

## التفكير الابداعي المفهوم الغائب عن المؤسسات الجزائرية

أ.بن التومي سارة

جامعة المسيلة

[sara.bentoumi@gmail.com](mailto:sara.bentoumi@gmail.com)

## الملخص:

يعتبر التفكير الإبداعي جوهر عملية التغيير، هذا الأخير يعتبر مطلباً حيوياً لكثير من المؤسسات في ظل بيئة متسارعة الأهداف وكثيرة التغيير، حيث تبرز حاجة المؤسسة لهذا المفهوم لتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل بيئة ديناميكية؛ لأنه لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب، لكنه يمكنها أيضاً من المنافسة وتقديم كل ما هو جديد ما يعني النمو والازدهار، فالتحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات هو قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق أطر ونظم عملية لتنمية وتحفيز ودعم القدرات الإبداعية التي تمكنها من تطوير وخلق الحلول والأفكار للوضعية التي تعيشها وللمشاكل التي تواجهها تنظيمية كانت أو تقنية.

مما سبق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع التفكير الابداعي بالمؤسسات الجزائرية في وقت أصبحت القدرات الإبداعية التي تمتلكها المؤسسة تمثل احتياطي استراتيجي وهامش الأمان لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة، ويلعب المناخ التنظيمي السائد فيها دوراً أساسياً في الكشف عن هذه الطاقات الكامنة. في حين تنبع أهمية الدراسة من النتائج التي سيتم التوصل إليها والتوصيات التي سيتم الخروج بها، والتي يمكن أن يكون له دور في إعادة النظر للأساليب تنمية التفكير الابداعي للقادة والعاملين بالمؤسسات الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الابداعي، الابداع، ادارة المعرفة، المنظمات المتعلمة، المؤسسات الجزائرية.

**Abstract:**

Creative thinking is the essence of the process of change, The latter is a vital requirement for many enterprises in an environment rapidly and many goals change, Enterprise where there is a need for this concept to be able to continue and survive under a dynamic environment; Because it can not Enterprise to continue alone, but can also compete and provide all that is new means of growth and prosperity, Biggest challenge faced by the enterprises is the ability to adopt an appropriate mechanism according to the frameworks and systems for process development and to stimulate and support the creative abilities that enable them to

develop and create solutions and ideas of the situation that prevailed and the problems faced by The organizational or technical.

From the above this study was to shed light on the reality of creative thinking enterprises Algerian in time become of Innovation Potentials possessed by Enterprise represents a strategic reserve and margin of safety to meet the environmental conditions unstable, and plays organizational climate in which a key role in the detection of this potential.

While the importance of the study stems from the results that will be reached and the recommendations that will come out, and that could have a role in re-examine methods for the development of creative thinking of the leaders and workers of the Algerian enterprises

**Keywords:** creative thinking, innovation, knowledge management, learning organizations,

Algerian enterprises

مقدمة :

تتجه المؤسسات في الوقت الحاضر للبحث عن أساليب جديدة للتميز، تحاول من خلالها تحقيق قفزات نوعية تفوق طموحات مثيلاتها، في عالم يشهد تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، في بيئة لم تعد أساليب التفكير والإضافة المعرفية بشكلها التقليدي كافية، وصارت العمليات العقلية والفكرية المبدعة هي الأكثر تأثيراً لفك أو اصر التعقيد البيئي والتنظيمي بأساليب تحليلية ومنطلقات فلسفية تضمن للمنظمة مواجهة العديد من التحديات والصعوبات من أجل البقاء والنمو.<sup>1</sup>

إن توقيع الجزائر على عقود الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وانضمامها المرتقب إلى منظمة التجارة العالمية، سيحتم على المؤسسات الجزائرية التكيف مع هذه المتغيرات لضمان بقائها واستمرارها المهدي في الأسواق بولوج المؤسسات الأجنبية، والاحتفاظ بمحصنها واختراق أسواق جديدة؛ ولعل ذلك يعتمد بشكل كبير على ما تحققة من إبداعات في ميدان عملها تكفل لها تحقيق الأهداف المشار إليها، فكثرة المؤسسات والقدرات الفنية الهائلة والمتزايدة، تجعل من الكم والنوعية عاملين غير حاسمين في المنافسة المحتمدة التي تقتضي وجود ميزات تنافسية جديدة؛ وعليه فالتحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات الجزائرية اليوم هو قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق أطر ونظم عملية لتنمية وتحفيز ودعم القدرات الإبداعية التي تمكنها من تطوير وخلق الحلول والأفكار للوضعية التي تعيشها وللمشاكل التي تواجهها تنظيمية كانت أو تقنية.

ان المؤسسات الجزائرية بقطاعيها العام والخاص في الوقت الراهن تبقى بعيدة عن مواكبة هذه التغيرات في آليات السوق، وذلك لعدم تحكمها في التكنولوجيا من جهة؛ ومن جهة أخرى لعدم اهتمامها بوظيفة الإبداع . من هنا تبرز الحاجة إلى دراسة التفكير الإبداعي باعتبار أن درجة نجاح أي مؤسسة يتوقف على القدرات الإبداعية لديها ؛ انطلاقاً من طرح السؤال الرئيسي التالي كإشكالية للبحث :

### ما هو واقع التفكير الابداعي في المؤسسات الجزائرية؟

بغية الوصول إلى فهم واضح للمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم التفكير الابداعي؟ وما هيبته؟
- ما هي اهم العوامل المؤثرة على التفكير الابداعي للافراد داخل المؤسسة ؟
- هل يمكن تنمية التفكير الابداعي لدى الافراد العاملين في المؤسسة؟
- ما هو مستوى التفكير الابداعي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية؟
- ما هي سبل تشجيع الفكر الابداعي بالمؤسسات الجزائرية؟

### 2\_ فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الأسئلة المطروحة ثم الإجابة على إشكالية البحث تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

يعتبر التفكير الإبداعي من المفاهيم الغائبة في المؤسسات الجزائرية بسبب شيوع الهيكل التنظيمي الهرمي من جهة و الثقافة التنظيمية تركز على القواعد الرسمية و احترام الطرق التقليدية من جهة اخرى، بالإضافة الى اسباب اخرى ترجع الى المناخ التنظيمي .

### 3\_ أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث لا يخرج عن كونه محاولة ابراز الدور الذي يسهم به التفكير الإبداعي خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات التي تملك تلك القدرات الابداعية ، والوقوف عند واقعه بالمؤسسات الجزائرية . إضافة إلى عدة أهداف فرعية تتمثل في:

- استعراض الأطر والمفاهيم النظرية للتفكير الإبداعي في المؤسسات.
- اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تحول دون عملية التفكير الإبداعي في المؤسسات.
- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسات الجزائرية ان تسترشد بها لتنمية المهارات الابداعية للافراد العاملين بها.

