

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تحت عنوان:

دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري

-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر-

تحت إشراف: أ.د. عبد الحفيظ عيمر

من إعداد الطالب: بلال كرامش

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-1	رئيسا
أ.د. عيمر عبد الحفيظ	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
أ.د. بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-1	مناقشا
أ.د. خنشور جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مناقشا
أ.د. ماضي بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	مناقشا
د. رقام ليندة	أستاذ محاضر - أ	جامعة سطيف-1	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017



الشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة، وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقتني إلى إنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور/ عيمر عبد الحفيظ، والذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة والذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث .

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي وتفضلهم بقراءة محتويات هذا العمل وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مجمع صيدال بالجزائر العاصمة.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين، أهدي هذا العمل إلى:

إلى من نزلت في حقهما الآية الكريمة في قوله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه ويالوالدين إحسانا"

إلى من اختاره الله إلى جواره أبي رحمة الله عليه

إلى من أكرمها الله و جعل الجنة تحت أقدامها أُمي حفظها الله و أطال عمرها

إلى أفراد أسرتي، سندي وسعادتي في الدنيا زوجتي العزيزة وافية و ابنتاي الغاليتان حنين و سرين.

إلى إخوتي وأخواتي.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	التشكرات
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	ملخص
	مقدمة.....
الفصل الأول: مدخل إلى الإبداع الإداري	
17	تمهيد.....
18	1- مفهوم الإبداع الإداري.....
18	1-1- تعريف الإبداع.....
21	1-2- تعريف الإبداع الإداري.....
22	2- أهمية الإبداع الإداري ومستوياته.....
22	2-1- أهمية الإبداع الإداري.....
24	2-2- مستويات الإبداع الإداري.....
25	3- الإبداع والعمليات الذهنية الأخرى.....
25	3-1- الإبداع والذكاء.....
26	3-2- الإبداع وحل المشكلات.....
27	3-3- الإبداع والموهبة.....
27	3-4- الإبداع والإستدلال.....
28	4- الإبداع والإبتكار.....
30	5- نظريات الإبداع.....

30	1-5- النظرية البيولوجية.....
31	2-5- نظرية القياس النفسي.....
31	3-5- نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات.....
32	4-5- نظرية النظام المتطور.....
33	5-5- نظرية التأثيرات الموقفية.....
34	6-5- النموذج التكاملي للإبداع.....
35	6- عوامل الإبداع الإداري.....
35	1-6- الأصالة.....
35	2-6- الطلاقة.....
36	3-6- المرونة.....
37	4-6- الحساسية للمشكلات.....
38	7- مراحل الإبداع الإداري.....
39	1-7- مرحلة الإعداد أو التحضير.....
39	2-7- مرحلة التبصر والتفريخ.....
39	3-7- مرحلة البزوغ أو الإشراق.....
40	4-7- مرحلة التقييم.....
40	5-7- مرحلة التطبيق.....
41	8- معوقات الإبداع الإداري.....
46	خلاصة.....
الفصل الثاني: مداخل وأساليب تحقيق الإبداع الإداري	
48	تمهيد.....
49	1-مدخل الإدارة بالأهداف.....
49	1-1- مفهوم الإدارة بالأهداف (M B O).....
50	1-2- المرتكزات الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف.....
52	1-3- خصائص وعناصر الإدارة بالأهداف.....

53	1-4- مراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.....
57	1-5- مزايا ومعوقات الإدارة بالأهداف.....
58	1-6- دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري.....
60	2- مدخل الإدارة بالتفويض.....
60	2-1- مفهوم الإدارة بالتفويض.....
61	2-2- خطوات الإدارة بالتفويض.....
61	2-3- المبادئ المساعدة على فعالية الإدارة بالتفويض.....
62	2-4- مستويات الإدارة بالتفويض.....
64	2-5- مزايا ومساوئ الإدارة بالتفويض.....
65	2-6- دور الإدارة بالتفويض في تحقيق الإبداع الإداري.....
68	3-مدخل الإدارة بالمشاركة.....
68	3-1- مفهوم الإدارة بالمشاركة وخصائصها.....
70	3-2- أشكال الإدارة بالمشاركة.....
79	3-3- فوائد ومزايا الإدارة بالمشاركة.....
80	3-4- دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق الإبداع الإداري.....
81	4- الأساليب الجماعية.....
81	4-1- أسلوب المجموعات الإسمية.....
83	4-2- نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ.....
87	5- الأساليب الشكلية.....
87	5-1- الخريطة الذهنية.....
89	5-2- أسلوب هيكل السمكة.....
91	6- الأساليب المرحلية.....
91	6-1- أسلوب دلفي.....
93	6-2- قبعات التفكير الست.....
97	خلاصة.....

الفصل الثالث: مساهمة أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري	
99	تمهيد.....
100	1- التطور التاريخي لأسلوب العصف الذهني.....
102	2- مفهوم ومبادئ وفوائد العصف الذهني.....
102	2-1- مفهوم العصف الذهني.....
104	2-2- مبادئ العصف الذهني.....
107	2-3- فوائد العصف الذهني.....
109	3- طريقة عمل أسلوب العصف الذهني.....
109	3-1- تحليل أدوار وخصائص الأفراد لأغراض العصف الذهني.....
112	3-2- مراحل العصف الذهني.....
116	4- فعالية أسلوب العصف الذهني.....
116	4-1- فعالية أسلوب العصف الذهني في المؤسسة.....
118	4-2- فعالية أسلوب العصف الذهني في تنمية التفكير الابتكاري.....
122	5- معوقات أسلوب العصف الذهني وسبل تجاوزها.....
122	5-1- معوقات أسلوب العصف الذهني.....
124	5-2- سبل تجاوز معوقات العصف الذهني.....
127	خلاصة.....
الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال - الجزائر	
129	تمهيد.....
130	1- تقديم عام لمجمع صيدال.....
130	1-1- نشأة وتطور مجمع صيدال للأدوية.....
131	1-2- تعريف مجمع صيدال.....
132	1-3- أهداف ومهام مجمع صيدال.....
133	1-4- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....

