

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة وإقتصاد المؤسسة
بعنوان

دور الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية
دراسة حالة شركة سونلغاز - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ:
- أ. معارفة الطيب

من إعداد الطالب:
- بزخامي مجدوب.

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	د. بن يمينة كمال
مشرفا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد "أ"	أ. معارفة الطيب
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد	أ. الشارف بن عطية سفيان

أسئلة المقابلة:

1. هل المدير يملك رأيه واضحة لحاضر و مستقبل المؤسسة؟.
2. كيف يتم اختيار العاملين (المؤهلات أو الخبرات)؟.
3. هل يتم تشجيع العاملين في تحمل المسؤولية و طرح أفكار الإبداعية؟.
4. ماذا تعني لك كلمة الإبداع، الإبداع الإداري؟.
5. هل المؤسسة مجبرة على إتباع سياسة الإبداع؟ ولماذا؟.
6. في ماذا تبدع المؤسسة؟.
7. ما هي العوامل المساعدة على تشجيع الإبداع؟.
8. هل ترى أن المؤسسة متوفرة على طاقات إبداعية بشرية؟.
9. هل غيرت المؤسسة في الهيكل التنظيمي للتماشي مع التطورات الحاصلة على مستوى الإبداع الإداري؟.
10. هل الإبداع الإداري ينعكس على أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية؟ وكيف ذلك؟.
11. ما هي أساليب وطرق تشجيع و تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة؟.
12. هل تطبيقكم للإبداع الإداري زاد من تحقيق الميزة التنافسية؟.

الخاتمة العامة

إن التغييرات الحاصلة في الوقت الراهن، أوجدت فلسفة جديدة في المفاهيم والأفكار المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، تختلف عن مفاهيم وأفكار التسيير التقليدي الذي ساد في عصر ما قبل المعلومات والتقنيات، والذي لم ينظر للمورد البشري على أنه أهم عناصر الإنتاج وأكثرها عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية المحيطة، بل جعل الاهتمام بها وبالعلاقات الإنسانية يأتي تاليا للاهتمام بالجانب المادي، ولذلك فإن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لم يحض بالرعاية الكاملة ولم يعتبر بندا من البنود التي لا بد على المؤسسات أن توليها عناية كبرى وأن تضعها في أولى اهتماماتها.

لكن ويتغير الفكر التسييري، وفي ظل التحديات التي تفرضها الفترة الحالية، أوجدت تنمية الموارد البشرية مكانتها ضمن وظائف المؤسسة المعاصرة، فصارت هذه الأخيرة تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تحقق لها الاستفادة التامة من مواردها البشرية، عن طريق تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها.

لذلك فإن المؤسسات المعاصرة أدركت الأهمية الإستراتيجية للإبداع الإداري ودوره في تنمية الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم للمؤسسة، وهذا بغرض الحفاظ على نموها وبقائها في ظل عالم سريع التغيير. من هذا المنطلق يتضح أن الإبداع الإداري لا غنى عنه في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفر موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب، وأن تنمية الموارد البشرية لا بد أن تعمل ضمن إستراتيجية محكمة أساسها ومبدؤها الإبداع الإداري، حتى تتمكن من تحسين أداء العاملين بالشكل الذي يعزز مساعي المؤسسات لتحسين أدائها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

اختبار صحة الفرضيات:

- الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل و أفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- أن الابداع في المؤسسة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين الى حقائق داخل المنظمة. وهذا

ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- تعتبر إبداعات الأفراد أحد أهم العوامل المساعدة عن نجاح المنظمة وتميزها، وأن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتهميشه وعدم إشراكه في إدارة وتسيير مؤسسته من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر، كما قد تؤدي إلى تحسين وتطوير قدرات المنظمة الإبداعية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- أثبت التحليل الميداني للدراسة أنّ مؤسسة سونلغاز تهتم بالإبداع الإداري وتسعى عن طريقه إلى تطوير وتنمية مواردها البشرية، وهذا من خلال توفير البيئة الإبداعية المناسبة للموظفين والتي تعتمد أساسا على التحفيز بمختلف أشكاله. وهذا ما أكدته أيضا إجابات المسؤول عن قسم الموارد البشرية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة تؤيد في مجملها الفرضيات التي طرحت في البداية والتي

سنحاول استعراضها وفقا لها:

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

1. الإبداع الإداري وتنمية المورد البشري هما عبارة عن كل متكامل، حيث لا يمكن أن يكون هناك إبداع إداري بدون تنمية للمورد البشري، ولا يمكن ان يكون هنا تنمية للمورد البشري لا تنعكس على تحقيق الإبداع الإداري.
2. الإبداع الإداري يمثل أهمية كبرى للمنظمات، وأنه يساعد على استمرار عملها في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها ككل وبشكل خاص المنظمات التي يعملون بها.
3. أن الإبداع الإداري مدخل هام لحل المشكلات الداخلية التي تواجه المنظمات.
4. إنّ تعامل الإدارة مع العاملين بطريقة ايجابية ومتميزة من خلال تشجيعهم على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد، واهتمامها بأفكارهم الإبداعية وغيره من الايجابيات، له أثر كبير في تنميتهم مما ينعكس ايجاباً على قدرتهم على المساهمة في تحقيق الإبداع ال إداري لمنظمتهم وبالتالي تطورها ونموها واستمرارها.
5. إنّ للمساهمات الإبداعية للموظفين دور فعال في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمة التي يعملون بها، فالعمل الجماعي، والمشاركة في تحديد أهداف المنظمة، والتفكير الإبداعي والتنافس هي كلها أسباب تساهم في تطوير الابداع الإداري.

توصيات الدراسة:

في ضوء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، دور الإبداع الإداري في تنمية الموارد البشرية، نقتراح مجموعة من التوصيات التي تزيد من فاعلية هذا الموضوع، ولقد تم التوصل إلى هذه التوصيات بعد القيام بتحليل محتوى المقابلة الخاصة بهذه الدراسة، وبمقارنة النتائج الخاصة بالدراسة مع الجانب النظري، حيث نوصي بالتالي:

- الاهتمام من قبل إدارة المؤسسة بالإبداع الإداري، حيث هو المنهج الأكثر أهمية في إعادة هيكلة الوظائف وتنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءة الموظفين وزيادة مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية وسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة.

- تحديد آليات وإجراءات واضحة ومرنة لعملية الإبداع الإداري، كي تفسح المجال للموظفين للنمو والترقي إلى وظائف أفضل.

- التطوير المستمر لآليات وإجراءات الإبداع الإداري من أجل تحسين أداء وقدرات الموظفين وتفرغهم لخدمة المستفيدين.

- ضرورة اهتمام المنظمات وإدارتها نحو الاستثمار في رأس المال المعرفي والمتمثل في المورد البشري، والعمل على المحافظة عليه من خلال تطبيق كل الوسائل التي لها علاقة بكيفية المحافظة عليه، وتنميته من خلال استحداث برامج خاصة بتنمية المورد البشري والذي يمثل أحد أصول هذه المنظمات.

- ربط موضوع تنمية المورد البشري ودوره في تحقيق الإبداع الإداري بعملية الإصلاح المؤسسي، بجعل أحد آليات الإصلاح المؤسسي التنمية في المورد البشري.

- الإطلاع على تجارب المؤسسات الأخرى في مجال الإبداع الإداري والاستفادة من تجاربهم بما يتناسب مع المؤسسة.

تمهيد:

يعتبر الإبداع أداة و وسيلة هامة و أساسية لنمو و تطور المنظمات و بقائها و ذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو و التطور.

ونظرا للأهمية البالغة التي يحققها الإبداع فإنه لابدّ من توفير الجو المناسب للعمل بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من اجل تطوير الإبداع و ذلك بإتباع مراحل و استراتيجيات تمكن من الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع الإداري.

لذلك سنحاول في هذا الفصل إبراز الإطار العام للإبداع الإداري و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع.

المبحث الثاني: مدخل إلى الإبداع الإداري

المبحث الثالث: أساسيات الإبداع الإداري.

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع

نظرا للتطورات المتسارعة و التغيرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي، خاصة مع ظهور التطور العلمي و الذي شجع على توليد أفكار جديدة و البحث عن طرق و أساليب للإبداع التي تخدم هذا التطور، وبغية التعرف على هذه العملية حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على الإبداع وعناصره، وكذا خصائصه وأنواعه، بالإضافة إلى طرق اللجوء إليه و الآثار المترتبة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

يمكن القول بأن الإبداع لفظا غالبا ما يستعمل و يوظف عند الدلالة على وجود شيء جديد أو خارج عن العادة. و هذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

يعرف الإبداع على أنه: " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".¹

و في نفس السياق، عرف الإبداع على أنه: " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، و هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".²

¹ - محمد الحراشة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 2، 2006، ص 248 .

² - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 35.

من خلال ما سبق، يمكننا أن نخلص أنه لا يوجد تعريفاً محدداً للإبداع يقبله جميع الباحثين، لذلك يمكن

إعطاء مفهوماً معيناً للإبداع، على أنه: "فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف بالقبول والأصالة و نفع

المجتمع".

الفرع الثاني: أهمية الإبداع

تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية: ¹

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة

أصيلة؛

- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، و يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛

- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية، و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم

بطريقة أفضل؛

- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، و الاستجابة بفاعلية للفرص و التحديات و المسؤوليات لإدارة

المخاطر و التكيف مع المتغيرات؛

- يساهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب و العمل على تنميتها من خلال توفير

برامج متخصصة.

¹ - حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009 ، ص 47.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأنواعه

الفرع الأول: خصائص الإبداع

نظرا للمكانة التي يبرزها الإبداع خاصة في تنمية الموارد البشرية، نجد أنه يتمتع بمجموعة من الخصائص وفيما

يلي نستعرض أهمها:¹

- هو عبارة عن عملية إنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد، أما

الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية؛

- إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة و إنما تمر بعدة مراحل؛

- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أنت ظهر على مستوى الفرد، و الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه

المستويات المحاور الأساسية للإبداع؛

- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكرا على العلماء و الخبراء،

و الإحصائيين، بل هو كل إنسان عاقل سوى كان مبدع أم لا؛

- لا يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها، و يوجد عدة

حلول مكافئة لها؛

- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون؛

- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر حاليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب؛

- لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة و ينظر إلى المألوف و الشائع

من خلال من منظور جديد؛

¹ - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا، 2009، ص 25.

- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير و التبديل باختلاف الزمان و المكان فبعض ما هو صواب اليوم قد

يلغى غدا و العكس صحيح.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

عمل الباحثون و الكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظورهم

و اختصاصاتهم و كذلك المجالات التي تناولوها في دراساتهم، و بالتالي قاد ذلك إلى تصنيفات متعددة، نورد في

هذه الفقرة بعضها كما يلي: ¹

1. تصنيف الإبداع وفقا لبرمجته:

حيث صنف الإبداع إلى نوعين: إبداعات مبرمجة و غير مبرمجة، و يعبر الإبداع المبرمج (روتيني أو نمطي)

عن التغييرات التي تمر بها المنظمة كالتحسينات الطفيفة على المنتج، أما النوع الثاني فهو الإبداع غير المبرمج (غير

النمطي)، و تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإبداع لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها.

2. تصنيف الإبداع وفقا للمخرجات:

يتم اعتماد هذا التصنيف، على أساس ما تفرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناء على المدخلات

التي جرت عليها عملية التحويل إلى مخرجات.

3. تصنيف الإبداع وفق التخصص:

صنف الإبداع وفق التخصص إلى إبداع إداري يرتبط بالجانب التسيير داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل

التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة، و إبداع فني و هو

الإبداع الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام

تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج... الخ.

¹ - عبوي زيد منير، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، ط 1، 2006، ص 53.

وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإبداعات الإدارية في المنظمات المختلفة، ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة، وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإداري، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان أداءها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر والعكس، أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع إداري لاحق.

4. تصنيف الإبداع من حيث الهدف:

صنف الإبداع على أساس الهدف من تلك التغييرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع، و يتكون من إبداع وسيلي (أدائي) حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات، لتمكينها من الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع، و هو الإبداع النهائي (إبداع الغاية) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف التي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهيد للنوع الثاني.

5. تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرار:

وفقا لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) و الإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية)، و تتم قرارات السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، بناء على موقعه في المنظمة، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت و غالبا ما تكون قرارات الإبداع من خلال الإدارة العليا.¹

¹ - عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 54.

المطلب الثالث: طرق اللجوء إلى الإبداع وآثاره

الفرع الأول: طرق اللجوء إلى الإبداع

تعتبر الممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير على مستوى المؤسسة الوسيلة الوحيدة لإحداث الإبداع التكنولوجي، فبالإضافة إلى هذه المصادر الداخلية، هناك مصادر خارجية عديدة وقابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة، تزودنا بإبداعات وأفكار جديدة ونيرة، كمراكز البحث العامة، والخاصة والجامعات، والنوادي العلمية والثقافية إضافة إلى المؤسسات الاقتصادية الأخرى. ويمكن حصر مختلف طرائق اللجوء لإنتاج الإبداعات فيما يلي:¹

1. إدماج نشاطات البحث والتطوير:

يعطي إدماج نشاطات البحث والتطوير المؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسية إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها، ويجد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، فحسب أدوات اقتصاد وتسيير البحث والتطوير.