## 4\_ منهج وأدوات الدراسة :

تماشياً مع طبيعة الموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً إلى البيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

للإجابة على إشكالية البحث، اختبار الفرضيات وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة اخترنا تناول الموضوع في أربعة محاور:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الابداعي

المحور الثاني: التفكير الابداعي مخفزه، معوقاته و أساليب تنميته

المحور الثالث: سبل تعلم التفكير الإبداعي في المؤسسات.

المحور الرابع: واقع التفكير الابداعي في المؤسسات الجزائرية.

المحور الخامس: النتائج و التوصيات

## المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الابداعي

أصبح التفكير الإبداعي اللغة السائدة في عصر المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، ومركز اهتمام قلب كل المناقشات الحالية حول التحديات التي تواجهها المنظمات، باعتباره عاملاً استراتيجياً لنجاحها مهما كان حجمها أو قطاع نشاطها أو حصتها سوقية؛ فهو قاعدة لاستمرارها وطريقة للنظر في مستقبلها.

من هنا تظهر ضرورة التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي في هذا المحور بالتركيز على تحديد ماهيته وخصائصه التي تباينت آراء الباحثين حولها، هذا بإضافة إلى أهميته في المؤسسات.

## أولاً : مفهوم التفكير الإبداعي

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم التفكير الإبداعي؛ ذلك أن لكل باحث توجهاته التي ينظر من خلالها إليه، فيما يلي عرض لبعض منها :

يعرفه فيلدهوزن (feldhusen)\* على أنه : "نشاط معرفي يتضمن تطويراً واستخداماً لقاعدة ضخمة من المعرفة ومهارات التفكير، واتخاذ القرارات وضبط العمليات فوق المعرفة"<sup>2</sup>.

في حين يرى جيلفورد (Guilford)\* أنه : "تفكير تُسوق مفتوح، يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة

\* \_ feldhusen john، أحد الرواد في مجال تعليم الإبداع والتفكير الابداعي، من أهم مؤلفاته :

Programs for the gifted few or talent development for the many? (1998) .

تتمثل في تنوع الإجابات المنتجة، التي لا تحددها المعلومات المعطاة<sup>3</sup>.

بينما تعريفه تورانس (Torrance) بأنه : "عملية التحسس لمواطن الصعوبة والمشكلات والوعي بجوانب الاختلال، وعدم الانسجام أو النقص في المعلومات، ووضع الفرضيات وتخمين الحلول المناسبة واختيار هذه الفرضيات ومراجعتها وتعديلها وإعادة اختبارها في ضوء المعطيات المتوافرة وأخيرا عرض النتائج"<sup>4</sup>. وهو من الأكثر التعاريف شيوعاً للتفكير الإبداعي.

من خلال الاستعراض السابق لمفاهيم التفكير الإبداعي يتضح عدم وجود تعريف واحد متفق عليه ؛ فالاختلاف الظاهر في المفاهيم السابقة ناجم عن اختلاف المنطلقات الفكرية لأصحابها من جهة، وتعدّد هذه الظاهرة الإنسانية من جهة أخرى، إلا أنه يمكن حصر معظم التعريفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال في أحد المحاور التالية :

**المحور الأول :** يشمل التعاريف التي تنظر إلى التفكير الإبداعي من زاوية كونه عملية (PROCESS).

**المحور الثاني :** يشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي، حل المشكلات وتبني التغيير.

**المحور الثالث :** يركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة والانفتاح .

**المحور الرابع :** يركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع التي تكشف عنها الاختبارات النفسية.

**المحور الخامس :** يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي<sup>5</sup>.

وعليه فإنه يجب النظر إلى هذه التعريفات على أنها مكملّة لبعضها البعض وليس أحدها بديلاً للآخر.

**ثانياً :** الفروق الأساسية بين التفكير الإبداعي وبعض المفاهيم الأخرى

تهدف هذه الجزئية إلى تأصيل علمي بين التفكير الإبداعي وبين مفاهيم أخرى تستخدم مترادفات له

ومرتبطة به يخلط بينها الكثيرون:

\* \_ Guilford Joy Paul، عالم نفس أمريكي (1897\_1987)، صاحب نظرية تعدد أبعاد هيكل الذكاء البشري، من أهم

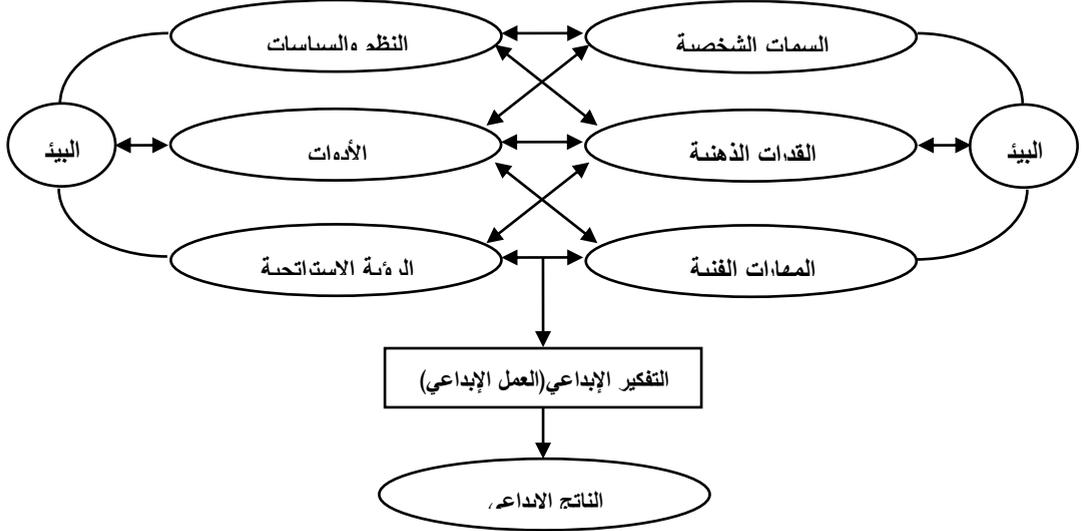
مؤلفاته : الذكاء والإبداع والتطبيق التربوي لهما (1968).

**الإبداع (Innovation)** : يرى فتحي عبد الرحمان جروان\* أن الإبداع هو : "مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم".

في حين يرى أن التفكير الإبداعي هو : "نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقا. ويتميز هذا التفكير بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة"<sup>6</sup>؛ إذن فالفرق الرئيسي بينهما هو أن الإبداع يمثل ناتج أو ثمرة التفكير الإبداعي، فمثلاً إذا كان الهدف هو تطوير منتج ما أو تحسين آلية عمله أو توليد حلول متنوعة للمشكلة تحت الدراسة ؛ فإن الأفكار المولدة أو المنتج المطور سيمثل الناتج الإبداعي ؛ في حين أن الطريقة المستخدمة في التفكير أو بمعنى آخر العملية الذهنية المستخدمة للوصول للحل تعرف بالتفكير الإبداعي.