140	2- مؤشرات الإبداع بمجمع صيدال.....
140	2-1- تكوين الموارد البشرية.....
141	2-2- عدد براءات الاختراع.....
143	2-3- وظيفة البحث والتطوير بمجمع صيدال.....
147	3- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
147	3-1- مجتمع وعينة الدراسة.....
147	3-2- أداة الدراسة.....
150	3-3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.....
152	4- عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة.....
152	4-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية.....
154	4-2- عرض وتحليل بيانات محور مدى الالتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني..
157	4-3- عرض وتحليل بيانات محور الإبداع الإداري.....
164	5- اختبار الفرضيات.....
164	5-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
164	5-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
170	5-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
175	6- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.....
175	6-1- مقارنة نتائج الدراسة بالنسبة للسؤال الأول.....
175	6-2- مقارنة نتائج الدراسة بالنسبة للسؤال الثاني.....
176	6-3- مقارنة نتائج الدراسة بالنسبة للسؤال الثالث.....
176	6-4- مقارنة نتائج الدراسة بالنسبة للسؤال الرابع.....
177	خلاصة.....
179	خاتمة.....
184	قائمة المراجع.....
190	الملاحق.....

قائمة المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العلاقة بين الإبداع والإبتكار	29
2	نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات	32
3	مخطط إشيكاوا (هيكل السمكة)	90
4	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال لسنة 2016	134
5	الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير بمجمع صيدال لسنة 2016	145

فائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	براءات الاختراع لمجمع صيدال خلال الفترة: 2005-2010	142
2	معاملات ثبات أداة الدراسة	149
3	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية	152
4	استجابات مفردات العينة حول محور مدى الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني	155
5	استجابات مفردات العينة حول محور الإبداع الإداري	158
6	نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الأولى	164
7	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية	165
8	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	166
9	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	167
10	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	168
11	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	169
12	نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للفرضية الفرعية الأولى	171
13	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية	172
14	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة	173
15	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الرابعة	174
16	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الخامسة	175

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان في صورته النهائية	191
2	قائمة أسماء المحكمين	195
3	نتائج حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ	196
4	نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الأولى	197
5	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية	198
6	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية	199
7	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية	200
8	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية	201
9	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية	202
10	نتائج اختبار (T) للعينتين المستقلتين للفرضية الفرعية الأولى بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة	203
11	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة	204
12	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة	205
13	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الرابعة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة	206
14	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الخامسة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة	207

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، من خلال قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين أسلوب العصف الذهني باعتباره متغير مستقل والإبداع الإداري للإطارات باعتباره متغير تابع.

تمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العاملة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية الموزعين على مختلف فروعهم، والبالغ عددهم 1308 إطار، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها 157.

تم الإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة الدراسة. وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال بالجزائر.

الكلمات المفتاحية: العصف الذهني، الإبداع الإداري، الابتكار.

Abstract

This study aimed to identify the role of brainstorming method in achieving administrative creativity within Saidal group for pharmaceutical industry in Algeria. This can be done through measuring and analysing the relationship and the impact between brainstorming method as the independent variable, and administrative creativity as the dependent variable.

The study population consisted of 1308 employees managers employees within the various subsidiaries of Saidal group for pharmaceutical industry in Algeria. A random sample of (157) was chosen.

We used the questionnaire to collect data. It was distributed on the study sample. Data were processed statistically by using the statistical package for social sciences (SPSS)

The study reached a number of results. It proved that

- there was a significant positive effect relationship between the application of brainstorming rules and administrative creativity of the employees managers in Saidal group.

Key words: Brainstorming, Administrative creativity, Innovation.

يا ارحم الراحمين
يا ذا الجلال والإكرام
يا ذا الشان والكرام

مقدمة:

يتطلب استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات، النظرة المتجددة للأشياء والتوليد المتواصل للأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع، خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني. فقد أصبح ينظر إلى الإبداع على أنه أمر حتمي أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال في الألفية الثالثة وما تتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات.

بطبيعة الحال لا يقتصر الإبداع على الابتكارات التي تشهدها العلوم التطبيقية وإنما يمتد إلى الابتكارات في العلوم الاجتماعية بميادينها المتسعة والمتشعبة ومن بينها الإدارة. فإذا تمكن أحد المديرين من تحسين جودة الخدمة أو تخفيض تكلفة السلعة التي تقدمها المنظمة التي يديرها فهذا يعتبر إبداع وإذا اكتشف القائد أسلوبا يقرب به بين أفراد التنظيم ويجعلهم يعملون بروح الفريق المتعاون والمسؤول عن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية فهذا يعتبر إبداعا أيضا.

يجمع كتاب الإدارة اليوم أن المنظمة تمر بظروف متغيرة ومعقدة وأن الحاجة إلى الإبداع أصبحت تفرضها المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمعات. ويعتبر الإبداع بالنسبة للمنظمات حاجة ملحة، حيث يؤكد "بيتر دراكر" على هذه الحاجة بقوله "إن على المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات المبدعة".