وكما يقود الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير المؤسسة لنتائج جيدة ومعتبرة وموضع حماية عادلة وفعالة عن طريق شكل من أشكال الحماية القانونية للأفكار والإبداعات والاختراعات براءات الاختراع العلامات والنماذج، وبالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لهذه النشاطات على مستوى المؤسسة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة وخطرا.

¹ - القريوتي محمد، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط 3، 2000، ص 99.

هذا بالإضافة إلى عدة اعتبارات تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند قيامها بالممارسة الداخلية لنشاطات

البحث والتطوير، التي تتمثل في:

- الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا على مستوى مختلف وظائفها وخارجيا الوسط

الخارجي الأفكار المتداولة على مستوى المنظمات الأخرى والسوق أي الرصد والإصغاء للوسط الداخلي

والخارجي؛

- وفي تجنيد الطاقات والإمكانيات المتاحة لديها، التي تشكل كلها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير أو

البحث التطبيقي، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والتقيد بالخطط والسياسات

والموازنات المحددة من قبلها، مع نوع الاستقلالية والتسيير الديناميكي (الفعال) لمستخدميها لاكتشاف الأفكار

الجديدة والنيرة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق.

كما يتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية:

- اقتراحات وابتكارات صادر من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والنيرة والمعارف العلمية وجعلها

متكيفة مع المؤسسة؛

- وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع؛

- التعاون و التنسيق الداخلي، خاصة بين وظائف البحث وتطوير والإنتاج والتسويق.¹

2. عقود واتفاقيات التعاون:

يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية

والارتفاع في تكاليف نشاطات البحث والتطوير المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها

¹ - القريوتي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى، بهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين. أساس قيام وإنشاء العلاقات والارتباطات في مجال البحث والتطوير، يمثل في استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل طرف، و توحيد الجهود الرامية لأحدث الإبداعات واختصار في مدة إنجاز مشاريع البحث والتطوير وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار، ومن وجهة نظر أن الطاقات والإمكانيات والمعارف لا تتواجد دائما وكميا في مجال ومكان معينين، فهذه الارتباطات والعلاقات تشكل محكا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات، وتوحيدا للطاقات والإمكانيات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير.

فمهما كانت الارتباطات بين المؤسسات، فالأهم هو استغلال العلاقات الناشئة بكيفية تسمح بالتكفل الفعلي والفعال لنشاطات البحث والتطوير أو البحث التطبيقي، وذلك باستغلال المعارف والأفكار المكتسبة والمتاحة، وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار وتقليص في مدة إنجاز مشاريع البحث التطبيقي، أي العمل على دعم عمليات الإبداع التكنولوجي و الإسهام في تحقيق ميزات في الإنتاج والمنتجات تعزز مكانة المؤسسة في السوق.¹

3. اقتناء الرخصة:

إن اقتناء رخصة الإبداع التكنولوجي، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي؛ كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشرة للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء.

¹ - Joel Broustail et Frederic Frery, Le Management Stratégique De L' innovation, Paris: Dalloz, 1993, p148.

فبانتشار خبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعينة لمصدر الإبداع الأصلي صاحب الإبداع بطلب لشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إدارية، و مباشرة يتم الكشف و نقل المعلومات و المعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج.¹

الفرع الثاني: آثار الإبداع

يمكن تصنيف آثار الإبداع إلى الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس و الآثار على بنية التكاليف :²

1. الآثار على التجزئة الإستراتيجية: وتتمثل في:

- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: و يتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، و بالتالي كل الأجزاء المشكلة له، و إما اختفاء بعض الأجزاء فقط، و يرجع ذلك إلى الإبداع الجذري؛
- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع إلى ظهور أجزاء جديدة، و التي لم يسبق أن وجدت من قبل، و كذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماما، و المتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية؛
- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، و هي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلا، آلة التصوير، و بعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، و هذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال.

- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد: و يتعلق الأمر بإدماج عدة أجزاء في جزء واحد، حيث يمكن ذكر

حالة ضم بعض أجزاء الإعلام، الاتصالات و معدات المكتب.

¹- بن ندير نصر الدين، منصوري الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، جامعة سعد حلب، البلدة، ص 19.

²- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 85.

2. الآثار على القيمة المحتملة للنشاط: و تتمثل في:

- أثر الإبداعات الطفيفة: تسمح الإبداعات الطفيفة عادة بالحفاظ على معدل نمو، أو على مردودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربح؛

- أثر الإبداعات الجذرية: يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقرا أو آيلا إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا؛

أما بالنسبة للأثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، و قد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته.

فالإبداع التكنولوجي يغير و بشكل مفاجئ في بنى النشاط، و في وقت قصير يتم تبديل المنافسين القدامى،

الموردين القدامى، و حتى الموزعين القدامى بقادمين جدد.¹

3. الآثار على قوى التنافس:

- أثر الإبداع على الزبائن و الموردين: يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. و بالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين؛ حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير.

¹ - جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 86.

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

- **أثر الإبداع على المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج، و نادراً ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال، و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بآخر ينتميان إلى نفس النشاط؛

- **الأثر على الداخلين المحتملين:** يكون الأثر أساساً على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفاً من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنّها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحمي وراء تحكّمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، و تميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق؛

- **الأثر على حدة المنافسة:** يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، و بخاصة التأثير على نموه، و من ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهراً خاصة إذا كان الإبداع جذرياً، فإنّ عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيراً. و على خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة.¹

¹ - جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 87.

و من جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، و من ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. و يدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول و أخرى إلى الخروج من السوق.

4. الآثار على بنية التكاليف:

- **الآثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها:** يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. و أيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات و استهلاك الطاقة من خلال تحسين مرد ودية طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته جذريا أو طفيفا يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المردودية إيجابيا.

- **الآثر على توزيع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة:** يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، و من ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة، و يؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليص، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. و في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس.¹

¹ - جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 88.

المبحث الثاني: مدخل إلى الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري عملية تظهر مباشرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري

لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري.

الإبداع الإداري هو: " القدرة على ابتكار أساليب و وسائل و أفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ".¹

يرى روجرز أن الإبداع الإداري هو: " كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التمييز و التفوق و يعطي مرونة أكبر داخل المنظمة ".²

الإبداع الإداري هو: " التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج ".

و منه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: " ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة و يعني تقديم شيء

جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب التقنيات ".³

¹- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار النشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر، ص 598 .

²- جيمس هيجنز، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، ط2 ، 2002، ص 30.

³- صالح مهدي، وآخرون، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 180 .

الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري

كي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيميا لابد إن تتجلى جملة من الخصائص و الميزات التي تدفع بالمؤسسة نحو التميز وأهمها:¹

1. الاتصال الدائم مع الزبون:

المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر و رغبات الزبائن عن طريق منتجات و خدمات ذات جودة عالية، و لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تطور وفقا لرغبات زبائنها عن طريق الاتصال الدائم و الاستماع للزبائن.

2. الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين:

المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبنى العمال ذوي المواهب القيادية و الإبداعية، مع إعطائهم قرص و مساحات تشجع قدراتهم الإبداعية و الابتكاريين، بالإضافة إلى تحسس العمال بروح القيادة عن طريق منح نوعا من الاستقلالية للأفراد.

3. نشر القيم:

إن صلابة أي مؤسسة استمرت السنوات الطويلة لم تأت من تنظيم أو من المهارات الإدارية فحسب، بل من ما نسميه بالمعتقدات و القوانين و مدى جاذبية و احترام العمال لها، في هذا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين و المعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان و القدرة الحسنة و الاستماع لهم.

4. تركيز النشاط:

التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التحقيق من درجة التركيز المطلوب في العمل.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 77.

المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات و المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار و الإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية،و أساليبنا مبدعة وخالقة،ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:¹

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادما لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.....فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق،وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛

- إن الأفراد مصدر قوتنا، و الاعتناء بتنميتهم و رعايتهم يجعلنا الأكبر و الأفضل و الأكثر ابتكارا و ربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة؛

- احترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة؛

- التخلي عن الروتين..... و اللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية،وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم و النجاح؛

- التجديد المستمر للنفس و الفكر والطموحات؛وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، و إن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا،فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة؛

- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية،و المسؤولية إلى طموح؛

¹ - Florence Durieux, Management de l'innovation, une approche évolutionniste, Vuibert édition, Paris, France, 2000, p 88.

- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف نظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة و حية و مستمرة و متكاملة؛

- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة و الفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها أيضا، و أخذ الجيد و ترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛

- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات و دمج الأفراد بالمهام و الوظائف.¹

المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري وتصنيفاته

الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع و فعاليته و قدرته على الاستنباط و الاستنتاج و التحليل و الربط بين العلاقات فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع و مدى نضج تفكيره الإبداعي و كيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة في ما يلي:²

- **إبداع التعبيري:** الإبداع هنا عبارة عن صفة تلقائية و غالبا ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة؛

- **إبداع المنتج أو التقني:** يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى نتائج من الطرز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج. و ينتج هذا النوع من الإبداع نمو المستوى

¹ - Florence Durieux, déjà cité, p 89.

² - مليك سارة، تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم. الإقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 65.

التعبيري و المهارات مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع وأشكالها؛

- **إبداع الابتكار:** يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل ومحاولة ربط كآثر من مجال العلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة لهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى وتسمى هذه العملية التركيب كما هو الحال في اختراع الآلة واستخدام أساليب إدارية جديدة أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية؛

- **إبداع التحدي:** يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين و مبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات و أفكار جديدة و يتطلب كذلك تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها و تعديلها حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديدة أو نظرية إدارية جديدة ؛

- **إبداع التخيلي:** ويمثل هذا النوع على مستويات الإبداع و أندرها حيث يتحقق قيد الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد إلية و يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس و حركات بحثية جديدة.¹

الفرع الثاني: تصنيفات الإبداع الإداري

يصنف الإبداع الإداري عموما إلى ثلاثة مجموعات وهي كالتالي:²

1. الابتكار الإداري العام: تتمثل المدارس الإدارية التقليدية العلاقات الإنسانية الموقفية ابتكارات إدارية

عامة حيث أن كل منها طبعت مرحلة إدارية عامة ومتميزة ولا يجد من هذا التميز تعايش أو تدخل هذه المدارس

¹ - مليك سارة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² - كارول بومان، الإبداع في العمل: دليل علمي في التفكير الإبداعي، ترجمة: باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة السعودية، 2002، ص 122.

على مسرح الإدارة الحالية، حيث تمثل هذه التغيرات الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي لتنظيم هرمي في الوثائق الإدارية وافقي في الوظائف الفنية، ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهرمي الأفقي، حيث كانت تتزايد الكفاءة و المرونة و المعرفة كذلك.

2. إعادة ابتكار الشركة: إن تزايد المنافسة و التغيرات البيئية الخارجية (هيكل تنظيمي ، السوق، الزبون، المنافسة، المجتمع) و البيئة الداخلية (رسالة المؤسسة، استراتيجياتها و قدرتها الجوهرية). وتجد المؤسسة نفسها تواجه المصير الأصعب إما أن تندهور و تخرج أو أن تعيد النظر في افتراضاتها الأساسية فما عليها أن تختار بأن تعيد ابتكار الشركة لنفسها و ذلك تجنباً للمنافسين الجدد الذين دخلوا السوق بمفاهيم و أساليب جديدة.

3. ابتكار لمفاهيم الإدارة: يعتبر هذا المجال الأوسع في الإبداع الإداري لان المفاهيم الجديدة تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا و الدنيا و العاملين في جميع المستويات الإدارية ومثالاً عن ذلك نجد إدارة الإنتاجية الشاملة في السبعينيات وإدارة الجودة الشاملة في الثمانيات و التسعينيات إعادة الهندسة و العمال عن بعد و الشركة الافتراضية في الوقت الحاضر.¹

¹ -كارول بومان، مرجع سبق ذكره، ص 123.

المبحث الثالث: أساسيات الإبداع الإداري

يلعب الإبداع الإداري دور مهم في تفعيل أداء المؤسسات خاصة في أداء الوظائف الإدارية المختلفة، التي تلعب دور في غاية الأهمية في إنجاح الإبداع بمختلف أنواعه و مستوياته، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث عن أهم مراحل تسيير الإبداع الإداري واستراتيجياته، إضافة إلى مختف العراقيل التي تواجه تطبيقه.