الشكل رقم (1\_1) يوضح العلاقة بين الإبداع والتفكير الإبداعي.

الشكل رقم (1\_1) : العلاقة بين الإبداع والتفكير الإبداعي.



المصدر : محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009)، ص 159.

\* فتحي عبد الرحمان جروان، رئيس المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين والمدير المؤسس لمدرسة اليوبيل للموهوبين والمتفوقين في عمان، من أهم مؤلفاته : الموهبة والتفوق والإبداع (1998)، تعليم التفكير (1999)، الإبداع (2004).

**الموهبة (Giftedness):** إن العلاقة بين التفكير الإبداعي والموهبة تكمن في أن هذا الأخير يتيح للفرد استغلال المعرفة المخزنة لديه في النظر إلى الأشياء بصورة مختلفة وجديدة عما سبق.

**الذكاء (Intelligence):** يعرف (Edwr d Lee Thorndike)\* الذكاء بأنه: " قدرة الفرد على تطوير استجابات تناسب الواقع الذي يعيش فيه والمشكلات التي تواجهه"<sup>7</sup>. فالذكاء قدرة عامة ناتجة عن التفاعل بين الوراثة والبيئة، تساعد الفرد على التعلم وحل المشكلات، أما التفكير فهو عبارة عن المهارة التي يمارس الذكاء من خلالها.

الذكاء ضرورة أساسية للتفكير الإبداعي ؛ إلا أن الحد الأدنى المطلوب من الذكاء يختلف من نشاط إلى آخر في المجالات المختلفة ؛ فقد لوحظ أن الحد الأدنى للذكاء المطلوب في الإبداع العلمي 125 درجة ذكاء، في حين يكون بين 90\_100 درجة ذكاء في الإبداع الفني، فتوفر الذكاء مطلب أساسي للاكتشافات و للاختراعات العلمية، الثقافية، التكنولوجية والفنية.<sup>8</sup>

### ثالثا: عناصر التفكير الإبداعي

هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين في تحديد عناصر التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن التفكير الإبداعي لأهميتها في قياس وتحديد مستواه سواء على مستوى الفرد، الجماعة أو المنظمة. هذه العناصر تتمثل في :

1- **القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها :** وتعني القدرة على تلمس المشكلات، ملاحظتها وإدراكها بشكل مسبق قبل أن تتفاقم والميل إلى إبراز التفاصيل\*.

2- **الطلاقة (Fluency) :** وتعني سرعة وسهولة صدور الأفكار أو الحلول للمشكلات بما يتناسب مع متطلبات البيئة، وبالنسبة للمبدع تقاس الطلاقة بالقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية التي يمكن قياسها وتقومها في غضون فترة زمنية محددة<sup>9</sup>.

3- **المرونة (Flexibility) :** تعني قدرة الفرد على تقديم أفكار متنوعة بحيث لا يكون هناك تصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو التقييد بطريقة واحدة للوصول إلى حل، أي التغيير باستمرار في المعنى، التفسير، الاستعمال، فهم المهمة أو إستراتيجية العمل<sup>10</sup>.

\* \_ Edwr d Lee Thorndike (1874\_1949)، عالم نفس أمريكي، أهم دراساته كانت حول قياس الذكاء (1926).

\* - المقصود هنا المعالجة الدقيقة والشاملة التي تبرز تفصيلات وأبعاد المسألة أو موضوع المعالجة، فمثلاً لمعالجة قضية إدارية في المنظمة ما سنسعى إلى إبراز أبعادها التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية وحتى الأخلاقية.

4- الأصالة (**Originality**): تعني قدرة الفرد على الإتيان بشيء أصيل، أو القدرة العالية على توليد الأفكار الجديدة التي لا مثيل لها. وهي العامل المشترك بين غالبية التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية للحكم على مستوى التفكير الإبداعي<sup>11</sup>.

5- المحافظة على الاتجاه ومواصلته (**Maintaining of Direction**): إن فكرة المحافظة على الاتجاه تتضمن استمرار الفرد في التفكير في المشكلة لفترة طويلة من الزمن حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة، وتتضمن زيادة مدى الانتباه الذي يبذله الفرد في وعي المشكلة وتقصي أبعادها المختلفة.

إن عناصر التفكير الإبداعي لا تتم فعلياً حسب التسلسل المعروض سابقاً، ذلك أن التفكير الإبداعي يشتمل على مزيج معقد ومتداخل من العوامل المكونة له؛ وقد تم تقسيم العوامل وفق ما تم عرضه سابقاً من أجل تبسيط الموضوع وتقريب الفكرة إلى الذهن لأغراض الدراسة والبحث.

رابعا : مستويات التفكير الابداعي و مراحلها

### 1- مستويات التفكير الابداعي:

من المؤكد أنه لا يوجد مستوى واحد من التفكير الإبداعي، فلكل شيء تقسيمات ودرجات يعلو بعضها البعض، وبالمثل قسم التفكير الإبداعي إلى خمسة مستويات رئيسية حسب كالفن تايلور الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع:

**المستوى التعبيري:** يُعتبر أكثر المستويات الأساسية لأنه أساس ظهور المستويات التالية، جوهره قدرة المبدعين على التحدث بطلاقة نابعة من حرية التفكير والتلقائية في تداعي الأفكار والمعاني<sup>12</sup>.

**المستوى الإنتاجي:** يظهر انطلاقاً من حصيلة خبرات الفرد التي ينتج عنها القيام بأعمال متكاملة، مثلاً السيارات اليابانية الآن، فبعد أن أثبت اليابانيون وجودهم واكتسبوا شهرة الجودة وكفاءة الأداء، قاموا بتوجيه اهتمامهم لشكل السيارة وجاذبيتها.

**المستوى الإختراعي:** هذا المستوى يتطلب درجة عالية مرونة في إدراك العلاقات الجديدة غير المألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة بالفعل من قبل، لكن لم يسبق لأحد أن اكتشف طبيعة تلك العلاقات أو لاحظها من قبل.

**المستوى الإبداعي (التجديدي):** يتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء، بحيث يكون الشخص المبدع أسرع في تصور الأشياء والاختلاف مع أقرانه في نظرتهم إلى الأمور، وهو الأمر الذي يساعد الشخص المبدع في تحسين أو تعديل الأشياء القائمة التي درجنا على التعامل معها دون تدخل منا.

المستوى الإنشائي: أعلى درجات الإبداع وأرفعها ؛ يكون المبدع فيه قادراً على تصور مبادئ جديدة عالية الرقي ولم يصل إليها أحد من قبل<sup>13</sup>.

