وحدات البحث والتطوير التنظيمية تهدف إلى:

- الإهتمام بالإبداع والمبدعين.

- التعرف على الإمكانيات الإبداعية لدى العاملين وتنقيتها بحيث يصبح الإبداع قيمة أساسية في الثقافة المنظمة.

- عقد الدورات التدريبية التي من شأنها زيادة القدرات الإبداعية عند الإداريين والعاملين على حد سواء

10. من الضروري أن يعيد المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تقييم نفسها وأهدافها وخدماتها في ضوء التغيرات البيئية والتنظيمية من الدراسات حول أثر التصميم التنظيمي والمناخ التنظيمي أخرى حول طرق وأساليب وإدارة الإبداع في ضوء البيئة المتغيرة المتسارعة.

### آفاق البحث:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من التجديد والإبداع والابتكار في المستقبل ونذكر على سبيل المثال :

- إدارة الإبداع والابتكار ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- الإبداع ودوره في التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر.
- معوقات الإبداع في المؤسسات والحكومات الجزائرية -دراسة استكشافية (استطلاعية).
- استراتيجية التغيير والإبداع من أجل التطوير التنظيمي - منظور إدارة الأعمال.
- الإبداع والابتكار في القطاع العام والخاص - دراسة مقارنة.

## قائمة المراجع

- 1 - القاموس العصري الحديث، دار التوفيق والنشر، بيروت، لبنان، (1988)، 20،
- 2 - محمد سعيد وأكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر (1994)، 33،
- 3 - محمد سعيد وأكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر (1992)، 110،
- 4 - طارق محمد السويديان، محمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والترتيب، الصفات، الطبعة الثانية، الكويت، (2002)، 74-18،
- 5 - ضيف الله بن عبد الله النفعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، مجلد 17، العدد 1 (2003)، 14-10،
- 6 - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز wide service ، مصر ( القاهرة ) . بدون طبعة، 606-598،
- 7 - عبد الله المهيري، الإبداع، طريقك نحو قياد المستقبل. / WWW.Khayma.Com /Madina / Creation / Creatie – P.htm ( 29 / 12 /2004 )
- 8 - عبد الناصر بن الأشعل الحسيني، نماذج في الإبداع، المنتدى السعودي للتربية الخاصة. www.khass.net/vb/search(02/01/2004)
- 9 - فاضل الصفارة، إدارة الإبداع...والخطط الخلافة، مجلة النبأ، العدد 54 ، سنة 2001 WWW.annabaa.org /nba54 /eba 54 / edara.htm
- 10 - نصر جورج هرمز عفان، الشخصية المبدعة ، كيف تكون مبدعا في حياتك، دار عالم الثقافة النشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، (2003)، 15-9،

- 11 - بن النذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2002). 2-10
- 12 - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والإبتكار الأسس التكنولوجية وطرائف التطبيق، الجزء الأول، دار الرضا للنشر الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات، (2000)، 276-28
- 13 - بن مويظة مسعود، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ( غير منشورة )، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط : (2005/2004)، 55-51
- 14 - نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن ، الطبعة الأولى، (2003)، 135-19
- 15 - عبد الفتاح ذياب حسين، المدير المحترم وحلقات التمييز، سلسلة مطبوعات المجموعة الإستشارية العربية، مطبعة النيل ( مصر )، (1996)، 80-78
- 16 - أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر (القاهرة)، الطبعة الأولى، (2003)، 34-33
- 17 - توم بيترز، ثورة عالم الإدارة، ترجمة محمد الحيدري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ( مصر )، الجزء الأول، الطبعة (1995)، 386
- 18 - Joseph V.Anderson . Mind Mopping .Atool for Creative Thinking horizons Industrial and commercial Training 1995.42
- 19-John man .Creating Innovation . work Study. Vol .50.No6 .2001 .229
- 20 - موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال، ( Edito Greps )، بدون طبعة، 184
- 21 - ناديا حبيب أيوب، العوامل المؤثرة على السلوك الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودي، مجلة الإدارة العام، مجلد 40، العدد 1، (2000)، 6
- 22 - David Gurteen .Knowledge, Creativity and Ennovation, Journal of Knowledge Management Vol.2, No.1,1998.6
- 23 - Nail A.H.K.Awamelh .Managerial Ennovation in the Civil Serice in Jordan , Journal of Manogement Development Vol .13, No. 9 , 1994.52
- 24 - Michael A. West and James L.Far . Ennovation and Creativity at Work John Wiley and Sons. 1998.82-316