المطلب الأول: مراحل تسيير الإبداع الإداري

تتمثل العملية الابتكارية على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل مرتبة تتسم بالمرونة ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1. **مرحلة اكتشاف و تحديد و تشخيص المشكلة :** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الابتكارية وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر و الأساليب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحياناً ننظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف عندها يجب أن نحدد الانحراف، وما حجمه ومكانه، و التوقيت الذي ظهر فيه، و هذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً تعتبر نصف الحل.
2. **مرحلة جمع البيانات :** يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها (أولية، ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية، رسمية وغير رسمية...
3. **مرحلة تحليل البيانات:** بعد عملية الجمع تبدأ مرحلة تحليل البيانات و الربط بينها و دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة و هل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.

¹- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2011، ص 115.

4. مرحلة اختيار البدائل: بعد تحديد المشكلة تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة و علاجها، الشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول و الأفكار يأتي في شكل منحني متناقص و ذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقيعية و الغير مناسبة، أو الوقتية وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر كما تجدر الإشارة إلى إن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة و نحن بصدد دراسة الموضوع على مستوى المؤسسات، كما أنه مرتبط بإمكانيات و قدرات المنظمة.

5. مرحلة تقييم البدائل و اختيار أفضلها: تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد و التقويم من خلال عرض الإيجابيات و السلبيات و تكاليفها و النتائج المتوقعة، و يتم تقويم كل بديل على ضوء المعايير التالية:

- توافقه مع أهداف و سياسة و موارد المؤسسة؛

- كفاءة وفعالية البديل؛

- درجة المخاطرة التي تحملها؛

- توافقه مع عامل الوقت و السرعة؛

- توافقه مع ظروف البيئة الخارجية.¹

6. مرحلة تطبيق البديل المختار: يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لتجنب تغيير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.

¹- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

7. مرحلة التقويم: هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه و الحصول على التقارير النهائية و الآثار

المرتبة عن تنفيذ البديل، و مقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تسير عملية التنفيذ و وضع الحلول المناسبة لها، و عملية التقويم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحق في المراحل التي سبقت.

المطلب الثاني: استراتيجيات الإبداع الإداري

ويقصد باستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية و إيجاد

المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات:¹

1. نموذج الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التزام العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها. و يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، كما يساعد نظام المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سلمية تتعلق بالترقية و دفع التعويضات، من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و الانجاز و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع.

2. التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد و العلاقات و التغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، إذ انه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وهو يساعد أيضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع.

¹ - بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 137.

ويجب إن يرسخ التطوير في المنظمة و ذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر و القدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات و المصالح و لصياغة أهداف عامة شاملة.

3. التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فالترولوج الإبداعي تصمم وحدات تنظيمية ذات تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

4. الدورية:

وهي القدرة على استخدام إشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيره فمن الأمثلة على هذه الإستراتيجية هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في البيئات التشغيلية متشابهة و لكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة و خاصة بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية، و التطوير المتوازن للجماعات التي تعمل على حل للمشكلة أو المشكلات المتشابهة.¹

¹ - رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، ص 75.

المطلب الثالث : معوقات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري معوقات كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج لفعل تأثير خارجي وبعضها بفعل صفات خلقية أو داخلية في ذات الإنسان، ونعتقد أن الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدته و لو أراد ذلك وسعى إلى تشخيص هذه المعوقات، ثم العمل على التعامل معها بطريقة ذكية و إيجابية، وسوف نذكر أهم هذه المعوقات وهي:¹

1. المعوقات الفردية:

- الإحساس بعدم الأمان وعدم القدرة على تحمل المخاطر؛
- الخوف من الوقوع في الخطأ و الرغبة في تجنب الفشل؛
- القلق على السمعة في حالة الفشل؛
- القلق والخوف من الرؤساء؛
- الميل إلى الاعتماد على الغير.

2. المعوقات التنظيمية:

- المركزية الشديدة، اضافة إلى الإجراءات التنفيذية التفصيلية؛
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل؛
- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق؛
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد؛
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

¹ -Mellissa Schilling, François Thérin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, France, 2006, p 120.

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وجدنا أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم

الإبداع، حيث نجد أن الإبداع هو عبارة على أفكار جديدة.

كما قمنا بمعالجة موضوع الإبداع الإداري على وجه الخصوص، بالإضافة إلى التعرف على مبادئه و

استراتيجيات المطبقة عليه، وذلك من أجل معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تنمية الموارد البشرية التي

ترغب المؤسسة الوصول إليها، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

تمهيد:

يأتي هذا الفصل الميداني لتدعيم مفهوم الإبداع الإداري من خلال إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات العامة الجزائرية، ذلك لأنّ الدراسة النظرية وحدها تصبح غير كافية ما لم تدعم بشواهد واقعية من البيئة المجتمعية، التي نطمح الاستفادة منها.

وقد تم اختياري لمؤسسة سونلغاز بمستغانم من أجل معرفة مكانة الإبداع الإداري في سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة من طرف الإدارة، بواسطة المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، وبذلك فقد ركزنا في هذا الفصل على النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: واقع الإبداع الإداري بالمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز هي الوحيدة المتمركزة في مجال انتاج و توزيع الكهرباء و الغاز في الجزائر حيث انها تقوم بتوظيف عدد كبير من العمال، و لهذه العوامل ارتأينا ان نسقط دراستنا النظرية على هذه المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تعد الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز من المؤسسات الوطنية الموجودة على الساحة الوطنية منذ امد بعيد لذلك ارتأينا التعريف بها في ما يلي :

أولا: لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

يمكن التعرض إلى التطور التاريخي الذي عرفته الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من خلال المراحل التالية:

أ- مرحلة ما بعد الاستقلال 1962- 1969 :

تولت مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائر (EGA) التي أنشئت سنة 1947 عشية الاستقلال المهام التي

كانت موكلة لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا، وبقيت مرتبطة بها وبشكل وثيق نظرا لما يلي:

- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت مستعملة، والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين

للقيام بعمليات صيانتها.

- سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين.

ب- مرحلة التوجه الاشتراكي 1969- 1990 :

شهدت هذه المرحلة إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب الأمر 56/69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 ، وذلك بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر.

وعرفت هذه المرحلة إنشاء مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك المتغير الذي عرفته البلاد.

وقد أوكلت لها سونلغاز المهام التالية:

- احتكار كل عمليات إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء لصالح الدولة.
- بالإضافة إلى جملة من المهام الفرعية والتي تمثلت أساسا في تسويق غاز البيتان المميع والمنتج من طرف سوناطراك، وبيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

ج- مرحلة التسعينات:

تميزت هذه المرحلة بظهور مشاكل وصعوبات مالية على المستوى الوطني ، مما عطل وثيرة نمو الاقتصاد الذي تأثر كثيرا بانخفاض أسعار البترول سنة 1986 ، وبدأت تبعاً له تطفو على السطح في بداية التسعينيات مما أدى إلى اعتماد سياسة الإصلاحات الاقتصادية وقد كانت سونلغاز من بين المؤسسات التي وجدت نفسها مضطرة إلى اعتماد مخطط التطهير المالي لمواجهة الصعوبات الناشئة.

د- مرحلة ما بعد 2000 :

بموجب القرار 195/02 المؤرخ في الفاتح من جوان 2002 ، تحولت سونلغاز إلى شركة ذات أسهم وهو الأمر الذي أعطى دعماً ودفعاً لعمليتي الإنتاج والتنظيم حيث تتكفل سونلغاز بتسيير وتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كافة التراب الوطني، وهي تمارس النشاطات والمهام لحساب الدولة.

ثانيا: تعريف الشركة الوطنية الكهرباء والغاز

تعتبر الشركة الوطنية الكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية عمرا، تم إنشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947، وذلك تكملة للمنشآت النفطية و البترولية بعد اكتشاف آبار للبترول تحمل كميات كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية ، وبعد الاستقلال مباشرة ركزت الحكومة الجزائرية اهتمامها لتأميم الاقتصاد الوطني. ففي سنة 1966 أعلن عن أول عملية تأميم خصت المؤسسات الاقتصادية وقطاع البنوك، ثم انتهت في سنة 1971 بالتأميم الكلي لقطاع النفط ، وكان تاريخ 24 فبراير أهم تاريخ حيث تم تأميم كل الأنايب و متعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي وتمثل أعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء والغاز ، فهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعملية البيع والشراء ، وهي مطالبة في إطار برامجها التنموية بإيجاز برامجها القصيرة وطويلة المدى، بغية التكفل بتموين السوق الوطنية بهذا المنتج.

المطلب الثاني: المديرية الجهوية للتوزيع بولاية مستغانم

أولا: التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم حاليا من بين المديريات التابعة لمنطقة التوزيع بالبلدية التي ستندمج مستقبلا مع مناطق أخرى ضمن مشروع الوسط. تأسست المديرية سنة 1977 وكانت تابعة لمركز ألمدية لتستقل سنة 1980 حيث أصبحت مديرية مستقلة تغطي قطاع الولاية ، وتحتل موقعا استراتيجيا كونها تربط بين الشمال والجنوب كما أنها تشرف على ثلاثة مصالح تجارية وهي:

- المصلحة التجارية بمستغانم الغربية.
- المصلحة التجارية بمستغانم الشرقية.
- المصلحة التجارية بعين الوسارة.

تقوم المديرية بتسيير أكثر من 120 ألف زبون في شبكة الكهرباء و 65 ألف زبونا في شبكة الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسطة ، بتعداد عمالي بلغ 360 عاملا في شهر فآريل لسنة 2011 موزعين عبر المصالح التجارية.

تقوم المديرية بجملة من الوظائف الاعتيادية والمتمثلة أساسا في:

- تسيير ومتابعة منشآت توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- ضمان استمرارية توزيع الكهرباء والغاز.
- تطبيق السياسة التجارية للشركة.
- اىصال الزبائن الجدد.

ثانيا : عرض الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع لولاية مستغانم

يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم بالتنظيم الوظيفي ، والاستقلالية بين الأنظمة الفرعية التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول عن نتائجها وطرائق تحقيقها ضمن إطار الاستراتيجية الكلية ، كما يتميز بتوفير الوسائل الكافية لمتابعة أداء رؤساء المصالح وذلك بتوفير نظام معلومات جد منظم.

تكمن مهمة المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم بوضع البرامج والمخططات ومتابعة تنفيذها ، وسنقوم فيما يلي بعرض عام للأقسام التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي لهذه المديرية الجهوية :

- **سكرتيرة المدير** : وتشرف عليها كاتبة تقوم بعمل السكرتارية ، حيث تستقبل المكالمات الهاتفية والبريد الخاص ، كما تتولى مهمة الرد على مختلف الرسائل والبرقيات المسجلة.
- **ملحق قانوني** : ويهتم بتنظيم وتسيير كل ما يخص بالجوانب القانونية وتوفير وإعداد الوثائق الضرورية لها.
- **مكلف بالاتصال** : ويتكفل بتنظيم وتسيير كل ما يخص عمليات الاتصال.

- مهندس الوقاية والأمن : يعمل على المحافظة على سلامة الأشخاص والأموال داخل المديرية ويتكفل بالحراسة والوقاية من الحوادث.

- عون الأمن الداخلي : ويتمثل في شركة أمنية خاصة أبرمت عقدا مع مؤسسة سونلغاز بهدف حمايتها.

كما تضم عدة أقسام نذكر فيما يلي:

- قسم العلاقات التجارية : لها أهمية بالغة لقيامها بالمهام التسييرية وكذا التقنية وتندرج تحتها مصطلحتين:

● مصلحة الزبون وتحتوي على أربعة وكالات وهي وكالة مستغانم، وكالة عين تادلس ، وكالة حاسي

ماماش، وكالة سيدي علي .

● مصلحة تقني تجاري.

- قسم دراسات الانجاز والأشغال: يستقبل طلبات الدراسة برفقة ملف من طرف قسم العلاقات

التجارية، فيقوم بمعاينة الموقع وانجاز الدراسات، ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية، ويتكون من ثلاثة مصالح:

● مصلحة دراسة الغاز.

● مصلحة دراسة الكهرباء.

● مصلحة تسيير الاستثمارات.