كما يمكن تقسيم كل مستوى من مستويات السابق للتفكير الإبداعي إلى :

**التفكير الإبداعي الأخلاقي** : هو ذلك النوع من التفكير الذي يحقق الفائدة لأكثر عدد ممكن من الأفراد المعنيين بتناول الأفكار الإبداعية وتسخيرها لخدمتهم، كاستغلال المديرين للأفكار الإبداعية في حل المشكلات المنظمة وإيجاد أحسن أداء.

**التفكير الإبداعي الا أخلاقي** : هو الذي يستفيد منه فئة قليلة من الأفراد بينما يتضرر الآخرون في تطبيقه على المدى القريب والبعيد<sup>14</sup>.

## 2- مراحل التفكير الإبداعي:

تعد مراحل التفكير الإبداعي من الأمور التي تعددت حولها آراء الباحثين، فمنهم من قسم تلك المراحل إلى ثلاث مراحل ومنهم من قسمها إلى أربع ومنهم من قسمها إلى خمس مراحل، لكن أكثر تلك التقسيمات شيوعاً وتداولاً ذلك التقسيم الذي قدمه جراهم ولاس (Wallas 1962)\* في كتابه "فن الفكرة" حيث حددها في أربعة مراحل هي:

المرحلة الأولى : مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة

المرحلة الثانية : مرحلة الحضانة

المرحلة الثالثة : مرحلة الإشراق والإلهام

المرحلة الرابعة : مرحلة التأكد والتحقق

يرى بعض العلماء أن هذا التقسيم لمراحل العملية الإبداعية وغيره من التقسيمات لا يعد دقيقاً، ذلك أن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة، منسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التقسيمات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف الأوقات.

هذا بالطبع، لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئاً، بل

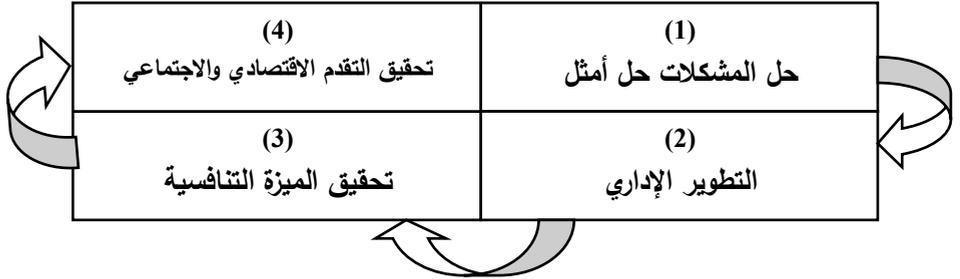
\* \_Graham Wallace، عالم اقتصادي انكليزي، من أهم مؤلفاته : الطبيعة الإنسانية في السياسة (1908)، فن التفكير (1926).

يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي، وإن لم نستطيع أن نصادر عليه حقه في أن يفكر تفكيراً إبداعياً، أو على قدرته في التوصل إلى نتائج إبداعية نتيجة لذلك<sup>15</sup>.

#### خامساً: أهمية التفكير الإبداعي

لا شك أن هناك عوامل كثيرة تجعل للتفكير الإبداعي أهمية خاصة لدى الأفراد، الجماعات والمؤسسات، ويمكن حصر هذه الأهمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1\_2): أهمية التفكير الإبداعي



المصدر: لطيف محمد علي ، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، (ط 01 ؛ عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2011)، ص 53.

من خلال الشكل السابق، يمكن القول أن حاجة المؤسسات لتبني الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية في تزايد نظراً للتحويلات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات، لأنه يضمن لها التميز والاستمرار في أداؤها في ظل هذه التغيرات.

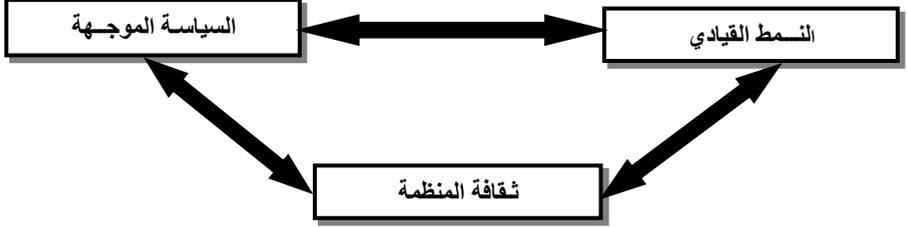
#### المحور الثاني : التفكير الابداعي محفزاته، معوقاته وأساليب تنميته.

تواجه المؤسسات في هذا العصر العديد من التحديات الإستراتيجية التي تتضمن في طياتها العديد من المشكلات والفرص، الأمر الذي يتطلب اهتماماً أكبر بتطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى الأفراد وفرق العمل وتوفير البيئة المناسبة والمشجعة على استنفاد الطاقات والقدرات الإبداعية الكافية لديهم. انطلاقاً مما سبق سيتم في هذا المحور دراسة أهم المحفزات ومعوقات التي تقف أمام عملية التفكير الإبداعي لدى الأفراد ، هذا بالإضافة الى اساليب تنميته.

#### أولاً: محفزات التفكير الابداع

معظم محفزات الإبداع التي أشار إليها معظم الكتاب والباحثين يمكن إعادة ترتيبها بحيث أن جميع المحفزات يمكن أن تندرج ضمن إحدى المحفزات الرئيسية الآتية والتي بإمكانها أن نطلق عليها (مثلث المحفزات الإبداعية) :

الشكل رقم (1\_3) : مثلث المحفزات الإبداعية



من خلال الشكل السابق يمكن القول أن النمط القيادة المتبع في قيادة المؤسسات يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي فيها، فمثلا نمط القيادة التشاركي في المؤسسات يعمل على تنميته؛ في حين أن النمط القيادة التسلسلي يعمل على تثبيط الإبداع للأفراد العاملين المؤسسات. كما أن إيمان الإدارة العليا بالتفكير الإبداعي كخيار إستراتيجي له دور بارز في تنشيط هذه العملية وتفعيله من خلال منظومة القيم، السلوكيات والعادات التي مجموعها قد تمثل محددات للتفكير الإبداعي، وبدعم القيادة يمكن تنشيط هذه المنظومة وتوجيه عملية التفكير الإبداعي وتحفيزه فيها.