1- إشكالية الدراسة

يعتبر الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة، ويمكن تطويرها وتنميتها وفق إمكانيات وقدرات الأفراد والجماعات. في هذا السياق تؤكد الدراسات المتعددة التي أجريت في مجال التفكير الابتكاري حقيقة هامة، مؤداها أن العقل البشري مازال حتى الآن لم يستثمر بأفضل ما فيه. وقد تنبّهت المجتمعات المتقدمة إلى تلك الحقيقة، وبدأت تعمل من أجل استثمار طاقة التفكير الابتكاري لدى الإنسان فرديا كان أم جماعيا. كما أكدت هذه الدراسات على أن القدرة على التفكير الابتكاري شائعة بين الناس جميعا، ولكن يكمن مجال الفرق بينهم في درجة أو مستوى هذه القدرة.

انطلاقاً من شيوع القدرة على التفكير الابتكاري لدى الناس جميعاً والاختلاف بينهم في درجة أو مستوى هذه القدرة، أصبحت المنظمات اليوم ومن بينها منظمات صناعة الأدوية، تهتم أكثر بتنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين بها وذلك باستخدام بعض الأساليب التي تسهم في تنمية هذه القدرات.

من بين الأساليب المستخدمة نجد أسلوب العصف الذهني الذي يعتبر أسلوباً تدريبياً هدفه هو مساعدة الأفراد في البحث عن حلول إبتكارية للمشكلات الإدارية في المجالات المختلفة.

ومن هنا نأتي إلى طرح الإشكالية التالية:

- كيف يساهم أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات بشكل عام وفي مجمع صيدال-الجزائر بشكل خاص؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي نوردتها فيما يلي:

- هل يوجد إلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني في حل المشكلات من قبل الإطارات العاملة بمجمع صيدال؟

- ما مستوى الإبداع الإداري السائد لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر الطلاقة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر الأصالة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر المرونة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر الحساسية للمشكلات لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة) بمجمع صيدال؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة في هذه الدراسة اعتمدنا الفرضيات التالية:

أ. يوجد التزام بتطبيق قواعد العصف الذهني في حل المشكلات لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال.

ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال. وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر الطلاقة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر الأصالة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر المرونة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر الحساسية للمشكلات لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال.

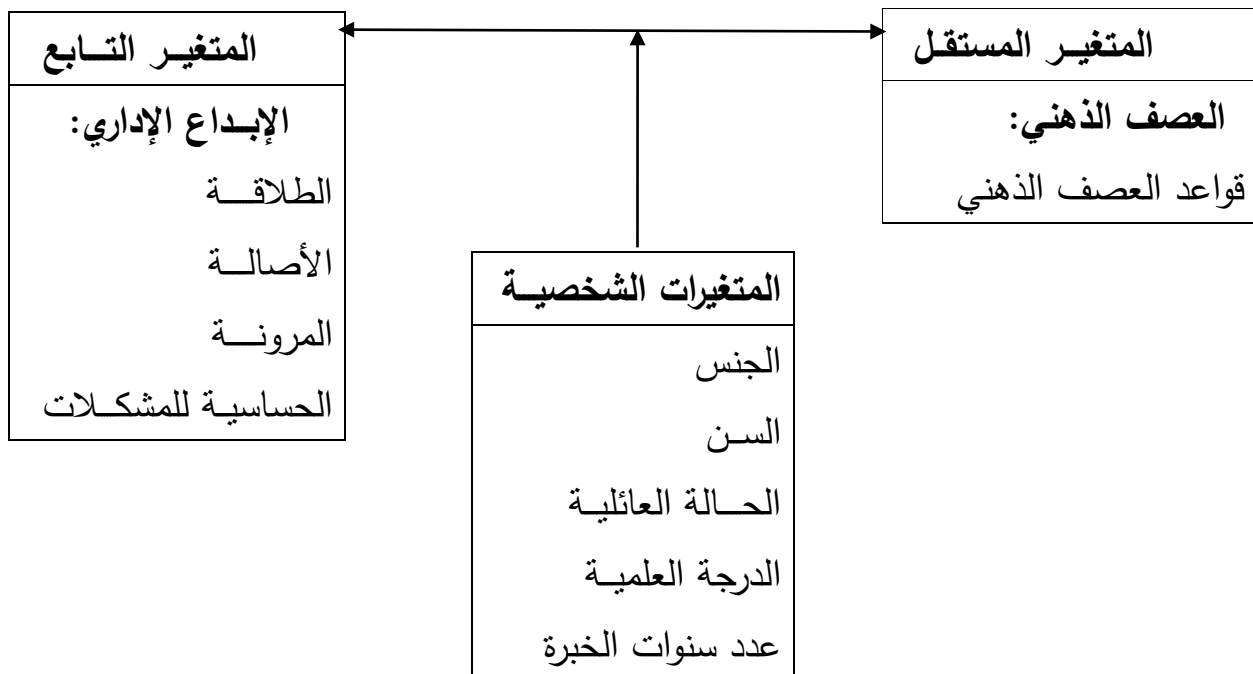
ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة) بمجمع صيدال. وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى متغير الجنس بمجمع صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى متغير السن بمجمع صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى متغير الحالة العائلية بمجمع صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى متغير الدرجة العلمية بمجمع صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى متغير الخبرة بمجمع صيدال.

3- نموذج الدراسة

إنطلاقاً من إشكالية الدراسة وفرضياتها، قمنا بإعداد نموذج للدراسة والموضح في الشكل

التالي:



يقوم نموذج الدراسة على فكرة علاقة التفاعل والتأثير بين أسلوب العصف الذهني (قواعد العصف الذهني) كمتغير مستقل والإبداع الإداري (عوامل الإبداع الإداري) لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال كمتغير تابع، وذلك عن طريق الإستعانة بالمتغيرات الشخصية كمتغيرات وسيطة.

4- أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة هي أهمية موضوع الإبداع الإداري التي تنبع من عدة اعتبارات، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

- كون الإبداع الإداري موضوع شهد ولا يزال يشهد اهتماما متزايدا من طرف الباحثين في مجال الإدارة والمسيرين على مستوى المنظمات، وذلك بالنظر للظروف البيئية التي تتسم بالتعقد والتغير المستمر مما يتطلب حولا ابتكارية من المسيرين للتكيف معها.
- طبيعة المشكلات التي يواجهها مدراء المنظمات مما يتوجب تدريبهم على أساليب التفكير الابتكاري لإيجاد حلول لهذه المشكلات. ومن أهم هذه الأساليب نجد أسلوب العصف الذهني الذي يساعد كثيرا في معالجة مثل هذه المشاكل.
- عدم إعطاء الأهمية الكافية للإبداع الإداري على مستوى المنظمة، سيما في الدول النامية ومنها الجزائر.
- نقص الدراسات والبحوث في مجال الإبداع الإداري وأساليب التفكير الابتكاري، خاصة بالنسبة لأسلوب العصف الذهني وتطبيقاته في المنظمات الاقتصادية.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية ببعض البحوث التي تعالج هذا المجال في حقل الإدارة.

5- أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها:
- التعرف على فعالية تطبيق قواعد العصف الذهني في حل المشكلات من قبل الإطارات العاملة بمجمع صيدال.
- التعرف على مستوى الإبداع لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال.

- تبيان علاقة التأثير بين أسلوب العصف الذهني والإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال والكشف عن عامل الإبداع الإداري الأكثر تأثيرا.
- تقديم اقتراحات مناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي يمكن لمجمع صيدال الاستفادة منها.

6- حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الإطارات العاملة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من 5 أفريل 2016 إلى غاية 10 ماي 2016.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على تبيان دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية_الجزائر.

7- الدراسات السابقة:

من خلال المسح الذي قمنا به حول الدراسات التي تناولت كلا من العصف الذهني وعلاقته بالإبداع الإداري وتطبيقاته في المؤسسات الاقتصادية، لاحظنا وجود ندرة في هذه الدراسات وتناولها للموضوع، خاصة في مجال الإدارة، فمعظم الدراسات العربية منها والأجنبية التي تناولت العصف الذهني والإبداع كانت في مجال علم النفس والتربية.

أما بالنسبة للجزائر، فقد عثرنا من خلال البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات عبر موقع مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) على ثلاث دراسات (رسالتي ماجستير وأطروحة دكتوراه) في موضوع العصف الذهني، وكلها أيضا في نفس المجال، أي علم النفس والتربية.

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات المتعلقة بموضوع بحثنا:

7-1- الدراسات العربية:

7-1-1- دراسة محمد بن عامر النتيفات (2006). "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (حجم المنظمة، درجة المركزية، اتباع الصيغ الرسمية) بمستوى الإبداع الإداري في شرطة مدينة الرياض. وتم اعتماد عينة عشوائية حجمها 160 من الضباط العاملين بشرطة الرياض.

وأهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- إرتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.
- تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.
- لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري للضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.

7-1-2- دراسة ماجد زكي الجلال (2007). "أثر استخدام العصف الذهني في تدريس مادة التربية الإسلامية على تحصيل وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الخامس في دولة الإمارات"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، العدد 2، والتي هدفت إلى الكشف عن أثر استخدام العصف الذهني في تحصيل طلاب الصف الخامس في مادة التربية الإسلامية وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

تكونت عينة الدراسة من 28 طالبا من طلاب الصف الخامس الذين يدرسون مادة التربية الإسلامية في الفصل الأول من العام الدراسي 2006/2005 في مدرسة الابتكار النموذجية في دولة الإمارات العربية المتحدة، موزعين على مجموعتين: المجموعة التجريبية وضمت 14 طالبا والمجموعة الضابطة تكونت من 14 طالبا.

وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) بين مجموعتي الدراسة في درجة تحصيل الطلاب في مادة التربية الإسلامية وفي تنمية مهارات التفكير الإبداعي على درجة الإختبار الكلية وعلى المهارات الثلاث (الطلاقة والمرونة والأصالة) لصالح المجموعة التجريبية التي تعلمت باستخدام العصف الذهني.

7-1-3- دراسة عائشة خليفة سلمان الشرفات (2007) "أثر استراتيجيتي العصف الذهني وتآلف الأشتات في تنمية مهارات الكتابة الإبداعية لدى طالبات الصف التاسع الأساسي واتجاهاتها نحوها"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية. وهدفت الدراسة إلى البحث في استراتيجيتي العصف الذهني وتآلف الأشتات في تنمية مهارات الكتابة الإبداعية لدى طالبات الصف التاسع الأساسي واتجاهاتهن نحوها.

تم اختيار عينة قصدية بلغ عددها 130 طالبة من طالبات الصف التاسع الأساسي من مدرسة أم شريك الأنصارية الثانوية للبنات، التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، مع اعتماد الباحثة للمنهج التجريبي.

وتم التوصل حينها إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاستراتيجية التدريس لمصلحة العصف الذهني وتآلف الأشتات.

- عدم وجود أثر للتفاعل بين استراتيجية التدريس ومستوى تحصيل الطالبات على تنمية مهارات الكتابة الإبداعية.

- عدم وجود أثر للتفاعل بين استراتيجية التدريس ومستوى تحصيل الطالبات على اتجاهات الطالبات نحو الكتابة الإبداعية باختلاف العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة.