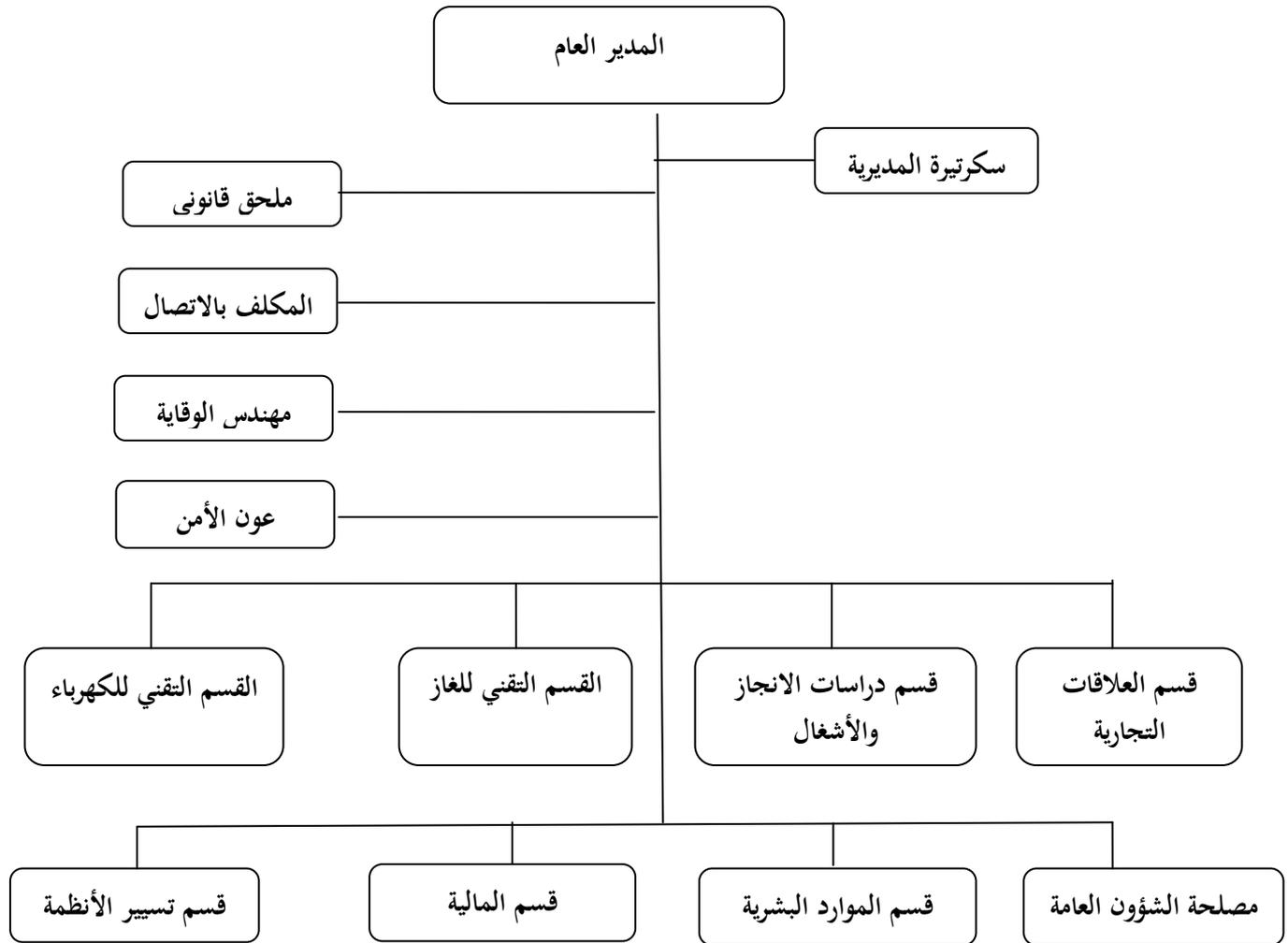
- القسم التقني للغاز: يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز وصيانة الشبكة ويتكون من :

● مصلحة استغلال الغاز.

● مصلحة صيانة الشبكة.

- القسم التقني للكهرباء: يقوم بدراسات أولية لتوصيل الكهرباء وصيانة الشبكة ويتكون من :
 - مصلحة استغلال الكهرباء.
 - مصلحة صيانة الشبكة.
- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية : يقوم بتسيير كل من يخص الأنظمة المعلوماتية وكذا أجهزة الاعلام الآلي بالمؤسسة.
- قسم المالية والمحاسبة : يقوم بمراقبة الوضعية المالية والمحاسبية بإعداد كل الوثائق الخاصة بالعمليات التي تقوم بها المديرية إضافة إلى تسيير الميزانية ويتكون من ثلاثة مصالح هي :
 - مصلحة المالية.
 - مصلحة تسيير ومراقبة الميزانية.
 - مصلحة الاستغلال.
- قسم الموارد البشرية: هو قسم يهتم بكل ما يخص العنصر البشري من توظيف وتكوين وتقييم ويتكون من ثلاثة مصالح هي :
 - مصلحة تنمية الموارد البشرية وتتضمن عون تسيير رئيسي للعمال.
 - مصلحة التكوين و تتضمن مكلف بالدراسات.
 - مصلحة الادارة وتتضمن عون تسيير رئيسي للعمال وعون تسيير للعمال.
- مصلحة الشؤون العامة: تعتبر مصلحة مستقلة عن الأقسام وتهتم بدراسة الشؤون العامة للمؤسسة.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم.



المصدر: Décision n°730/DG du 21 juin 2005 portant organisation de la DGDO

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للشركة

للمؤسسة وظيفتين أساسيتين هما: التموين بالكهرباء والغاز.

1- الوظيفة الأولى: التموين بالكهرباء:

يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونلغاز مع مخطط يوضح فيه المسافة بين نقطة الربط والمنزل بالإضافة إلى وصل الكهرباء والغاز لجاره بعدها تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع.

توكل الشركة الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل وتبقى المصالح تراقب الأعمال وبعد الانتهاء تقوم بالتأكد من العمل ثم تقوم بعملية الوصل.

2- الوظيفة الثانية: التموين بالغاز:

ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا إن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التموين. حيث أنّ هذه الأعمال يقوم بها مقاولون حيث تعرض الشركة المشروع في شكل مناقصة مفتوحة ليقوم هؤلاء بإيداع عروضهم وتقوم الشركة باختيار أفضل عرض.

بالإضافة إلى الوظيفتين السابقتين، تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للموارد البشرية، حيث تقوم الشركة في كل سنة بإشعار مصالحيها بتحديد احتياجاتها التدريبية بعد تحديد الاحتياجات تقوم الشركة بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس تطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب أي أن العملية التدريبية موكلة لمؤسسات خاصة.

المبحث الثاني: واقع الإبداع الإداري بالمؤسسة

بعد التعرف على المؤسسة و مبادئها من خلال المبحث الأول نقوم بدراسة الإبداع الإداري وتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة، و ذلك من خلال هذا المبحث باعتباره صلب الموضوع.

وذلك بالاعتماد على الإجابة التي قدمها لنا مسؤول قسم الموارد البشرية في المؤسسة من خلال المقابلة

الشخصية.

المطلب الأول: الإبداع الإداري ومدى تطبيقه بالمؤسسة

انطلاقا من الأجوبة المحصل عليها من خلال المقابلة يمكن التعرف على ما يلي:

1. الإبداع في المؤسسة:

تتبنى المؤسسة أي تطور كان من أجل العمل على الإبداع و الابتكار و ذلك يجعل الإبداع أحد المبادئ التي تحث عليها، و هذا ما جعل منها دأمة البحث على متطلبات و رغبات زبائننا، وهذا ما تم تأكيده من طرف المسؤول من خلال إجابته على الأسئلة.

2. الإبداع الإداري في المؤسسة:

لقد أكد المسؤول أن المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق الإبداع الإداري لما له من تأثير على وظائف المؤسسة، وهذا من خلال إجابته على الأسئلة.

فبين أن تطور الأساليب الإدارية من خلال عملية الإبداع تعتبر من أهم العناصر التي تؤدي إلى إنشاء الفرق و التمايز بين المؤسسات؛ لذلك تسعى المؤسسة إلى تطوير أساليب الإدارة و جعلها مرنة بما يتناسب مع البيئة المحيطة بها، كما تعمل على إدخال التغييرات اللازمة لذلك، لأنها على علم بالنتائج التي ستحققها من هذه

التغيرات حتى لو كانت مكلفة في بعض الأحيان. كما نجد أن هذه التغيرات تخص الهيكل التنظيمي و الوظائف الإدارية.

3. خصائص الإبداع الإداري في المؤسسة: تكمن في:

- العمل الدائم مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم و رغباتهم، و العمل على تلبيتها بالطريقة التي يفضلونها و هذا ما أدى بالمؤسسة إلى التغيير في هيكلها التنظيمي؛
- العمل على ترسيخ قيم و مبادئ المؤسسة؛
- اختيار العمال على أساس المؤهلات العلمية و الخبرة؛
- تخصيص كل عامل في إنجاز عمل معين و الحرص على إتقانه.

المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع الإداري وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة

بعد التعرف على مكانة الإبداع الإداري في المؤسسة من خلال ما سبق، نقوم في هذا المطلب بالتعرف على نتائج تطبيقه على تنمية الموارد البشرية.

أولاً: مراحل تشجيع الإبداع الإداري في المؤسسة

وفيما يلي أهم الخطوات أو المراحل التي تعتمدها إدارة المؤسسة في تشجيع الإبداع الإداري والتي تتلخص في النقاط التالية:

1- ادخال سياسة مباشرة تحتوي على احتضان الإبداع الإداري والوعي بأهميته:

من أجل دعم الإبداع الإداري وجعله كميزة أساسية لرفع أداء المؤسسة وتنمية المورد البشري، وجب عليها رسم استراتيجية واضحة وخاصة بهذا النشاط.

حيث تعددت الاقتراحات في شركة سونلغاز فيما يخص الاهتمام بتنشيط آلات الإبداع الكامنة في الموظف، ومن خلال هذا عملت المؤسسة على تطبيق استراتيجية رغم أنها حديثة النشأة لدعم العملية أساساً للاهتمام بكل الموظفين لترسيخ القاعدة الأساسية لاحتضان الإبداع الإداري لديهم وتبني أهم نتائجه مع الأخذ بالاعتبار الموظفون الأكثر إبداعاً، في سياسة خاصة وذلك كله ضمن المنهجية العامة لتسيير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

2- العمل على تدريب الموظفين على استخدام الأساليب الإبداعية:

تعد عملية التدريب التي تتبناها شركة سونلغاز من أهم المكونات الاستراتيجية المباشرة لترسيخ العمل الإبداعي في أعمال الموظفين، والذي يعد بالمكانة والأهمية التي تساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.

3- وضع برامج شاملة تهتم بتهيئة البيئة الإبداعية:

قامت شركة سونلغاز في الآونة الأخيرة على وضع برامج تهتم بالمحيط والجانب البيئي الذي يلعب دور كبير في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين، والذي يركز بالدرجة الأولى على عنصر التحفيز، حيث يساهم هذا الأخير في تنمي أفكار وقدرات الموظف وجعله أكثر إنتاجاً للأفكار الجديدة، ومن بين أشكال التحفيز التي تستخدمها إدارة مؤسسة سونلغاز ما يلي:

- اهتمام الرؤساء بالأفكار و الاقتراحات المتقدمة من المرؤوسين؛
- الإصغاء للأفكار المقدمة من المرؤوسين؛
- انفتاح المدراء و بشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين إنجاز المدراء في

العمل؛

- استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على إنجازهم؛

- طلب الإدارة للاقتراحات و الأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين حول تحسين المقدمة للمجتمع؛
- حماسة المدير للعمل الذي يقوم المرؤوسين بإنجازه.
- توفر الإمكانية للإنجاز من وظيفة إلى الوظائف الأخرى حسب الطلب؛
- وجود معايير عالية للتميز في العمل؛
- وجود قواعد و تعليمات مناسبة للعمل؛
- التشجيع على التنوع في الآراء بين المرؤوسين؛
- منح السلطة الكافية للقيام بالعمل؛
- ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسيهم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم.

ثانيا: نتائج تطبيق الإبداع الإداري على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة

1. بالنسبة للمنظمة:

- ساعد المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل أفضل.
- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسة، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.

2. بالنسبة للمورد البشري:

- ساعد الإبداع الإداري على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
- ساهم الإبداع الإداري في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- ساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- ساعد الفرد على التغلب على المواقف الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.

- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتحديد في منظماتهم.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين و نبرز أهمية الإبداع الإداري في تنمية الموارد البشرية بالنسبة لمؤسسة سونلغاز والنتائج التي توصلنا إليها من خلال فترة الدراسة تبين لنا أن المؤسسة تركز بمجهودات عظيمة من أجل تطبيق الإبداع الإداري حتى يمكنها من تحقيق أداء فعال من خلال تطوير مواردها البشرية. كما اتضح لنا من خلال الإجابة على مختلف الأسئلة أن المؤسسة تسعى إلى رفع مستوى أدائها وذلك باعتمادها على الكفاءات البشرية المؤهلة والمبدعة بالإضافة إلى جعل الإبداع الإداري كأحد مبادئها بالدرجة الأولى.

تمهيد:

لقد تناولنا في الفصل الأول نظرة عامة شاملة حول الإبداع الإداري (المؤسسي)، انطلاقاً من مفهومه، أهميته ومراحل اتباعه في الإدارة، وهذا ما سوف يساعدنا لاحقاً على إمكانية التركيز على استخدام هذا المفهوم في إدارة وتنمية الموارد البشرية في الإدارة كعنصر حيوي فيها.