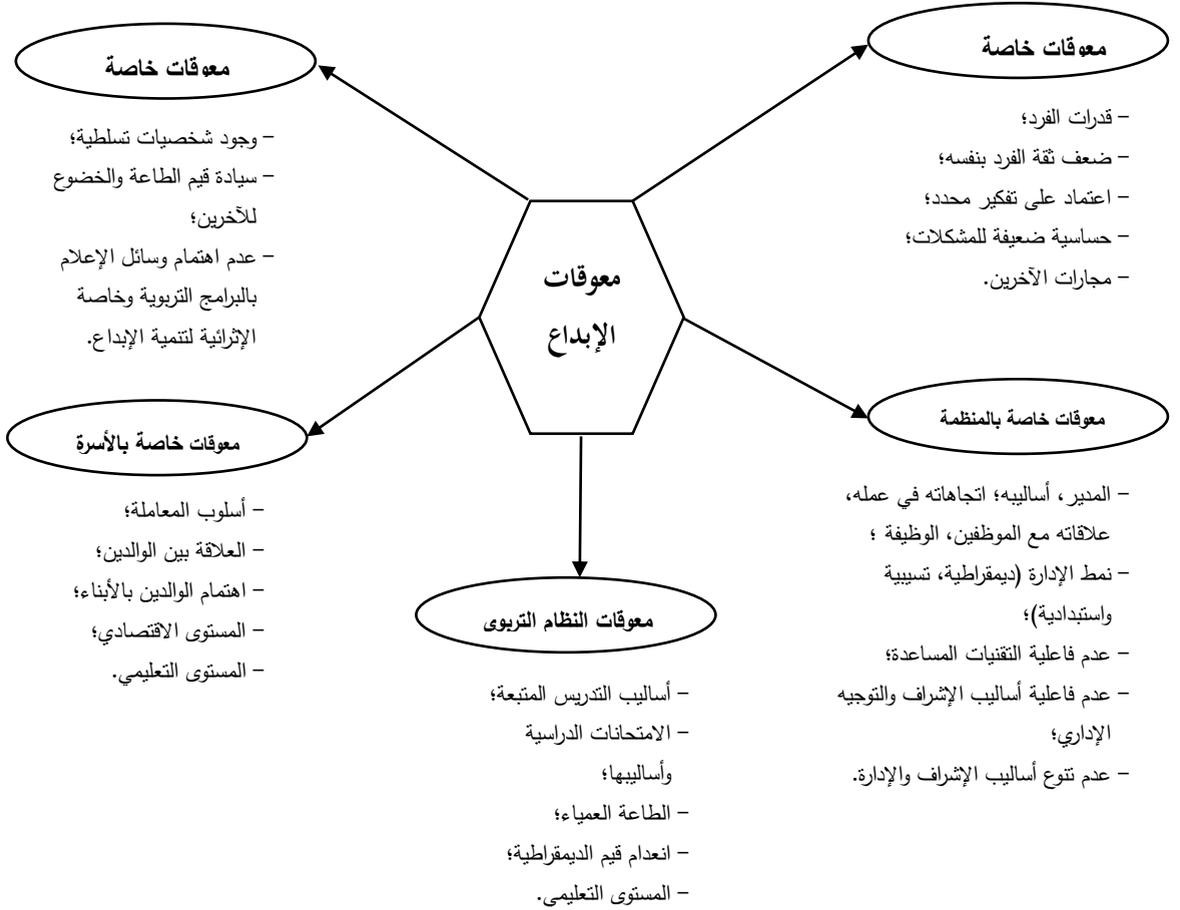
إن الاكتفاء بدعم القيادة وبناء الثقافة الإبداعية فحسب عملية شكلية، خالية من المضمون ما لم تتوفر سياسة موجهة تحدد مجموعة من الأطر والآليات لتوظيف هذه الطاقة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وإظهار القيمة الفعلية والعملية الأصلية للتفكير الإبداعي<sup>16</sup>.

لا شك أن هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى الأفراد الذين كثيراً ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها مجرد عدم توفر المناخ المناسب لها. ومنه نستنتج أنه يمكن للمؤسسة تحفيز الإبداع بتوفير الدعم، تشجيع السلوك الإبداعي وإيجاد المناخ النفسي والعملية الملائم والمشجع للإبداع.

#### ثانيا : معوقات التفكير الابداعي

يعتبر موضوع معوقات التفكير الإبداعي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان على مستوى الفرد، الجماعة أو المؤسسة. وفيما يلي عرض لبعض تلك المعوقات و التي تم توضيحها في الشكل رقم (1\_4) :

## الشكل رقم (1\_4) : معوقات التفكير الإبداعي



المصدر : توفيق عبد الرحمان، القرشي ليلي حسن، كلنا مبدعون ولكن، (ط01؛ القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006)، ص243.

## ثالثا : أساليب تنمية التفكير الإبداعي

تتغير أساليب تنمية التفكير الإبداعي تبعاً للعديد من الرؤى ووجهات النظر المختلفة، فيما يلي

عرض لبعض منها :

1- العصف الذهني<sup>1\*</sup> (Brain-Storming) : قدم (Alex Osborne) أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1938، ومنذ ذلك الوقت وهو يستخدم في العديد من المؤسسات لمواجهة العديد من المهام والمشاكل<sup>17</sup>، كما أنه يعتبر من أكثر الوسائل استخداماً في مجال التدريب على الإبداع وأكثرها نجاحاً؛ فهو يقود إلى أفضل النتائج أو الآراء، ول يتم التدريب على عملية العصف الذهني فإن هناك مجموعة من المحددات ينبغي إتباعها. ورغم ذلك فهو يعد من أكثر الأساليب التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العملية<sup>18</sup>.

2- القائمة المعدة سابقاً (قوائم المراجعة The checklists) : عرض "أسبورن" هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار. وهو أسلوب يقدم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة سابقاً، التي تتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير. وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً.

3- التحليل المورفولوجي : تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل بنية المشكلة لأبعادها الرئيسية، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات المكونة لها ثم السعي لإنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية بين العناصر جميعها أو بعضها<sup>19</sup>.

2 أسلوب دلفي (Delphi technique) : يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب. كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

وتكمن العيوب الأساسية لهذه الطريقة في تباعد الخبراء والمجهود الكبير الواقع على المنسق وإرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عديدة. إلا أنها تساعد على تنمية الحلول البديلة والكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات ما يعني اتفاق أو اختلاف المجموعة، مع ربط النتائج بمدى أوسع من المعرفة حسب كل خبير<sup>20</sup>.

\* - عرف دافت (Daft) أسلوب العصف الذهني على أنه : "إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها الأفراد المجموعة بإشراف الرئيس لها على توليد أكبر عدد من الأفكار والمقترحات المبتكرة والخلاقة في حدود فترة من الزمن قصيرة نسبياً، وتسجل هذه الأفكار ليقوم فيما بعد رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها أو انتقادها ويعرف العصف الذهني باسم التفكير الخلاق"

3 تحليل مجالات القوى (Force Field analysis) : تم اقتراح هذا الأسلوب من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفين (Kut Lewin)\* ، أما بالنسبة لمدلول اسمه فيعود إلى قدرته على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة، حيث أنه من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاثة محاور هي :

\_ تحديد الهدف ( أو الشيء) الذي تعمل من أجل تحقيقه؛

\_ تحديد جوانب القوة في هذا الهدف ( أو الشيء) والتي يمكن زيادتها أو تدعيمها؛

\_ تحديد جوانب الضعف في هذا الهدف (أو الشيء ) والتي يمكنك تقليصها أو إلغاؤها.