7-1-4- دراسة عوض بشار الحربي (2010) "ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الضباط العاملين في مديرية الأمن العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى مصادر ضغوط العمل والإبداع الإداري من وجهة نظر الضباط العاملين في مديرية الأمن العام بمدينة الرياض.

تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض والبالغ عددهم 200 ضابطاً. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى ضباط مديرية الأمن العام بمدينة الرياض هو مستوى مرتفع.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وتمتع الموظف بالمرونة.

7-1-5- دراسة علي الكساب (2013). "أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني في تحصيل طلبة كليات التربية في الجامعات الأردنية في مساق التربية الوطنية واتجاهاتهم نحوها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، العدد 10. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني في تحصيل طلبة كليات التربية في الجامعات الأردنية في مساق التربية الوطنية واتجاهاتهم نحوها. وتكونت عينة الدراسة من 266 طالبا وطالبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقسمت إلى مجموعتين: الأولى ضابطة عدد أفرادها 130 والثانية تجريبية عدد أفرادها 136، درست باستخدام العصف الذهني وتم اعتماد استبانة مكونة من 32 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية العصف الذهني على اتجاهات الطلبة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الطلبة تعزى لمتغير نوع الطالب الذي كان لصالح الذكور، ولمتغير السنة الدراسية ولصالح طلبة السنة الثالثة والرابعة، ولمتغير التخصص الذي كان لصالح التخصصات العلمية.

7-1-6- دراسة علي جاسم العبيدي، دينا حامد جمال، أراذن حاتم خضير (2013). "أثر استخدام أسلوب العصف الذهني في نقل المعرفة: دراسة حالة في مصرف الرافدين فرع شارع فلسطين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 95. وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري يساهم في تكوين نظام معرفي يعزز قدرة المصارف في استعمال العصف الذهني كآلية من آليات نقل المعرفة والمشاركة فيها.

وقد تم اعتماد عينة (30 مفردة) تم اختيارها من المستويات الإدارية العليا والتنفيذية في المصرف، كما تم الاعتماد على الاستبانة في هذه الدراسة. وأهم النتائج التي توصلت إليها:

- لأسلوب العصف الذهني أهمية كبيرة في حل المشكلات القائمة والإتيان بأفكار جديدة تشجع على الإبداع والابتكار.

- يساهم أسلوب العصف الذهني في دعم القرار عن طريق العمل الجماعي وزيادة نقل المعرفة التنظيمية.

7-1-7- دراسة أمال سرحان سليمان الطائي (2013). "توظيف تقنية العصف الذهني في تنمية الإبداع: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى": مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد 44، 2013. ويهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين استخدام العصف الذهني وتنمية الإبداع في المديرية العامة. تم اعتماد عينة (30 مفردة) من القيادات الإدارية في المستويات العليا من الخط الإداري الوظيفي في المنظمة المبحوثة. وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهر التحليل جدوى اعتماد أسلوب العصف الذهني للوصول إلى حلول إبداعية لمشكلات المنظمة المبحوثة.
- تبين نتائج البحث من خلال التحليل الإحصائي بأن المديرية لديها الأرضية الأساسية لاستخدام تقنية العصف الذهني وأن بالإمكان تطوير كادرها.
- اتضح من التحليل الإحصائي أن العصف الذهني يعد أحد العناصر المهمة والحاكمة في تنمية الإبداع.

7-1-8- دراسة ألاء حسيب الجلي، منال عبد الجبار السماك (2014). "تنمية المهارات الإبداعية والإبتكارية لطلبة الجامعات باعتماد بعض طرق التحسين المستمر لجودة الأداء التدريسي: دراسة استطلاعية لتفعيل مخرجات التعليم العالي"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1. هدفت الدراسة إلى إمكانية تنمية المهارات الإبداعية لطلبة الجامعات باعتماد طرق التحسين المستمر لجودة الأداء التدريسي، ومن بين الطرق المعتمدة طريقة العصف الذهني.

تم اختيار عينة قسدية (30 مفردة) تمثلت في أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الموصل، فضلا عن بعض عمداء ومعاوني العمداء وبعض رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التنمية المهارية وتنمية مهارات الطلبة حجر الأساس في تطوير وتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي لدى هؤلاء الطلبة.

7-1-9- دراسة وسيلة واعر(2015). "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر _ بسكرة. هدفت إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا التي بلغ حجمها 169 عاملا وزعت عليها استبيانات تم منهم استرداد 135 قابلة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم بالمؤسسة من 06 إلى 15 سنة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر والتخصص.

7-2- الدراسات الأجنبية:

7-2-1- دراسة Gail Kay (1995).

Effective meetings through electronic brainstorming, Journal of management development, Vol .14 N°6

هي عبارة عن دراسة مقارنة نظرية بين أسلوب العصف الذهني التقليدي وأسلوب العصف الذهني الإلكتروني من حيث الفعالية. وقد بينت النتائج أن هنالك العديد من المزايا التي يقدمها أسلوب العصف الذهني الإلكتروني مقارنة بالتقليدي وأهمها: الطرح الموازي للأفكار، تحقيق خاصية الإغفال (anonymity)، الحداثة والحجم حيث لا يوجد حد أعلى لعدد المشاركين في جلسات العصف الذهني الإلكتروني وهذا عكس العصف الذهني التقليدي. خاصية الجوارية أو القرب (Proximity)، حيث لا يشترط هذا الأسلوب تواجد الأعضاء المشاركين في نفس المكان

والزمن وهذا باعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال. إعتقاد الأدوات البرمجية في تقييم الأفكار بعد طرحها.

7-2-2- دراسة Robert C. Lichfield (2009).