وعليه فإنّ تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، طالما أنّ هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية، الإدارية والثقافية.

ولقد ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية تنمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

المبحث الثاني: أساسيات مدخل الإبداع الإداري لتطوير الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الأساليب الإبداعية المؤسسية الحديثة لتطوير الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، حيث قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج و الجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال. كما عمل عدد من المنظمات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

بدأت إدارة الموارد البشرية تظهر وتتطور مع مطلع القرن العشرين نتيجة للحاجة الملحة لتطوير أساليب العمل بسبب توسع حجم المؤسسات، حيث أصبحت تحتل مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بعد مرورها بمراحل عديدة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تضاربت وجهات النظر حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكننا التمييز بين وجهتين: التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرية التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني على نواحي تنفيذية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز التنفيذي الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

أما الحديثة تعتبرها إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية

العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.¹

¹ - نظمي شهادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص43.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها على النحو التالي:

التعريف الأول:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.¹

التعريف الثاني:

هي قانون يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين حتى يمكنهم تحقيق إرادتهم في إبراز قدراتهم وإمكاناتهم، تحقيق الكفاءة الفردية والجماعية.²

التعريف الثالث:

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقه.³

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد المدارس العالمية على أهمية إدارة الموارد البشرية، باعتبار أنها تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة سواء كمورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة للوظائف الأخرى، أو كإدارة مساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فقد وجد الاستراتيجي الشهير مايكل بورت أن إدارة الموارد البشرية هي المغزى الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الصناعات .

¹ - محاجي عويبة، إدارة الموارد البشرية وبناء فريق عمل ناجح ، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، سنة 2006-2007، ص 30 .

² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005 ، ص28.

³ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان الأردن، 2004 ، ص 3.

مما سبق يتضح أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من النقاط التالية:¹

- قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الإنتاجية والربحية.
- قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز ، ودفعهم للعطاء والإنتاجية.
- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب ، أو انخفاض الإنتاجية.
- توفير تكاليف باهضة في قضايا قانونية يلجا إليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها

يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية مفهوماً ديناميكياً، فهو عملية توسيع وتعظيم لخيارات الناس، فماذا يقصد به وهذا ما سنتعرف عليه في الفقرات التالية.

الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

هي عبارة عن: " كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة".²

¹ - نظمي شهادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص55.

² - توفيق عبد الرحمان، التدريب الأصول و المبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارية، القاهرة، 1994، ص 133.

على أنها هي: " مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".¹

وتعرف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها: " أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات، والإتجاهات (المواقف) ونحو ذلك، الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكوّن جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية".²

إذا نستنتج مما سبق ان ما يقصد تنمية الموارد البشرية هو: " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن".³

الفرع الثاني: متطلبات تنمية الموارد البشرية

إنّ تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لأنجاز هذا الهدف. ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بدّ من مراعاة المتطلبات التالية:⁴

أ. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بثّ الخصائص الفردية واحتياجات

المؤسسة.

¹- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص 25.

²- عبد الموجود أبو الحسن، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 232.

³- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص 122.

⁴- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 78.

ب. توفر الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

- مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والاقتناع التام

بالموارد

البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

- مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين للمساعدة في

وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أنّ المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية،

لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على

تحديد احتياجاته التدريبية.

- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة

وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ج. إدارة موارد بشرية فعالة وبنحاز والمهام والأعمال الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين

على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي،

المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.¹

هـ. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية، وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري

للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة،

حيث أنّ لثقافة المؤسسة، النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع

العام والخاص، وهذا ما ينعكس على الفلسفة، الرؤية المستقبلية والأهداف.

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 79.

و. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد

البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

تقو تنمية الموارد البشرية على جملة من الخصائص والأهداف نذكرها فيما يلي: ¹

الفرع الأول: خصائص تنمية الموارد البشرية

إنّ أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

أ. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنّها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة.

وعليه فإنّ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية بحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، الطبعة الأولى، 2008، ص 257.

وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعایش معها، وعليه فإنّ هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بمد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات وبتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في برسن مستمر ودائم.

الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

إنّ تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإنّ هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد

البشرية، وبما أنّ تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري.¹

إنّ تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يدكن التحايل عليها أو بذنها. لذا فإنّ أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنميتها في المؤسسات هي كالتالي:

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو

الوظائف المفتوحة؛

¹- Jim Griesves, Strategic Human Resource Development, Sage Publications, London, 2003, p 35.

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد

البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم؛

- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً؛

- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول

في حماية واستقرار المؤسسة؛

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات،

كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا

والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.¹

¹- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 237.

المبحث الثاني: أساسيات مدخل الإبداع الإداري لتطوير الموارد البشرية

سنقوم في هذا المبحث إلى التطرق إلى مختلف العناصر التي تساعد أو تساهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في إنجاح المنظمة عن طريق الإبداع الإداري، إضافة إلى دورها في تنمية المورد البشري، حيث يأتي الإبداع بشكل فردي وبشكل جماعي، وتحتضنه وتشجعه المنظمة بما تحتويه من هياكل وقوانين، وتعمل البيئة الخارجية على إنجاحه أو إعاقته.

المطلب الأول: العنصر البشري

إنّ الإبداع ينشأ على المستويين الأساسيين في المنظومة البشرية للمنظمة وهما الأفراد المرؤوسين أصحاب الأفكار الإبداعية وحل المشكلات، وكذا القادة الذين يتقبلون تلك الأفكار ويشجعون عليها ويكافؤون أصحابها، علاوة على قدرتهم الإبداعية في قيادة المنظمة واتخاذ القرار وقيادة الأفراد، ويمكن إضافة عنصر آخر يعد غير أساسي في بعض الأحيان، وهو عنصر الوسطاء والمستشارين كوسطاء في عمليات متعددة منها التدريب وتقديم الاستشارات التقنية والمعنوية لحل المشكلات، وهم عادة من خارج التنظيم ويمكنهم أن يقدموا حلولاً مبتكرة واستشارات مبدعة للنهوض بأداء المنظمة.

الفرع الأول: القادة (الرؤساء أو المدراء)

لقد اتخذ أساساً القادة أو الرؤساء أو متخذي القرار الرئيسيون عبر البحوث الإدارية في القيادة، أو في تأثير القيادة على الإبداع الإداري وصناعته، المحور الأكثر تأثيراً في دعم الإبداع دون إهمال الأفراد المرؤوسين وبشكل أقل المستشارين داخل وخارج المنظمة.¹

¹ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 55.

غير أنه وبالنظر إلى الصفات التي حددها الباحثون في علم الإدارة لدى المدير (القائد) الناجح بصفة عامة يمكن استخلاص مجموعة من الصفات الأساسية التي يمكن أن تدهم الإبداع الإداري من طرفه والتي حصرت في النقاط التالية:¹

1. الخصائص التطورية: وهي السمات التي تولد مع المدير (القائد) وتصحبه إلى الكبر، وتصل وتطور

بإكتساب المزيد من الخبرة، ومرار الزمن وهي كالاتي:

- المثابرة على العمل.
- التعرض لتجارب وخبرات متنوعة في الحياة.
- التأثر بالقدوة.
- التميز بإنتاج متميز.
- تقديم المبادرات.

2. الخصائص المنطقية: وهي الخصائص العقلية والذهنية وطريقة فهم الأمور وتسييرها، وتمحور في

النقاط التالية:

- الانضباط الذاتي والاستقلالية.
- الانتباه للتفاصيل المتنوعة.
- امتلاك قاعدة معرفية كبيرة.

¹ - محمد فتحي، الطريق نحو التميز، دار التوزيع والنشر، مصر، 2000، ص 33-35.

- القدرة على التفكير المتشعب.

- الحاجة إلى بيئة ومجتمع دائم.

3. الخصائص الحدسية: وهي الخصائص ذات البعد الإستنتاجي والحدسي في الرؤية إلى المشكلات وتحويل

الحلول، وتضم مايلي:

- تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات.

- التفاعل مع أفكار الأفراد الجديدة والأصلية.

- القدرة على تفهم الأفكار الجديدة والتعبير عنها.

- القدرة على مقاومة الاتهام بغرابة الأفكار الجديدة والدفاع عنها.

4. الخصائص العاطفية: وهي الخصائص الوجدانية التي يتميز بها المدير في التعامل مع الأفراد الآخرين

لدفعهم إلى الإبداع، وتتمحور فيما يلي:

- إدراك الأشياء بطريقة خاصة وفريدة.

- القدرة على حلّ الصراعات الداخلية والتناقضات الجماعية.

- التركيز القوي في الوقت العمل.

- التضامن مع الأفراد ومعايشة مشاكلهم.¹

¹ - المرجع السابق، ص 35.

كما يرى باحثون آخرون، أنّ للقائد (المدير) مواصفات أخرى تلعب دور أساسي وتساعد على خلق إدارة

أو منظمة متميزة أساسها وقوامها الإبداع، حيث يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- تحديد القيم والتوجهات ومستويات الأداء المستهدفة.
- تأكيد الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المنظمة.
- تأكيد التوجه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم.
- تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم الإبداعية.
- تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة.
- تأكيد دور المنظمة في خدمة المجتمع وتوثيق علاقاتها بمناخ وعناصر المحيط.
- قدرة القائد على تقديم صورة جيدة وتصور واضح حول أهداف المؤسسة وعناصرها الأساسية ومكانتها ونوابجها وثقلها وأهميتها.

لكن بالرغم من أهمية دراسة مواصفات والخصائص المختلفة للقائد (المدير) في عملية الإبداع الإداري، إلا أنّ معظم الدراسات التي قامت إلى حد الآن للتعرف على هذه الصفات والتي تنبأ بوجود الإبداع لدى جميع أنواع القيادات، لم تصل إلى نتيجة متوازنة ونهائية من جهة، ومن جهة أخرى كان هناك شكّ في تدخل العناصر التنظيمية الأخرى لرفع أو خفض درجة الإبداع ومن ضمنها الموارد الأخرى في المنظمة كالأفراد المبدعين.

¹ - علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 281.

الفرع الثاني: الفرد المبدع (المرؤوسين)

أما بشأن الأفراد المبدعين فما يمكن قوله أنه يتم التركيز الكبير في البحوث التي تناولت مدخل الإبداع لتطوير إدارة الموارد البشرية على الأفراد غير القادة ولا الأفراد المستشارين من خارج أو بداخل المنظمة.

حيث أنه لا يمكن بشكل من أشكال استثناء الأفراد من العملية الإبداعية من حيث المنطلق أو من حيث تبني الإبداع أو من حيث التدريب على أساليبه، فالجهة الأكثر مقاومة للتغير هم الأفراد أنفسهم، لسبب من الأسباب قد يكون مجرد الخوف من المجهول الجديد أو عدم الاستعداد لتحمل مخاطر مواجهته، وقد يكون السبب أيضا اعتقاد الفرد بأنّ الوضع الحالي أفضل من الوضع المستحدث، وقد يكون أيضا في نقص المعلومات ونقص الإشراف في عملية الإبداع..... .

إنّ الكشف عن القدرة الإبداعية للفرد أمر في غاية الصعوبة والدقة، سواء أثناء توظيفه أو أثناء الفترة التجريبية، وذلك راجع إلى تعريف هذه القدرة في الأساس.¹

غير أنّ الكشف عنها يكون أكثر سهولة في ممارسة العمل، ولذلك نلاحظ أنّ المسابقات كثيرا ما تركز فقط على حسن السلوك والخبرة والكفاءة العلمية، والذكاء، كمقدمات لخاصية الإبداع وتبقي الصفات للكشف عنها أثناء العمل من جهة، وإكسابها للأفراد مع التدريب من جهة أخرى، فمثلا أثناء العمل أظهرت الدراسات أنّ الخصائص العامة التي يمكن أن يتميز بها العامل المبدع عن الآخر هي:

- الثقة في النفس.

- الطلاقة الفكرية.

- الطلاقة اللفظية.

¹ - يوسف الأقصري، الشخصية المبدعة، دار الطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 12.

- الإطلاع الواسع.
- القدرة على تقييم الأفراد.
- المخاطرة والأصالة.
- المثابرة والتفاني في العمل.
- الاستقلالية وعدم التبعية.¹

الفرع الثالث: الوسطاء

بعد أن تطرقنا إلى القادة والأفراد المبدعين، سوف نتطرق في هذا العنصر إلى وسطاء التغيير، حيث يعرف بوسيط التغيير أو المستشار بأنه: " الشخص الذي يتم منحه مسؤولية واضحة للإشراف على تطبيق تغيير محدد أو مجموعة من التغييرات داخل المنظمة وقد يكون هذا الشخص عضواً في المنظمة (وسيط داخلي) وقد يكون مستشار خارجي (وسيط خارجي)". حيث تحدد مهامه مسبقاً قبل تعيينه، والتي عادة ما تكون مهام التدريب وتخطيط المسار المهني، وتصميم الأداء، والتطوير التنظيمي، ويحمل الاستشاري من أجل أن تكون علاقته بالإبداع التنظيمي واضحة، المواصفات، المعارف والقيم اللازمة وهي:²

1. المعارف: وتضم ما يلي:

- الإلمام بقواعد العلوم السلوكية.
- معرفة الجوانب العامة والفلسفية لعلم الإدارة.
- إدراك المناهج التعليمية والتدريبية.