مما سبق نخلص إلى القول بأن أساليب تنمية التفكير الإبداعي التي يمكن التدريب عليها متعددة وأنه لا يمكن الاتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأساليب، بل ليس بالضرورة أن يكون هناك حدود لهذه الأساليب سواء من حيث العدد أو الاستخدام طالما أننا نتحدث عن التفكير الإبداعي الذي يقتضي طرح المزيد من هذه الأساليب.

المحور الثالث: تعلم التفكير الإبداعي في المؤسسات.

التعلم صفة هامة من صفات عملية الإبداع، سواء كان على مستوى إدارة المعرفة (نظام التعلم)، على مستوى الاقتصاد (اقتصاد التعليم)\* ، أو على مستوى المؤسسات (منظمات التعلم). من هنا جاءت ضرورة التطرق إلى عملية التعلم في المنظمات .

أولاً : علاقة التفكير الابداعي بادارة المعرفة

إن المتبصر في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، لكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي، وعصب العملية الإبداعية، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها، خلقها، تبادلها ووضعها موضع التطبيق هي حل العملية الإبداعية. فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي، ولا يمكن تأسيسه وجعله نمطاً تفكيرياً وأسلوب عمل. ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا

\* Kut Lewin (1890\_1947) ، سوسيولوجي وعالم نفس ألماني، تركز أبحاثه حول مميزات الشخصية والتحفيز الجماعي والفردية، من أهم مؤلفاته : (1947) Les frontières dans les dynamiques de groupe.

\* - اقتصاديات التعليم (economics of education) أو اقتصاد التعليم أو اقتصاد التربية، حيث يهتم اقتصاد التعليم بتكاليف التعليم ومردوده وبالعلاقة بين النفقة والمنفعة، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الاقتصاد الوطني.

قامت على أساس معرفي واضح. وبالتالي فالمعرفة مصدر للإبداع والإبداع عندما يعود يصبح مصدراً للمعرفة الجديدة.<sup>21</sup>

في دراسة أعدتها شركة (XPMG Consulting) والتي استخدمت فيها استبانة وزعت على 423 منظمة في المملكة المتحدة، أوروبا والولايات المتحدة. تبين أن 81 في المئة من المديرين في هذه الشركات قالوا لديهم برامج إدارة المعرفة بينما أشار 38 في المئة و30 في المئة من أفراد العينة إلى أنهم في طريق تطبيق إدارة المعرفة وفي طور إعداد البرامج، بينما يوجد 13 في المئة من المديرين الذين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة.

يتضح من الدراسة أن جميع المؤسسات على وعي عميق بالدور الحيوي لإدارة المعرفة، حيث تنظر الإدارات التنفيذية لمؤسسات العينة إلى إدارة المعرفة باعتبارها ضرورة لا بد منها لتحسين الميزة التنافسية في التسويق 79 في المئة، بينما أشار 75 في المئة من أفراد العينة إلى دورها في تحسين إستراتيجية التركيز على الزبون و72 في المئة في تطوير العاملين، و64 في المئة في ابتكار المنتجات و63 في المئة في تحسين معدلات نمو الإيرادات والأرباح. بالإضافة إلى ذلك أشارت ثلاثة أرباع مؤسسات العينة إلى أن برامج إدارة المعرفة قد كان لها تأثير جوهري على تحسين اتخاذ القرارات بما في ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتوزيع أفضل للخدمات المدممة للزبائن.

ثانياً : التعلم الإبداعي\* والمؤسسات المبدعة (المتعلمة).

يقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغيير، وهو مفتاح القدرة على اكتشاف الفرص التي لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى نحو صحيح قبل المنافسين.

إن التعلم يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية، وبالتالي فإن البقاء في بيئة ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم بغية ضمان الاستمرار. كما أن السرعة التي تتعلم بها المؤسسات قد تصبح في المستقبل هي مصدرها الوحيد لأية ميزة تنافسية.

وتتسم المؤسسات المبدعة بمجموعة سمات لخصها (D. Glifford and R. Gavanagh) في

الآتي<sup>22</sup>:

\* - نتحدث عن التعلم الإبداعي، فإننا نستبعد ذلك التعلم الشكلي القائم على حفظ المعلومات والحقائق والمفاهيم والمبادئ والقوانين واستظهار هذه المعلومات، بغض النظر عن انعكاسات هذه المعلومات على شخصية المتعلم، أو فائدتها العلمية.

- غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية عدوا رئيسيا، وتحفيز العاملين على التحريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية؛
- تنمية وثيقة الصلة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم.
- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق، واعتماد ترتيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الإبداع والتجديد.

هذا ويتطلب بناء مؤسسة متعلمة خمسة قواعد أساسية هي :

- الرؤية المشتركة : أو الهدف المشترك، حيث يجب أن تكون الرؤية المشتركة للمؤسسة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها.

- التمكين الشخصي : ينطبق على الأفراد، فالمؤسسة لا تتعلم قبل أن يتعلم أفرادها.

- النماذج الفكرية : أو النموذج الفكري هو إطار عملي يحدد كيفية التفكير وكيفية التصرف.

- التعدد : أي ضبط وتطوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي يرغب فيها أفرادها، ويعتبر التعلم الجماعي شيء هام لأن الفرق هي وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة.

- التفكير بطريقة منظمة : هي طريقة تفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل. وتفكير المنظومة هو : "إطار مفاهيمي وجهاز معارف وأدوات تطور على مدة 50 سنة ماضية بغية مساعدة الفرد كيفية تغيير الأشياء بفعالية وإيجاد نقاط القوة في أي منظومة بأقل قدر من الجهد".

### ثالثا: طبيعة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و المؤسسات المتعلمة

لقد أصبحت المؤسسات تعترف بأن مواردها البشرية هي لب ميزتها التنافسية، فإذا كانت معظمها لديها نفس المعلومات والتكنولوجيا تقريبا فإن الأفراد العاملين فيها هم الذين يصنعون الفرق الحقيقي.

غير أنه، وبغية بناء ثقافة التعلم، يجب إرساء عملية التعلم وتغذيتها، وتأمين الظروف اللازمة لتطوير الأفراد بطريقة منتظمة ومنهجية. كما أن المؤسسة التي تلتزم بالتعلم تستطيع جذب المواهب التي تحتاج إليها والحفاظ عليها بغية التمكن من ضمان ازدهارها في عالم سريع التغير .

أما فيما يتعلق بقائد المؤسسة فإنه وفي وسط عالم يزيد ديناميكية وصعوبة التكهن، لم يعد قائدا للتصور الذي لظلم كان؛ بأن المدير التقليدي لديه دائما جميع الأجوبة اللازمة لمنظمتها، لكن

المدير في المؤسسة التعلم يعرف أن الموظفين هم الذين يملكون الأجوبة، ووظيفته هي أنه المعلم أو المدرب الذي يساعد في إطلاق الطاقة الإبداعية الكامنة في كل فرد<sup>23</sup>.