- 25 - محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، (1989)، 177-185.
- 26 - أحمد ماهر، الإدارة والمهارات، الدار الجامعية بالإسكندرية (مصر)، الطبعة (2004/2003). 631-295
- 27 - Tersa M Amabile .Model of Creativity and Innovation in Organizations .Researchin Organization Behaviors. Vol 10, No 2 1988 .123-295
- 28 - Peter Cook .The Creativity Advantage- isyour organization The Leader Of The Pack ? Industrial and commercial Training . Vol 30, No5.1998.179-184
- 29 - محمد رؤوف حامد، صناعة التكنولوجيا عالميا و عربيا بين القطاع العام و الخاص، WWW.ahram.org / qcps. ( 27 /03 /2003 )
- 30 - محمد قويدري ، واقع وآفاق وأنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة 9 - 10 مارس 2004.
- 31 - قيس النوري، السلوك التنظيمي وخليقاته الإجتماعية، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية ودار الكندي للنشر والتوزيع، طبعة أولى، أربد، الأردن، (1998). 84.
- 32 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الناشر، الدار الجامعية، طبعة (2003)، 388-386
- 33 - عبيدات محمد إبراهيم ، تطوير المنتجات الجديدة مدخل سلوكي، دار وائل للنشر وللتوزيع عمان الأردن، طبعة (2003)، 51-45.
- 34 - بروش زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09-08 مارس (2005)، 266-259.
- 35 - مالك حسين، الإبداع في رحلة الفائدة والإمتاع، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، ( دمشق )، سوريا، الطبعة الأولى، (2004)، 44-19.
- 36 - عمرو حسن بدارن، الشخصية المبدعة، مكتبة الإيمان، دائرة معارف بناء الإنسان، المنصورة. 72-40
- 37 - علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، سلسلة الإبداع والتفكير الإبتكاري، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، (1999)، 133-124.

- 38 - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة السلوك للأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (1996)، 122
- 39- زهير منصور، مقدمة في منهج الابداع ، المركز العالمي للاعلام ، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر ، الكويت ، طبعة الأولى ، (1985)، 80-131
- 40 - عبد المعطي عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، (1999)، 309-311.
- 41 - عوض بن سعيد العمري، مفهوم الإبداع وعناصره مقوماته وعوائقه، مجلة كلية خالد العسكرية، رقم 71، بتاريخ (1 / 12 / 2002).
- WWW.KKmaq .hotmail.Com ( 27 / 12 / 2004
- 42 - ضيف الله بن عبد الله النفعي، معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية- دراسة إستطلاعية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 116، السنة 31، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت مارس (2005)، 18-34
- 43 - عبر الرحمان توفيق، الشخصية القيادية فكرا وفعلا، بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة ( مصر )، (2004)، 16-43
- 44 - حسن حمدي، مهارات التفوق والإبداع، دار الطائف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، (2004)، 29
- 45 - علي عبد الرضا الإبداع... صناعة ترعاها الشعوب الحرة، مجلة النبأ، العدد 47 . (2000).
- WWW.annabaa .org / nba47/ebdaa.htm ( 29 / 12 / 2004 )
- 46 - عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 08 - 09 مارس (2005)، 479
- 47 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى (1999)، 299-307
- 48 - آلان باركر، تعلم إبتكار الأفكار الإبداعية خلال ثلاثين دقيقة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، طبعة أولى، (1998)، 13
- 49 - علي الحمادي، شرارة الإبداع، إصدارات مركز التفكير الإبداعي، سلسلة الإبداع و التفكير الإبتكاري، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، (1999)، 32

- 50 - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل التحقيق الميزة التنافسية، الدار الجماعية الإسكندرية، طبعة (2004/2003) 172-171
- 51 - البلاغ، الإبداع هل هو موهبة غامضة؟

Reserved.infa a balagh.Com. copyright 2000.alblagh org-all rights.

(30 / 12 / 2004 ).

- 52 - رضا صاحب أبوحمداً علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ( الأردن ) (2001)، 27-26
- 53 - عثمان حسن عثمان، التخطيط الإستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الصناعية.

Un Seminaire National Sur Strategiers Dinnovation Et Changement

Entreprise 16 -17 Decemder 2002 Université Djillali liabes de Sidi

bel Abbes, la Faculte Des Science Economiques et Des Sciences

de Gestion .09

- 54 - عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، (1985)، 38

55 - Strategor ( Stratégie, Structure, décision, identité Politique générale déntreprise )ouvrage ouvrage Collectif, inter édition , 2 ed , Paris 1993 .

415

- 56 - عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان ( الأردن ) طبعة ثانية، (1997)، 20

57 - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة (2000)، 137-25

58 - علي الحمادي، الطريق إلى ( 15 طريقة للتغيير )، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، (1999)، 17

59 - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة (2003)، 153

60 - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الطبعة(2002/2001)، 9-8

61 - بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة

ورقلة 9-8 مارس 2005، 283



62 - بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 2 / 2003، 72

63 - Dean Juniper, Human Resources and Creativity. Work Study.Vol 45, No7 .1996 .19

64 - على السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، طبعة (1995)، 134،

65 - عبد الله المهيري، الإبداع للمؤسسات طريقك نحو قيادة المستقبل.

http :www.alnnor – world – com ( 17 / 01 / 2005 )

66 - Brain S.Cumming. I nnovation Overview and Future

Challenge.European Journal of Innovation Management, Vol 1, No 1 ,

1998 .21-29

67 - مؤسسة الإقتصادية العمومية الناقلة للغاز بغارداية

WWW.anabibtsi.com –dz . ( 22 / 02 / 2005 ) .

68 - إبراهيم قارعلي، فقرة نوعية في عالم محموم بالعولمة، المؤتمر السنوي الثاني للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، تحت عنوان: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة بالقاهرة، جريدة السفير، العدد 83، 31 / 12 / 2001 إلى 06 / 1 / 2002.