¹ - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية للفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2004، ص 30.

² - نيجل كينغ، أندرسون نيل، إدارة الأنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمد حسني حسن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 201.

- القدرة على تصميم عمليات وبرامج التغيير.

2. المهارات: وتتمثل فيما يلي:

- مهارات الاتصال، الانصات والملاحظة، والقدرة على التشخيص وإعداد التقارير.

- مهارات التعليم والإقناع والقدرة على استخلاص الأفكار والرؤى الجديدة بصورة فعالة.

- القدرة على تصميم التجارب العلمية التي تسهم في إحداث التّمو التغيير.

- القدرة على تكوين فريق عمل قوي ومتنوع الأفراد.

- مهارات استشارية قوية تساعد على اتخاذ القرار وتنفيذ المخططات.

- مهارة استخدام الأساليب الإبداعية لحل المشاكل الإدارية.

3. الإتجاهات: وهي بدورها تتكون من:

- الكفاءة والأخلاقيات والشعور بالمسؤولية عند مساعدة العملاء على مواجهة المشكلات وحلّها.

- النضج والثقة بالنفس وشجاعة إبداء الرأي والرغبة في المخاطرة ومواجهة الرفض والشك.

- الانفتاح الفكري والآفاق المهنية والذكاء والإيمان بأهمية الفرد، واتخاذ التكنولوجيا والكفاءة بوصفها من

الوسائل لا الغايات والثقة مع الآخرين.¹

¹ - نيجل كينغ، أندرسون نيل، مرجع سبق ذكره، ص 202.

المطلب الثاني: المنظمة الإدارية الإبداعية

إنّ عصر المعرفة وأنماط العولمة قد أثرت بشكل كبير على هيكلية المنظمات، بحيث اتجهت إلى انتاج نمط معاصر للتنظيم مغاير للأنماط التقليدية التي عرفت على المراحل السابقة، يتسم هذا النمط بأشكال اللامركزية الإدارية واستثمار تقنيات الاتصال وإضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية، إضافة إلى الميل إلى تصغير الحجم وتقليل عدد العاملين بالاعتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة والخبرة، وكذلك شمل التغيير إلى سمات الهيكل التنظيمي، الذي يساعد على الإبداع والابتكار ويستفيد منه، وبهذا الشكل بدأت البحوث تتناول مكونات وصفات الهيكل التنظيمي المناسب للإدارة الإبداعية، على أنقاض الهياكل التنظيمية التقليدية التي هيمنت إلى عهد قريب.¹

لقد سمحت التوجهات السابقة في دراسة التنظيمات عموماً بتركيز أكبر أربع أخطاء يمكن تحديدها كما

يلي:²

أ. الميل إلى تشجيع العملية الميكانيكية أي الآلية في تعريف الأدوار المحددة والمحدودة بالمسؤوليات المحددة والمحدودة وذلك من خلال اختيار الأدوار المناسبة للأفراد مع عدم الاهتمام بما قد يكون لديهم من القدرات الأخرى، وعدم تخصيص الموارد لتنمية إمكانات العاملين أو ندرتها، مما يقلل من إمكانية استخدام العاملين بشكل مفيد.

ب. أنّ الهيكل التسلسلي الهرمي يزيد من عقيدة الفردية، حيث يتم اختيار الرؤساء وإعطائهم رموزاً تمثل درجاتهم وسلطاتهم وهذا ما زاد من الصراع، ويتخلل ذلك أن يمتن القائد استغلال أقصى للمرؤوسين وبدون السماح لهم بأن يظهرها في صورة مهنية مرضية لأنفسهم أولاً، بينما والنتيجة تصبح وظيفة العامل أن يظهر بمظهر

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والمشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 74.

² - وليام روث، تطور نظرية الإدارة، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص 49-50.

معجب به المدير وبأي طريقة وكفى وبالنتيجة أيضا هيمنت مشكلة الدفاع عن المواقف الشخصية على المناخ التنظيمي، بدل أن تكون الكفاءة هي المعيار الفاصل في أداء كل عامل.

ج. بطء تدفق المعلومات بين المستويات العليا والمستويات الدنيا، بسبب فصل القيادة المختصة بصنع القرار عن القاعدة الموكلة بتنفيذ القرار، فالمشاكل التنظيمية حتى تلك العادية تجد صعوبة كبيرة لتنافس بسبب ضرورة مرورها على المستويات التدريجية المتعددة، وينتج عن ذلك حلول شخصية لتلك المشاكل وبالنتيجة تضعف تلك المشاكل قوة التنظيم.

د. تثبيط الإبداع والمبادرات، وذلك لأن للفرد اتصال محدود مع من هو أعلى منه سلطة، ولا يثق في مدى تعاونه معه فلا بدّ أن يأخذ الجانب الآمن زيادة على العقبات التي يتلقاها المبدع المبادر من المدير الأعلى منه درجة أو درجتين فقط دون المدير العام مثلا، وهي ضرورة الموافقة على الأفكار الجديدة والسلوك العدواني الذي قد يؤدي إلى الإبداع بفعل الامتيازات المحتمل الحصول عليها بفعل الإبداع، والتي قد تكون الترقية على حساب المدير الأوسط.

وانطلاقا مما سبق ليس من الضروري كثيرا أن تؤدي فكرة إبداعية في العمل إلى المساهمة في تعزيز الهدف العام للمنظمة، وهو الأمر الذي تقف وراءه عملية المراقبة والحث على الأعمال الإبداعية التي ذكرناها، فهذه العملية لا تراقب فقط الأفراد على مدى تقديمهم لأفكار جديدة، بل وترافقهم إلى معرفة قيمة تلك الأفكار وصيبتها في الهدف العام للمؤسسة.¹

¹ - وليام روث، تطور نظرية الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المطلب الثالث: البيئة الإبداعية

إنّ العناصر السابقة من إدارتي البشر والمنظمة لم تكن كافية في نظر الباحثين لتفسير قدرة المنظمة على الإبداع، بل إنّ الدراسات الإدارية اتخذت من دراسة بيئة الإدارة المتغير الأساسي في دراسة الإبداع الإداري، ولقد أشرنا في تعريف الإبداع الإداري إلى آثار البيئة في مساعدته أو إعاقته، وسنأتي في هذه النقطة إلى التركيز حول العوامل الأكثر أهمية في البيئة والتي تساعد على الإبداع الإداري.

البيئة الإبداعية (المناخ الإبداعي): "الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الإبداع"، وبصفة عامة، يمكن أن يؤدي اعتدال تعامل الآباء مع أولادهم وتشجيعهم على الاعتماد على النفس، وفتح الحوار معهم إلى رفع قدراتهم الإبداعية، كما يمكن أن يؤدي إلى تشجيع المناقشة والاختيار في الحدود المقبولة من طرف المعلمين اتجاه تلاميذهم إلى المزيد من الإبداع، وفي نفس الاتجاه ينشأ الأفراد في المنظمة من أصل مجتمع يمدهم بعادات وتقاليد وبتجاهات النظر إلى عملهم، وبالنتيجة يمدهم بمدى قبول تطوير منتجاتهم في هذا التنظيم أو القبول بالحالة القائمة.¹

وهناك العديد من المداخل التي يمكن تناولها في دراسة أثر البيئة على الإبداع الإداري من وجهات نظر متعددة اقتصادية (وسائل مادية وعلاقات تجارية) وسياسية (طبيعة النسق السياسي والمؤسسات السياسية أو الحالة العامة للدولة) لكن المدخل التنظيمي - الإداري - النفسي - الاجتماعي هو الذي تم اعتماده غالبا دون استبعاد تلك المداخل المكتملة له.²

¹ - طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع دار ابن حزم، بيروت، ط2، 2002، ص 71.

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب، مرجع سبق ذكره، ص 139.

ويرى بهذا الصدد أغلبية الباحثين أنّ تأثير البيئة العامة على الإبداع الإداري تحدّه ثلاثة عوامل أساسية

هي:¹

- الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع.
 - القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع.
 - أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة.
- ولكي تحقق المنظمات القاعدة العلمية للإبداع يتعين عليها تعزيز كل من أقسام البحث والتطوير من جهة ثمّ تحسين ودعم نظم براءات الاختراع، أو الملكية الفكرية والصناعية من جهة أخرى.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب، مرجع سبق ذكره، ص 139.

المبحث الثالث: الأساليب الإبداعية الحديثة لتطوير الموارد البشرية

لكي تستطيع الإدارة أن تسيّر العملية الإبداعية بنجاح، لا بدّ عليها أن تعتبر أنّ إبداع الأفراد هو أحد الموارد الرئيسية الكامنة في الموارد البشرية التي تزخر بها، لذلك فإنّ مهمة إدارة الإبداع الحقيقية علاوة على تشجيع المبدعين وتحفيزهم، هي أن تسعى إلى جعل العملية الإبداعية واضحة وسهلة في متناول جميع الأفراد، وهذا عن طريق الأساليب العلمية التي تساعد على تعجيل صناعة الأفكار الجديدة وتحقيق المنتجات والعمليات والطرق الإبداعية الجديدة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أسلوب العصف الذهني

غالبا ما يصنف هذا الأسلوب كأشهر أسلوب والأكثر استخداما وتطبيقا من أجل توليد الأفكار الإبداعية في المؤسسات، وترجع تسمية هذا الأسلوب بهذا المصطلح حسب رأي بعض الباحثين، كون أن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها. ويمحصها بهدف التوصل إلى حلول إبداعية مناسبة لهذه المشكلة، ويعدّ هذا الأسلوب وسيلة للحصول على أفكار كثيرة من عقول مجموعة من الأفراد وذلك في وقت سريع، فسرعة إصدار الأحكام بصدد مشكلة ما في المنظمة هو الجوهر الذي جعل هذا الأسلوب من أشهر الأساليب في تحليل المشاكل عن طريق الإبداع.¹

¹ - طارق محمد سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 99.

ويرى الباحثون في هذا المجال أن تطبيق هذا الأسلوب لحل المشكلات الإدارية يكون كالاتي:¹

1. المجموعة:

تكوين مجموعة من 6 إلى 16 شخصا إضافة إلى مدير الجلسة وأحد الأفراد القائمين بأعمال الكتابة (السكرتارية)، حيث يجب أن تتضمن المجموعة ستة أفراد على الأقل لتوليد الأفكار، مع مراعاة عدم زيادة العدد عن 16 حتى يسهل التفاعل مع الأفكار الكثيرة العدد، وحتى يمكن تجنب ميل السيطرة للأقلية، ولا يشترط في الجماعة خلفيات معينة أو متشابهة، أو مختلفة ولكن من الأفضل أن يكون مجال العمل متشابها.

2. قواعد التطبيق: تشمل ما يلي:

- عدم تقييم أفكار أو اقتراحات المشاركين.
- عدم وضع القيود على الأفكار والاقتراحات فجميعها يتم تسجيلها.
- الهدف الرئيسي هم الكم أي أكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات.
- إمكانية تجميع الأفكار وإعادة صياغتها والبناء على أفكار الآخرين.

3. دور القائد:

يتلخص دور القائد جلسة العصف الذهني في تنشيط الجلسة والتحكم في مجريات النقاش وتوجيهه، منذ البداية عن طريق وضع الحقائق والأسئلة وأهداف الجلسة، وطلب الحلول، وأخيرا تنظم جلسة تقييم الأفكار وإخراج الفكرة الصحيحة لحل المشكل، والتي قد يكون قد دار حولها نقاش أثناء جلسة العصف، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في حل مشكلات التسويق، والمنتجات الاستراتيجية والتخطيط والسياسات والتنظيم والقيادة، والاختيار والتعيين والتحفيز والرقابة والاتصالات.....الخ.

¹ - جيمس هيجز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 162.

المطلب الثاني: أسلوب القبعات الستة

لقد توصل الباحثين إلى طريقة مخالفة للمزيد من الأفكار الإبداعية، وهي أشبه بأن تكون ستة خطوات، وجوهر طريقة القبعات الست هي تقسيم التفكير إلى ست أنماط حيث كل نمط يتمثل في قبة يلبسها الانسان، أو ينزعها حسب وظيفته التفكيرية في تلك اللحظة ولذا فقد ميزها الباحثون بين ستة أنواع من القبعات ترمز إلى وظائف تفكيرية، وهي:¹

1. القبة البيضاء:

خلال الاجتماع يرتدي أحد الأفراد القبة البيضاء، تعبيراً عن وظيفة الحصول على المعلومات، المحددة النوع والطبيعة، المتعلقة بالنقطة والمسألة العامة التي يتم البحث عن حلول لها، فهذا اللون يرمز إلى الحياد لذا يطلب في هذه المرحلة تحديد الحاجة إلى المعلومات الناقصة عن الظاهرة عن طريق تقديم أرقام وحقائق، ففي حالة ما إذا كانت الحقائق مؤكدة، فهذا يعطي الانطباع بنجاح المرحلة الأولى، التوجه إلى النقطة الثانية بارتداء القبة التالية، لكن إذا لم يتم التأكد من صحة تلك المعلومات وجب إثارة النقاش والمواجهة قبل أن نجعل من المرحلة أساساً لقرار المضي إلى مرحلة أخرى.