في الأخير نود الإشارة إلى أن وجود الموظف المبدع في المؤسسة المبدعة لابد وأن يؤدي إلى أداء أفضل

### المحور الرابع: واقع التفكير الابداعي في المؤسسات الجزائرية

سيتم الاعتماد في هذا المحور على واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية لقياس واقع التفكير الابداعي بما؛ نظرا لصعوبة قياس الافكار لدى الافراد العاملين من جهة، و على اعتبار ان الابداع ما هو الا ناتج للتفكير الابداعي من جهة اخرى.

يمثل الابداع الركيزة الاساسية للوصول الى الاقتصاد المعرفي المتميز ولخلق انتاجية مستدامة كفؤة ، وحسب تقرير الابداع العالمي وكذا التنافسية العالمية فان الجزائر تنصدر المراتب الاخير بامتياز .

أولا: قراءة في ترتيب الجزائر ضمن تقرير الابداع العالمي لسنة 2013<sup>24</sup>

حسب تقرير سنة 2013 تراجعت مرتبة الجزائر الى المرتبة 138 من بين 142 دولة مقارنة مع المرتبة 124 من بين 141 دولة لسنة 2012 متراجعة ب 14 مرتبة، والمرتبة 125 (الاحيرة) من بين 125 دولة لسنة 2011 .

ثانيا: قراءة في ترتيب الجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمي لسنة 2013<sup>25</sup>

يأتي محور الابداع ضمن محاور تقرير التنافسية العالمي، وحسب هذا التقرير فقد حصدت الجزائر المراتب الاخيرة حسب تقرير 2013 حيث احتلت المرتبة 143 من بين 148 دولة ، كما شهدت مؤشرات هذا المحور مثل القدرة على الابداع ( اي القدرة على التفكير الابداعي) ، و جودة مؤسسات البحث العلمي ، انفاق المؤسسة الاقتصادية على البحث و التطوير ، التعاون بين الجامعات و المؤسسات الاقتصادية في مجال البحث و التطوير ، امتلاك الحكومة للتقنيات الحديثة ، 147-133-147-146-99 على التوالي، وهذا ما يعكس ضعف نظام البحث و التطوير ، بالرغم من الجهود المبذولة من قبل الحكومة في هذا المجال و كذا الباحثين الجزائريين، و التي لم ترق الى الامل المطلوب ، وهذا ما انعكس سلبا على الاداء التنافسي للجزائر ، كما سجل مؤشر توافر المهندسين و العلماء مرتبة مقبولة ضمن التصنيف باحتلالها المرتبة 68 ؛رغم هذه النسبة المشجعة يبقى تفعيل دور هذه الفئة في المساهمة في الرفع من الاداء التنافسي للدولة يتطلب جهدا و اجراءات و سياسات جادة.

وتعد بيروقراطية الادارة المبالغ فيها وصعوبة الوصول الى التمويل البنكي و استفحال الرشوة يشكل ثلاثي معيقا للاستثمار في الجزائر ، بالاضافة الى عوامل أخرى كالقوانين الضريبة ومعدلات الضرائب، و اليد العاملة غير المؤهلة ، و التضخم ، عدم الاستقرار السياسي و الحكومي ، وعدم الاستقرار في القوانين و التشريعات ، وعدم توفر البنية التحتية الملائمة ، ومعدلات الجرائم و السرقات.

كما ساهم غياب علاقات العمل والاتصال بين المؤسسات، وإستراتيجية التكوين والبحث العلمي في ضعف الابداع بالجزائر ، فحسب التوصيات المقدمة من قبل المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي ، و البنك الدولي و منظمات أرباب العمل التي دعت السلطات العمومية الى اتخاذ جملة من التدابير نذكر من بينها<sup>26</sup>:

- ✓ تشجيع الاتصال المنتظم بين الجامعيين و اصحاب المؤسسات، من خلال عمليات مستمرة تتعلق بتريص الطلبة في الوسط المهني ، وتنظيم دورات تكوينية لصالح إطارات المؤسسة على مستوى الجامعة؛
- ✓ تشجيع حاملي المشاريع المبتكرة؛
- ✓ انشاء هياكل و آليات واعداد برامج تسمح باحداث تقارب بين المؤسسات و الجامعات.

ان تطوير الثقافة الابداعية في الجزائر يتطلب تعاون وتنسيق الجهود بين مختلف المنظمات و الهيئات المكلفة بانتاج المعارف العلمية و التكنولوجية ، و تضمينها خاصة في مجال تحليل ونشر المعارف و الافكار القابلة للتطبيق و التحول الى ابداعات.

كما انه ليس من المستغرب، أن الغالبية العظمى من المؤسسات الجزائرية تبقي على الطريقة التقليدية في المنافسة إلى حد ما ، لتبقى قريب من منافسيهم، لكن خطورة تأثير التقاليد الناجمة عن رغبة المؤسسات في القيام بعمل أفضل من منافسيها ، ذلك أن تقليد كل النسخ من الممارسات التي تؤدي الى كفاءة أكثر و المشكلة ان جميع المؤسسات في نهاية مطاف المنافسة تجد نفسها مع نفس الأسلحة، لذلك تحاول تخفيض التكاليف و الذي يؤدي بالقطاعات الى تخفيض الربحية الضارة لجميع أصحاب المصلحة .

ان الوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسات تستدعي البحث عن رؤية جديدة وأسلوب حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يُطبق بكفاءة وحداية، خاصة وأن الجزائر وقعت عقود شراكة مع الاتحاد الاوروبي سنة 2011 وتحضر نفسها للانضمام للاقتصاد العالمي أين تعتبر المنافسة أحد سماته الرئيسية.

## المحور الخامس : النتائج و التوصيات

حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نسلط الضوء على أهمية التفكير الإبداعي داخل المؤسسات باعتباره ضرورة ملحة لنموها واستمرارها خاصة مع التغيرات العالمية، المحلية والبيئية التنافسية التي تعتمد على جودة وتقديم كل ما هو أفضل. و بالتالي كانت هذه الدراسة حلقة مهمة في سلسلة البحوث التي تطمح لتعميم عملية التفكير الإبداعي في مؤسساتنا العربية، وتكريسا لقيمه لدى المدير العربي بصفة عامة، والمدير الجزائري بصفة خاصة.

وسنوضح في ما يلي أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها مع محاولة تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهل عملية تنمية التفكير الإبداعي لدى الافراد العاملين داخل المؤسسات الجزائرية.

### 1- النتائج: تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نورها فيما يلي :

✓ تبين آراء الباحثين والكتاب في وضع تعريف محدد وواضح لتفكير الإبداعي ؛ ومرد ذلك اختلاف المنطلقات الفكرية من جهة وتعقد العملية من جهة أخرى، إضافة إلى الخلط بينه وبين مصطلحات أخرى مثل الإبداع والذكاء.