Does brainstorming really improve idea quantity?, motivation and emotion publishes, 2009

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أسلوب العصف الذهني في تحسين كمية الأفكار المطروحة، وقد اعتمد الباحث على المنهج التجريبي حيث قام بتجربتين الأولى كان حجم العينة 264 طالب في التدرج بإحدى الجامعات الكبرى في شرق الولايات المتحدة الأمريكية، أما التجربة الثانية فكان حجم العينة 339 طالب في التدرج من نفس الجامعة. وتوصل الباحث إلى نتيجة مهمة هي أن اعتماد قواعد العصف الذهني لوحدها لا تكفي لتحسين كمية الأفكار المطروحة من قبل المشاركين بشكل أكبر، في حين أن اعتماد هذه القواعد مع تحديد كمية الأفكار التي يجب طرحها من قبل كل عضو في بداية الجلسة يحسن أكثر من كمية الأفكار المطروحة.

7-2-3- دراسة Amir-Abbas Yazdani Reza Tavakkoli Moghaddam (2012)

Integration of the fishbone diagram, brainstorming and AHP method for problem solving and decision making : a case study, Int J Adv Manuf Technol, N63, 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اعتماد الطرق الجماعية (هيكل السمكة، العصف الذهني وأسلوب عملية التحليل الهرمي AHP) في حل المشكلات واتخاذ القرارات. تم اعتماد المنهج التجريبي من قبل الباحثين على مستوى إحدى شركات صناعة الصابون في إيران والمسماة (TAG Co) والتي كانت تعاني من مشكل إعادة العمل وارتفاع معدل الفاقد. وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن العصف الذهني طريقة مناسبة للحصول على الأفكار المختلفة والأصيلة. وأن اعتماد كل من طريقة هيكل السمكة والعصف الذهني وأسلوب عملية التحليل الهرمي أدى إلى الحصول على حلول للمشكلات التي تعاني منها الشركة محل الدراسة حيث أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية الشركة وانخفاض معدل إعادة العمل والفاقد.

- في ضوء الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحث، فإن الدراسة الحالية تختلف وتتفق مع الدراسات السابقة في عدة نواحي:
- من حيث الموضوع تتفق مع بعض الدراسات من حيث تناولها لموضوع الإبداع الإداري والعصف الذهني بصفة عامة.
 - من حيث المنهج تتفق مع بعض الدراسات من حيث اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي. في حين تختلف مع بعض الدراسات وخاصة الدراسات الأجنبية التي اعتمدت على المنهج التجريبي في الجانب التطبيقي للدراسة.
 - من حيث مجتمع الدراسة، ركزت معظم الدراسات السابقة والخاصة بالعصف الذهني على القطاع التعليمي بصفة خاصة إلى جانب القطاع المالي والخدمي، في حين لم ينل القطاع الصناعي اهتماما كافيا وبالتالي جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الثغرة.
- وقد استفدنا من هذه الدراسات بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالعصف الذهني والإبداع الإداري واستنباط تساؤلات دراستنا الحالية وأدواتها، وبالتالي إثراء إطارها النظري. كما استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية تصميم أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي توصلنا إليها ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

8- منهج الدراسة

لإنجاز هذا البحث والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري، ويرجع ذلك إلى ارتباط البحث بدراسة جانب إنساني، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها. ويعمل هذا المنهج على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره.

بالنسبة للجانب التطبيقي، تم الإعتماد على المنهج الوصفي لوصف استجابات أفراد العينة وتقديراتهم لمدى تطبيق قواعد العصف الذهني ولوصف تقييمهم للإبداع الإداري بمجمع صيدال_الجزائر.

أما المنهج التحليلي فاستخدمناه لتبيان علاقة التأثير ما بين أسلوب العصف الذهني والإبداع الإداري، ولتحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تقييمهم للإبداع الإداري تبعا للخصائص الشخصية.

9- هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية، ثلاثة منها نظرية وفصل واحد تطبيقي، يتناول الفصل الأول مدخل إلى الإبداع الإداري، حيث يبرز مفهوم الإبداع الإداري وأهميته ومستوياته، كما يستعرض الإبداع والعمليات الذهنية الأخرى، الإبداع والابتكار، دراسة نظريات الإبداع الإداري وعوامله على التوالي، بالإضافة إلى كل من مراحل الإبداع الإداري ومعوقاته.

أما الفصل الثاني فخصص لدراسة مداخل وأساليب تحقيق الإبداع الإداري، في البداية، يتناول مداخل تحقيق الإبداع الإداري، ثم يتطرق إلى أساليب تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة. في حين يتعرض الفصل الثالث لمساهمة أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري ويندرج في ذلك التطور التاريخي لأسلوب العصف الذهني ومفهومه، فوائده وأيضا مبادئه. كما يتناول خصائص العصف الذهني، وطريقة عمله ومعوقاته وسبل تجاوزها.

وقد خصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر. من جهة يستعرض واقع الإبداع بهذا المجمع، ومن جهة أخرى يختبر فرضيات الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تقييم علاقة التأثير بين تطبيق أسلوب العصف الذهني والإبداع الإداري بالمجمع.

10- مصطلحات الدراسة

10-1- العصف الذهني

تشير أدبيات هذا المفهوم إلى عدم وجود إجماع بين الباحثين العرب حول ترجمته للعربية، فقد وردت عدة مرادفات منها: القصف الذهني والمفكرة وإمطار الدماغ وتوليد الأفكار والذهانة المعمقة، إلا أن العصف الذهني أكثر المصطلحات استخداما، ويمكن اعتبار العصف الذهني

أسلوبا للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، كما أنه من أكثر الأساليب شيوعا من حيث استخدامه في حل المشكلات بطريقة ابتكارية.