2. القبة الحمراء:

عكس التفكير الحيادي الذي يعكسه اللون الأبيض، يعكس اللون الأحمر التفكير العاطفي الذي يقوم على العواطف والمشاعر والحدس، ومن الأهمية بمكان عند المرور إلى هذه المرحلة، معرفة وإدراك الخلفية العاطفية التي تحدد سلوك الأفراد المشاركين كالإحساس بالخوف، أو الغضب، أو الكراهية، أو الحب، ذلك لأنّ هدف هذه القبة هو إفراغ الشحنة العاطفية للمشاركين حول نقطة الاجتماع وتبيان الجانب الانساني غير العقلاني المتميز

¹ - راجي عنايت، الابتكار والمستقبل، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 104.

بالذاتية التي لا يمكن أن تكون فرضيات، ومن جهة أخرى يكون في هذه المرحلة متسع للحدس والهواجس بمعنى الحلول التي تأتي بصفة مفاجئة، والتي تدخل أيضا في الأمور التي يمكن اعتبارها عقلانية.

3. القبة السوداء:

يرمز ارتداء القبة السوداء حسب لونها إلى النقد الموجه إلى فكرة ما تكون قد طرحت في المرحلتين السابقتين، وتتلخص هذه المرحلة في إبراز الجوانب السلبية في الاتجاه الذي تدور فيه الحلول والبدائل المتاحة، من أجل التخلص من الأخطاء التي يمكن أن تتخلل العملية في حد ذاتها، ورغم أن هذا الأمر ضروري من أجل إتاحة الفرصة للأفراد المشاركين للنقد والتقييم، إلا أن استعماله بشكل مكثف وطويل يؤدي إلى الجدل العميق والتشاؤم لذلك فإنه من المستحسن ارتداءها مع القبة الموالية.

4. القبة الصفراء:

عادة ما يعكس اللون الأصفر التفاؤل والايجابية، فحتى يتم التحدث عن مزايا الأفكار المطروحة من طرف المجتمعين ومنافعها وتوائجها الحسنة، يتم ارتداء القبة الصفراء، ولكن خوفا من السقوط في فخ العواطف التي يتم اخراجها وتعديلها في المراحل السابقة يطلب من الفرد المتفائل تقديم الحجج والبراهين حول انطباعاته المتفائلة، سيما حيث الثلوج له باستخدام القبة السوداء.

5. القبة الخضراء:

يعكس اللون الأخضر التجدد والنبات والخضرة، لذا فإن ارتداء القبة الخضراء يعني الوصول إلى الإبداع، ففي هذه المرحلة يطلب من الأفراد إخراج البدائل التي لم يتم التفكير فيها ولم يتم طرحها، مع التحرر من الأفكار التقليدية وباستعمال القبتين الصفراء والسوداء معا من أجل التقييم السلبي والايجابي لمعقولية الفكرة الجديدة التي تأتي غالبا من عدد محدود من الأفراد المشاركين.¹

¹ - المرجع السابق، ص 105.

6. القبة الزرقاء:

إنّ اللون الأزرق يعني الشمول والتوجيه، نسبة إلى السماء التي تشمل تحتها كل شيء، لذا فإنّ ارتداء هذه القبة يوحي بأنّ هناك حاجة ماسة إلى توجيه النقاش توجيهها معينا عن طريق قائد الجلسة، ويمكن أن يقرر مرتدي هذه القبة التوجه إلى نقطة في حدّ ذاتها تم إهمالها تماما، أو يقرر ارتداء قبة معينة مما يعني الحاجة إلى نوع معين من التفكير.

إنّ أهمية تطبيق هذا الأسلوب المعبر عنه بالقبعات الست، يكمن في كونه يمكن في وقت قصير من فعل شيء واحد متشعب وغير محدد الخصائص من تفكير عاطفي وآخر عقلائي، ومن التناؤم إلى التفاوض، كما يتيح هذا الأسلوب مشاركة جميع الأفراد مشاركة قيمة ومحترمة حيث يتميز بالصراحة والتعهد في الأداء بالآراء مهما كان اتجاهها وهدفها، وأنّه يتيح بدرجة كبيرة تبادل الأفكار والحوار، والنقاش الذي يؤدي إلى تقوية الحوار العلمي البناء، وتنمية المهارات ولعب الأدوار المختلفة التي تتطلبها العملية الإبداعية.¹

المطلب الثالث: أسلوب التأليف بين الأشتات²

ويسمى أيضا بأسلوب الترابطات حيث يقوم على الجمع بين الأفكار والمسائل المختلفة، حيث يتم تكوين جلسة من 5 إلى 7 أفراد مع رئيس الجلسة الذي يتميز بالخبرة والمشاركة في حل المشكلة، ولكنّه وخلاف أسلوب العصف الذهني فإنّ المشكلة تطرح عند بدء الجلسة ويطلب بتقديم الحلول لها، وذلك عن طريق الجمع بين المسائل المختلفة عن طريق آليتين أساسيتين هما جعل الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً، ففي البداية يتم التعرف على الجديد، أي على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعا مألوفاً عبر تحليلها والوقوف على الأجواء التي تشملها ومن ثمّ تحديدها تحديدا دقيقاً، وعلى العكس هناك مشكلات بسيطة أو مألوفة، وعند ذلك ينبغي ادخال الآلية

¹ - المرجع السابق، ص 106.

² - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية للفرد والمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

العكسية، وهي أن تصبح المشكلة المألوفة غريبة وغير عادية، ومن ثمّ يتم توسيع وجهة النظر فيها ويتم تدريب المشاركين في الجلسة على آليات إجرائية لتطبيق هذا الأسلوب من أجل أن تساعد على تقديم صورة ذهنية عن المشكلة وهي كالاتي:

1. التناظر المباشر:

يعني اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما محل المشكلة المطروحة وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للمشاركين.

2. التناظر الشخصي:

أي التفكير بالحلول التي تأخذ عناصر المشكلة المطروحة، والنظر إلى كيفية مسار هذه الحلول التي تقترحها من وجهات النظر الشخصية.

3. التناظر الرمزي:

أي وضع تغييرات رمزية لتمثيل المشكلة المطروحة، ومن ثمّ البدء بالتفكير في عمل هذه الرموز لحل المشكلة، ثمّ العودة إلى تطبيق الحلول المتوصل إليها عن طريق الرموز إلى المشكلة الحقيقية.

وما تزال البحوث الإدارية، وكذا الساحات البحثية للمؤسسات تطل علينا بالأساليب الجديدة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات من أجل اخراج إبداعاتهم لحل المشكلات وفي المستقبل المنظور سيكون هناك مجال أوسع لتطبيق هذه الأساليب التي مازال البعض منها ينظر عليه بنظرة الغرابة، وتضييع الوقت، رغم أن البحوث الأكاديمية النظرية والعلمية أثبتت قدرتها على تحويل الأحوال المسدودة والمشاكل المعوقة إلى آفاق انطلاق جديدة للمنتج والمؤسسة وأفرادها.¹

¹- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية للفرد والمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

خلاصة:

لقد تطور علم إدارة الموارد البشرية تطورا تدريجيا لينتقل بفضل الاعتماد على مختلف العلوم من علم يدرس وظيفة إدارية روتينية جوهرها إدارة الأفراد إلى علم يشمل عدة فروع تهتم أساسا بكيفيات استغلال المعارف المختلفة للفاعلين في المنظمات الإدارية، من الموارد البشرية بغية تحقيق كفاءة التنظيم، وحل المشكلات المستعصية ورضا الأفراد.

ومن خلال هذا ركزنا في هذا الفصل حول سبل تنمية الموارد البشرية من خلال المداخل العلمية الهامة، حيث أبرزت هذه الأخيرة أنّ ثمة عملية أساسية مطلوبة لإنجاح وتطبيق كل تلك المداخل ألا وهي كيفية استغلال المعارف والمواهب الكامنة في أفراد التنظيم وكيفية تطويرها، ومن ثمّ التوصل إلى المدخل الإبداعي.

وأخيرا كان لابدّ من عرض أهم الأساليب الحديثة التطبيقية والتقنية لجعل الإبداع الإداري محل التطبيق دون الاكتفاء بالجانب النظري التجريدي، ولقد كانت هذه الأساليب العلمية متنوعة ومتباينة في آن واحد ومن ثم تتطابق مع مختلف المواقف الإدارية ومشكلاتها البشرية التنظيمية، ففي حين تكون المنظمة محتاجة إلى الإبداع من أجل التطوير تكون كل الأساليب مهمة.

المقدمة العامة

يتمحور علم إدارة الموارد البشرية حول أهمية المورد أو العنصر البشري في الإدارة بالمقارنة مع الموارد المالية والتنظيمية الأخرى، وينصب اهتمامه على طرق الاستثمار الجيد لهذه الموارد من أجل رفع أداء المنظمة، وكذا من أجل أن يبقى هذا الأداء أفضل.

في ظل متغيرات البيئة المحيطة المتميزة بزيادة المنافسة مع المنظمات الأخرى، وزيادة وتنوع طلبات الجمهور المتعامل مع هذه المنظمة من خدمات أو منتجات ملموسة، والمسألة التي تواجه هذا الاستثمار نحو غايته المنشودة في ظل هذه المتغيرات هي التأثير على قدرات مختلف الأفراد، بحيث يمكن الاستفادة من أحسنها عن طريق إتاحة الفرصة لظهورها ومن ثمة استغلالها في أنظمة صحيحة، أو عن طريق تجديد المعارف وصقل المواهب وتكوين أرسدة للكفاءات وتغييرها لتصبح في الأخيرة قابلة للاستثمار، ومن ثم الاستفادة منها.

إنّ الشخص الذي يقوم بعمل مختلف ومتميز، أو الإدارة التي تقوم بعمل مختلف ومتميز في العصر الحالي، هي تلك المنظمة التي تمتاز بقدرة التخيل والخلق والإبداع في مناهج عملها، في منتجاتها، في نظرتها إلى المحيط الذي تعمل فيه وإلى المستقبل الذي تسير نحوه، ولم يعد هذا الأمر مجرد وصف أو نصح لما يجب أن يكون، بل إنّ عددا هائلا من المؤسسات العامة والخاصة أصبحت تبذل جهدا كبيرا، ومالا وفيرا لجلب الأفكار المتميزة، والخبراء العالميين المتخصصين في مجالات عديدة لأجل ادخال خصائص غير مألوفة ومنتجات مختلفة.

ورغم أنّ مصطلح الإبداع منتشر جدا في الأوساط العلمية والصناعية والإدارية في الدول المتقدمة، إلا أنّه كظاهرة علمية قابلة للدراسة في مجال علم الإدارة أساس ما زال على غرار علم الموارد البشرية نفسه يحتاج إلى المزيد من الدراسة والتفرقة بينه وبين العديد من المصطلحات العلمية الأخرى، بوصفه الإبداع الإداري أو المؤسسي لا بوصفه بكلمة الابتكار وحده أو الإبداع أو اختراع كظواهر عامة تشمل عديد المجالات في الحياة.

ولذلك هنا تكمن أهمية التطرق إلى مدخل الإبداع الإداري كأحد المداخل الأساسية التي ينبغي على الإدارة الجزائرية تفعيله، من أجل إطلاق الروح الإبداعية للموظفين في المؤسسات العامة، لكي تتوافق الإصلاحات الاقتصادية والإدارية مع الأهداف التي يرجى الوصول إليها، ومن أجل أن يتكيف القطاع العام المعطيات الجديدة للاقتصاد والتكنولوجيا.

وعليه يجب أن تسارع المؤسسات العامة إلى إدخال النظم المعمول بها في المؤسسات الأجنبية التي تتلقف يوميا الابتكارات والاختراعات العلمية المتولدة عن عقول أفراد تدربوا على الاختراع وخصصوا وقتهم لأجل ذلك، وهذا من خلال الدور الذي تلعبه المنظمة الإدارية ذاتها في الاستفادة من طاقاتها الكامنة في مختلف مواردها البشرية، مما يعني أن تدخل الإدارة هو العامل الأساسي في هذه العملية الجوهرية والحساسة في آن واحد.