✓ هناك اختلاف حول المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية من باحث إلى آخر نظراً لصعوبة الاتفاق على مراحل التفكير الإبداعي أو عملياته، لجأ الباحثون خاصة الجدد إلى التركيز على دراسة الإنتاج الإبداعي كونه نتاجاً ملموساً للعملية الإبداعية.

✓ تهدف أساليب تنمية الأفكار إلى تمكين الأفراد من توليد العديد من الأفكار الجديدة، من أجل معالجة مشاكل أو مواجهة تحديات معينة، وغالباً ما تتطلب هذه الأساليب أن يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض كمجموعة في نقطة معينة من إحدى الخطوات أو الإجراءات.

✓ وجود علاقة بين التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة، فالتفكير الإبداعي يمر أساسا بالتوفيق الجيد للمعارف المتواجدة في المؤسسة أو خلق معارف وتطوير كفاءات جديدة.

✓ تعتبر المؤسسة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم، إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع، فيصبح ذلك جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تجدها وتنقلها من جيل إلى آخر مما ينعكس مستقبلاً على أنظمتها، هياكلها، إجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها، من هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها، ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، ويصبح تأثيرها بالزبائن والمتعاملين ليس ردود أفعال بل عملية تأثير أكثر منها عملية تأثر، وفي النهاية تنتقل من مؤسسة تسعى للقيادة إلى مؤسسة تسعى للريادة.

✓ يأتي ترتيب المؤسسات الجزائرية من حيث الاداء التنافسي أو القدرة على الابداع في المراتب الاخيرة على المستوى العالمي نتيجة مجموعة من الاختلالات الهيكلية على المستويين الكلي و الجزئي.

✓ رغم الترتيب العالمي المحترم (المرتبة 68 من بين 148 دولة) للجزائر من حيث عدد العلماء و الباحثين و المهندسين الا ان غياب المناخ الملائم ساهم في كبت قدراتهم الابداعية ما يفسر تصدر الجزائر للمراتب الاخيرة رغم القدرات الابداعية المتوفرة.

## 2- التوصيات :

على ضوء النتائج السابقة، يمكن القول أن المؤسسات باختلاف أحجامها وأنشطتها إذ ما أردت أن تستمر في التواجد وتضمن مكانة لها في ظل اقتصاد تنافسي لا يرحم أن تولي اهتماما بالغاً بتنمية التفكير الإبداعي من خلال:

- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم له بين العاملين بالمؤسسة.
- إيجاد قادة قادرين على تبني أفكار جديدة، بالإضافة إلى تدريبهم على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- أهمية الاعتراف بإنجازات العاملين ومنحهم الثقة والمكافآت التي يستحقونها بهدف إظهار قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم على الإنجاز التميز.
- العمل على إنشاء مدرسة عليا متخصصة بتعليم المديرين وتدريبهم على مهارات التفكير الإبداعي في مختلف المؤسسات الخدمية والتجارية الجزائرية.
- ضرورة الاهتمام بإطار العام للعلاقات والمهام الجماعية للمؤسسة التي تؤدي إلى تبادل المعلومات والآراء وإثرائها بأفكار جديدة، حيث يتوسع منظور الرؤية الفردية للأمر وتتكامل المعارف والخبرات وتتعدد وبالتالي التعامل مع مشكلات العمل المختلفة.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> -محمد حسين علي حسين الجنابي، تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي . دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، سنة 2008، ص أ
- <sup>2</sup> - لطيف محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، (ط 01 ؛ عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011)، ص 24.
- <sup>3</sup> - زينب حبش، التفكير الإبداعي، (فلسطين : وزارة التربية والتعليم، 2005)، متوفر على الموقع :

- 2010/10/15 بتاريخ [http://www.zeinab-habash.ws/education/books/Creative\\_thinking.htm](http://www.zeinab-habash.ws/education/books/Creative_thinking.htm).
- <sup>4</sup> - مدحت أبو الناصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، ( ط 01 ؛ القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2004)، ص 74.
- <sup>5</sup> - محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات، (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2009)، ص ص 259-260.
- <sup>6</sup> - لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص 24.
- <sup>7</sup> - Dimitri Uzunidis, **L'innovation et L'économie Contemporaine** , (Bruxelles : collection du service des études et de la satistique du ministère de la région Wallonne, 2004), p158 .
- <sup>8</sup> - Luc De Brabandere , **Le management des idées** ,( 2<sup>e</sup>édition ; Paris : Dunod, 2002) , p p 119-120
- <sup>9</sup> - جمال خير الله، الإبداع الإداري، ( ط01 ؛ عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 173.
- <sup>10</sup> - عبد الرحمن توفيق، تنمية التفكير الإبداعي للقادة، (ط5 ؛ القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007)، ص 59.
- <sup>11</sup> - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع : نحو بناء منهج نظمي، (القاهرة : منظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص 125.
- <sup>12</sup> - عادل محمد العدل، العمليات المعرفية وتجهيز المعلومات، (الجزائر : دار الكتاب الحديث، 2010)، ص 303.
- <sup>13</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 270-271. ولمزيد من المعلومات أنظر إلى: رمضان حسين رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار : كيف تصبح مبدعاً و مجدداً في حياتك، مرجع سابق، ص ص 134-137
- <sup>14</sup> - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، ( ط01 ؛ عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006)، ص 131.
- <sup>15</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص ص 19\_18.
- <sup>16</sup> - لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص ص 105-106.
- <sup>17</sup> - J .Maene, J-Gaynard, **Créativité en entreprise** , <http://www.SYRE.Com>, Dernière Consultation : 20 -05-2012
- <sup>18</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق ، ص 31.
- <sup>19</sup> - المرجع نفسه، ص 74.
- <sup>20</sup> - عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق ، ص 76.
- <sup>21</sup> - العلي وآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، ( عمان : دار المسيرة ، 2006)، ص 42.
- <sup>22</sup> D .Glifford , R.Gavanagh, **The Winning Performance** , (New York : Bantam Books, 1985), p 89
- <sup>23</sup> - بوعجاجة أميرة، عوانق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل \_ بسكرة\_"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة\_الجزائر، 2007\_2008، ص 11
- <sup>24</sup> للمزيد من المعلومات انظر الى:

INSEAD The Business School for the World ,**The Global Innovation Index 2013, Accelerating Growth and Development** ,Soumitra Dutta, INSEAD Editor, 2013,

<sup>25</sup> للمزيد من المعلومات انظر الى :

World Economic Forum ,**The global competitiveness report 2013-2014** ,Geneva, Switzerland; 2013

<sup>26</sup> Mustapha BENBADA, **Le rôle de l'innovation technologique dans la promotion des PME**, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Octobre 2004, p 5