10-2- الإبداع الإداري

الإبداع الإداري في هذه الدراسة يعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تسهم في رفع وتنمية الأداء الإداري وزيادة فعاليته. كما يعني ابتكار أكبر عدد من الحلول والبدائل للمواقف الجديدة باستخدام الأفراد لمهاراتهم الإبداعية التي تتسم بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات.

الفصل الأول

مدخل إلى الإبداع الإداري

تمهيد

التقدم السريع الذي تشهده المنظمات الإقتصادية في وقتنا الراهن لم يكن يظهر بهذه الصورة الملموسة إلا عن طريق استخدام الفرد فيها لطاقاته وإمكانياته المتجددة وأفكاره المبدعة. وإذا كانت المنظمات في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماما جديا وأصيلا بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها واحتضان الإبداع والتغيير بها، فإن المنظمات في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية هذه الأفكار والقدرات الخلاقة للأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات الإبداعية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها. وعليه، سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإبداع الإداري، أهميته ومستوياته، الإبداع والعمليات الذهنية الأخرى، الإبداع والإبتكار، نظريات الإبداع، عوامل الإبداع الإداري ومراحله، ومعوقات الإبداع الإداري.

1- مفهوم الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية، غير أنه لم ينل اهتمام الباحثين ودراساتهم له بصفة منهجية إلا بعد عام 1950، عندما أشار العالم النفسي (ج Guilford-يلفورد) إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات، فدراسة الإبداع حديثة العهد إلى حد ما¹.

وقبل التعرض إلى مفهوم الإبداع الإداري، سنتطرق أولاً إلى مفهوم الإبداع من الناحية العلمية.

1-1- تعريف الإبداع

يعتبر الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة، ولهذا اختلف الباحثون في تحديد ماهيته ولم يتفقوا على تعريف واضح ومحدد له، وهذا راجع إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها. فعلى المستوى الفردي عرف (أبراهام سيلزنيك-1988-Abraham Zaleznick) الإبداع بأنه "قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي"².

كما عرفه (سيمبسون-1922-Simpson) بأنه: "المبادرة التي يبديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي والانتقال إلى نمط جديد في التفكير"³.

أما من وجهة نظر (بيرز- Peers) فالإبداع تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية في تحقيق إنجاز (إنتاج) تتوافر فيه سمات الأصالة والإبتكار، وبهذا يغلب على الإبداع مفهوم الأصالة في التغيير والخروج عن المألوف⁴.

ويقول (كارليلوريفيز-Carlilo Reeves) وآخرون أن الإبداع نتاج روح فردية لأن الاكتشافات والإختراعات التي تمت في الماضي والحاضر قد ارتبطت باسم شخص واحد، ويؤيدهما في ذلك كل من (باسي وآرنولد-1990) بأنه لم يتم في تاريخ العلم أي إنجاز متميز من قبل الجماعة⁵.

¹حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص29

²عرفت عبد الحليم الفاعوري إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005، ص03

³زيد الهويدي، الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته، دار الكتاب الجامعي، العين، 2004، ص23

⁴عرفت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص4

⁵نفس المرجع، ص4

وفي الجانب الآخر المعاكس تماما فقد أكد بعض العلماء على دور الجماعة في الإبداع، حيث يرى كل من (أندرسون و كنج-1993-Anderson and King) بأن الإبداع "قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".

كما عرفته (تيراسا أمابايل-1988-Amabile Terasa) بأنه "عملية عقلية خلاقة تهدف إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك"¹.

أما عبد المعطي عساف (1999) فقد وضح مفهوم الإبداع من خلال عدة محاور بعد أن وضحه لغويا وموضوعيا كما يلي:²

لغويًا: اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني إختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها.

موضوعيا: وهو لا يخرج عن الإطار اللغوي للمفهوم.

ويمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال حول المحاور التالية:

أ. **المحور الأول:** ويشمل التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وفي هذا يقول (شتاين-1959-Stein) بأن الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

ويقول (سيمبسون-1922-Simpson) أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلياً، فيما يرى (سميث-1959-Smith) أنه العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص5
² نفس المرجع، ص6، 7

ب. **المحور الثاني:** ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. فيقول (ماكينون-1991-Mackinnon) أن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير.

ويقول (ج Guilford-1951) إن الإبداع يعني حلاً لمشكلة ما، وبأن الإنتاج الإبداعي كوسيط (كوسيلة) يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة.

ج. **المحور الثالث:** ويركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، فهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمباشرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة.... إلخ.

د. **المحور الرابع:** ويركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية والكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

هـ. **المحور الخامس:** ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي، ويقول (ولاس) بأن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هي: مرحلة الإعداد مرحلة الإختمار، مرحلة الإشراق ومرحلة التحقق. إلا أن (موراي) و(باتريك) يريان ضرورة أن تسبق هذه المراحل الأربع مرحلة أولى هي مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.

وبالنظر إلى معظم هذه التعاريف والاتجاهات والمجاور نستطيع أن نجد أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته وينصرف إما لبحث مراحله أو الخصائص التي تميز المبدعين أو غير ذلك مما يؤدي إلى اختلافات متباينة حول المفهوم.

وخلاصة القول هو أن الإبداع عبارة عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، وأنه عمل ذهني بداياته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ويرعاها ويعزز مقدماتها، وتتضمن هذه الأفكار الجدة والأصالة والمرونة والخروج عن المألوف، والتي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمنظمة وبالتالي المجتمع.

1-2- تعريف الإبداع الإداري

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الإبداع سنحاول إعطاء بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري لنصل في الأخير إلى تعريف شامل.