فالمنظمة الإدارية التي مازالت الإجراءات البيروقراطية في الانتقاء والتوظيف والترقية والتكوين هي الغالبة على عملياتها، ومقاومة التحول والتغير في ظل البيئة المتزايدة التغير والضغط، هي الصفة التي تهيمن على هيكلها، هي منظمة محكوم على استغلال مواردها البشرية بالنقص والإهمال والتضييع والتراجع في الأخير، بينما المنظمة التي فهم القائمون على أمورها أن المرونة في تقسيم الوظائف والتكوين والاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتي المذهل، تكون أقرب نحو استغلال طاقات أفرادها بشكل يضمن على الأقل الأداء الحسن الذي يجب أن تتميز به في وقتها الراهن، إن لم نقل عليها المزيد من التغيير والتطوير في المستقبل.

الإشكالية العامة

وبناء على كل ما سبق فإنّ محور الإشكالية التي يمكن طرحها في هذا البحث تتمثل في أنّ تنمية الموارد البشرية، تعرف عدة مداخل تهدف إلى التأثير على القدرات المختلفة لهذه الموارد بطريقة يتم تحديد أهدافها واستراتيجياتها من قبل، بغية زيادة كفاءة المنظمة تتماشى مع زيادة التغيير والمنافسة، لكن أهم تلك المداخل تلك التي تركز على

القدرات المعرفية والعقلية للفرد بوصفها القدرات الإبداعية للمنظمة الإدارية ككل. وعليه يمكن صياغة لاشكالية

التالية:

"إلى أي مدى يساهم الإبداع الإداري في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة؟".

الأسئلة الفرعية

حاولت الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي المشار إليه أعلاه، وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية

التالية:

✓ ما المقصود بالقدرات الإبداعية؟.

✓ ما الفرق بين إبداعات الفرد وإبداعات الجماعة؟.

✓ ما هي أساسيات العملية الإبداعية التي تساعد على تنمية الموارد البشرية؟.

أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ الكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه العملية الإبداعية.

✓ البحث في كيفية تحسين تطبيق طرق الإبداع، والخروج بتوصيات تعمل على تطويرها وتحسينها.

أهمية البحث

تحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

✓ تحاول الدراسة إثراء الجانب المعرفي للمتخصصين والدارسين والباحثين في تنمية الموارد البشرية.

✓ يعتبر موضوع الإبداع الإداري ميدانا خصبا ما زال خاضعا للتجربة.

فرضيات البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يعتبر الإبداع الإداري تلك القدرات الإبداعية للموارد البشرية من خلال كل فرد.
- يعد إبداع الأفراد في الإدارة من أهم العناصر التي يمكن أن تنمي القدرة الإبداعية للمنظمة.
- إذا لم تعمل المؤسسات العامة الجزائرية على توفير البيئة المناسبة لدعم الإبداع، فإنّ المبادرات الإصلاحية المطبقة من جهة والمفروضة عليها من البيئة العالمية من جهة أخرى، تعود عليها بنتائج سلبية.

المنهج المتبع

ولأنّ الدراسة الأكاديمية أي موضوع تتطلب الاعتماد على مناهج البحث العلمي الخاصة بكل ظاهرة، فإننا اعتمادنا حسب مقتضيات الموضوع على "المنهج الوصفي" الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها (الإبداع والإبداع الإداري)، وفي نفس الوقت تم الاعتماد على "المنهج التحليلي" من أجل تحليل مختلف مكونات وعناصر الإبداع والإبداع الإداري، ومحاولة التعرف على العناصر الغالبة تارة والعناصر الأقل تأثيرا.

تقسيمات البحث

ولالإجابة على الإشكالية ومحاولة إثبات أو نفي صحة الفرضيات قمنا بتقسيم منهجي لبحثنا يسمح لنا بترتيب المفاهيم تدريجيا حيث قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول، ولقد كان لكل فصل تمهيد وخلاصة.

الفصل الأول: يتضمن ثلاثة مباحث، وفيه سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بسياسة الإبداع، من مفاهيم وأهمية وأهداف هذا من جهة ومن جهة أخرى تطرقنا إلى مفهوم الإبداع الإداري، وكذلك استراتيجياته و العراقيل التي تواجهه إضافة إلى مختلف أنواعه وتصنيفاته.

أما الفصل الثاني فتضمن هو أيضا ثلاثة مباحث، وستتطرق فيه إلى تحديد مفهوم الكفاءة الإدارية، مواردها وأنواعها، وكذلك طرق ودوافع تنميتها هذا من جهة ومن جهة أخرى تطرقنا إلى العلاقة بين التدوير الوظيفي والكفاءة الإدارية.

أما الفصل الثالث فتضمن دراسة ميدانية لشركة سونلغاز بولاية مستغانم.

الفهرس العام

الفصل الأول:

الإبداع الإداري مفاهيم وأسس

الفصل الثاني:

الإبداع الإداري كمدخل لتطوير إدارة

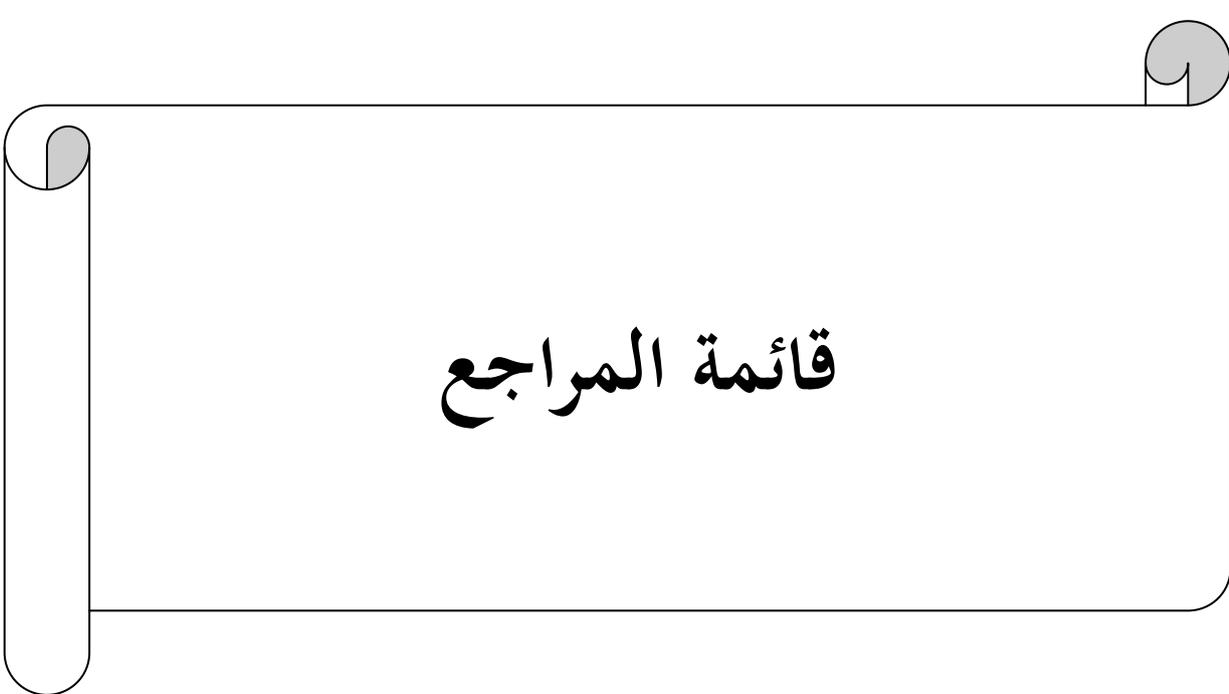
الموارد البشرية

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لشركة سونلغاز

- مستغانم -

الخاتمة العامة



قائمة المراجع

المقدمة العامة

إهداء وتشكر

إهداء

أهدي نجاحي وثمره جهدي إلى أعز وأغلى شخصين في الوجود

إلى الذين أوكاني ربي بهما خيرا وإحسانا رغم تقصيري

إلى من هم سبب بهجتي وسروري ودعواتهما سر نجاحي وتوفيقتي

حفظهما الله وأطال في عمرهما آمين.

إلى كل طلبة قسم علوم التسيير.

كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء نحمد الله تعالى الذي وفقنا

لإنجاز هذا العمل وسائر الأعمال الأخرى.

ثانيا نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة قسم علوم التسيير

بدون استثناء ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر

معارفية الطيب.

الذي كان صبورا معنا والذي لم يبخل علينا بتعليماته

وإرشاداته.

كما نشكر عمال مؤسسة سونلغاز على تعاونهم

معنا.

والى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

مجدوب

الفهرس العام

	شكر وتقدير.
	الإهداء.
	الفهرس العام.
أ - هـ	المقدمة العامة.
26 - 1	الفصل الأول: الإبداع الإداري مفاهيم وأسس.
02	تمهيد الفصل الأول.
03	المبحث الأول: عموميات حول الإبداع.
03	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته.
05	المطلب الثاني: خصائص الإبداع و أنواعه.
08	المطلب الثالث: طرق اللجوء إلى الإبداع وآثاره.
15	المبحث الثاني: مدخل إلى الإبداع الإداري.
15	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري و خصائصه.
17	المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري.
18	المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري وتصنيفاته.
21	المبحث الثالث: أساسيات الإبداع الإداري.

21	المطلب الأول: مراحل تسيير الإبداع الإداري.
23	المطلب الثاني: استراتيجيات الإبداع الإداري.
25	المطلب الثالث : معوقات الإبداع الإداري.
26	خلاصة الفصل الأول.
54 – 27	الفصل الثاني: الإبداع الإداري كمدخل لتطوير إدارة الموارد البشرية.
28	تمهيد الفصل الثاني.
29	المبحث الأول: ماهية تنمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
29	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.
31	المطلب الثاني مفهوم تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها.
34	المطلب الثالث: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية.
37	المبحث الثاني: أساسيات مدخل الإبداع الإداري لتطوير الموارد البشرية.
37	المطلب الأول: العنصر البشري.
44	المطلب الثاني: المنظمة الإدارية الإبداعية.
46	المطلب الثالث: البيئة الإبداعية.
48	المبحث الثالث: الأساليب الإبداعية الحديثة لتطوير الموارد البشرية.
48	المطلب الأول: أسلوب العصف الذهني.
50	المطلب الثاني: أسلوب القبعات الستة.
52	المطلب الثالث: أسلوب التأليف بين الأشتات.
54	خلاصة الفصل الثاني.

55-	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة سونلغاز - ولاية مستغانم-.
56	تمهيد الفصل الثالث.
57	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
57	المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
59	المطلب الثاني: تعريف المديرية الجهوية للتوزيع بولاية مستغانم.
64	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للشركة.
65	المبحث الثاني: واقع الإبداع الإداري بالمؤسسة.
65	المطلب الأول: الإبداع الإداري ومدى تطبيقه بالمؤسسة.
66	المطلب الثاني: نتائج تطبيق الإبداع الإداري على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.
70	خلاصة الفصل الثالث.
72	الخاتمة العامة.
77	المراجع.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
2. القريوتي محمد، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط 3، 2000.
3. بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
4. توفيق عبد الرحمان، التدريب الأصول و المبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارية، القاهرة، 1994.
5. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
6. جيمس هيجز، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، ط2 ، 2002.
7. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
8. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
9. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان الأردن، 2004 .
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، الجامعة قامة، 2004.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

12. رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، الجزء الأول، 2000 .
13. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
14. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا، 2009.
15. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار النشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
16. صالح مهدي، وآخرون، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
17. طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع دار ابن حزم، بيروت، ط2، 2002.
18. عبوي، زيد منير، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، ط 1، 2006.
19. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2011.
20. عبد الموجود أبو الحسن، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
21. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
22. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
23. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، الطبعة الأولى، 2008.
24. كارول بومان، الإبداع في العمل: دليل علمي في التفكير الإبداعي، ترجمة: باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، المملكة السعودية، 2002 .

25. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
26. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005 .
27. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
28. محمد فتحي، الطريق نحو التميز، دار التوزيع والنشر، مصر، 2000 .
29. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية للفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2004.
30. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
31. نعيم حافظ جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2003.
32. نظمي شهادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
33. نيجل كينغ، أندرسون نيل، إدارة الأنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمد حسني حسن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
34. وليام روث، تطور نظرية الإدارة، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
35. يوسف الأقصري، الشخصية المبدعة، دار الطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

ب. المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
- 2- مليك سارة، تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2010.
- 3- محاجي عويبة، إدارة الموارد البشرية وبناء فريق عمل ناجح ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، سنة 2006 - 2007.

ج. الملتقيات والدوريات:

- بن ندير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، جامعة سعد حلب، البليدة.

د. المجالات:

- محمد الحراحشة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 2، 2006 .

2. مراجع باللغة الفرنسية:

1. Joel Broustail et Frederic Frery, Le Management Stratégiques de l'innovation, Paris: Dalloz, 1993.
2. Florence Durieux, Management de l'innovation, une approche évolutionniste, Vuibert édition, Paris, France, 2000.

3. Mellissa Schilling, François Thérin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, France, 2006.
4. Jim Grieses, Strategic Human Resource Development, Sage Publications, London, 2003.