لقد عرف (روبينز-1993-Robbins) الإبداع الإداري بأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة"¹. ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين والأنظمة الإدارية.

كما عرفه (هاج-1999-Hage) على أنه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو أسلوب أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة"².

وقد عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما، حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات.³

وعرفه (حريم-2004) بأنه: "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة على المنظمة"⁴.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: "قدرات تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة من خلال تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات، والإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته"⁵.

¹عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2011، ص 33.

²نفس المرجع، ص33

³ محمد بن عامر النتيقات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 19

⁴عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 34

⁵محمد بن عامر النتيقات، مرجع سابق، ص 20

ويتميز هذا الإبداع بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات.

2- أهمية الإبداع الإداري ومستوياته

2-1- أهمية الإبداع الإداري

تنبثق أهمية الإبداع الإداري من ارتباطه دائماً بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة، فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار، أما الابتكار فهو التطبيق العلمي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية.

ومن هذا المنطلق فإنه لا يوجد ابتكار دون إبداع، حيث تظل الأفكار الإبداعية مجرد أفكار إذا لم يتم التطبيق الفعلي لها عن طريق عملية الابتكار.

كما يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث أن أي قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والإنغلاق والإنهيار.

ويحتاج حل المشكلات لتفكير إبداعي بغرض مواجهة الظروف المستحدثة التي تتطلب أساليب تفكير مبتكرة وغير تقليدية، وهذا يرسخ أهمية الإبداع الإداري كوسيلة تتطلب استخدام التفكير الإبداعي في مواجهة المشكلات الإدارية المعاصرة.

وسنتطرق إلى أهمية الإبداع الإداري بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات:¹

2-1-1- أهمية الإبداع للأفراد

تتمثل أهمية الإبداع الإداري للأفراد فيما يلي:

أ. **تحقيق الذات:** يتطلع المبدعون غالباً إلى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف الكبار والعظماء.

ب. **الخوف من المجهول وغموض المستقبل:** يدفع الخوف من المجهول وغموض المستقبل المبدعين إلى المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستشرافه

¹ لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص 13-15

واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره، والإبداع إما أن تكون دوافعه فردية أو ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها.

2-1-2- أهمية الإبداع للجماعات والمنظمات

تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها من المنظمات في هذا الصدد، إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على هذا التفوق في المستقبل إلا إذا جندت كل ما يمكنها لتوفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، حيث أن تجاهل ذلك المطلب من شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بانحيار المنظمة، لذلك يجب على المنظمات العمل على استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات الميزات التنافسية، فضلا على ترسيخ وجودها واستمرارها ونموها. فبقدر ما تولي المنظمات أهمية لإدارة الإبداع بقدر ما ينعكس ذلك إيجابا على بقائها واستمرارها وازدهارها.

ويجب أن توفر للمنظمات الشروط التالية لتحقيق الإبداع:

- إدراك أن الإبداع والريادة بحاجة إلى أفراد لديهم التفكير العميق ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد واستقطاب ذوي الخبرة والكفاءة.
- حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي.
- تنمية مهارات وقدرات حل المشكلات إبداعيا عن طريق تعويد الموظفين على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقصي أبعاد أية مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كاملة. ولذلك يجب تعويدهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأغراض عن طريق تدريب الموظفين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير الابتكاري في مواجهة المشكلات وتعويدهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة.

2-2- مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع الإداري:¹

2-2-1- الإبداع على مستوى الفرد

تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكلة تدفع الفرد إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة، ويتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويتوقف ذلك على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي والذي يشمل المدرسة، الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

2-2-2- الإبداع على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وذلك لحل مشكلة ما أو تقديم طريقة جيدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

2-2-3- الإبداع على مستوى المنظمة

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات المبدعة التي تتصف بما يأتي:

- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا.
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية.
- الحزم واللين من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض للسلطات للعاملين أثناء أداء المهمة.

¹ محمد بن عامر النتيقات، مرجع سابق، ص 29، 30

3- الإبداع والعمليات الذهنية الأخرى

سنوضح فيما يلي علاقة الإبداع بالعمليات الذهنية الأخرى كالذكاء والموهبة وحل المشكلات والإستدلال.

3-1- الإبداع والذكاء

يتكون الإبداع من عوامل عقلية معينة، منها الذكاء، ولقد اختلفت آراء الباحثين حيث أن بعضهم يتحدث عن الإبداع في ضوء الذكاء بالإضافة إلى عدد من العوامل الانفعالية والاجتماعية، والبعض الآخر يتحدث عن الإبداع في ضوء مجموعة من العوامل الانفعالية التي تختلف في طبيعتها عن الذكاء.

ويمثل الفريق الأول (سبيرمان-1931-Spearman) و(كاتل -1968-Cattell)، حيث يرى (سبيرمان) أنه يمكن تفسير النتاج الإبداعي في ضوء المبادئ الثلاثة التي افترضها وهي: إدراك الفرد للخبرة التي يمر بها، أي تعرف الفرد على ما يجري في حياته من خبرات وإدراكه لجوانب هذه الخبرات، والمبدأ الثاني هو إدراك العلاقات، حيث يدرك الفرد العلاقات الموجودة في جوانب خبرته، والمبدأ الثالث هو عملية استنباط المتعلقات. ويرى (سبيرمان) أن استنباط المتعلقات هو المبدأ المسؤول عن الإبداع.

ويؤكد (بيرت-1962) و (ثورن ديك-1963-Thorndike) و (مارست-1964) على دور الذكاء كعامل أساسي في الإبداع بينما يؤكد (كاتل وبوستر-1998-Cattell and Poster) أن الإبداع يعتمد أساساً على الذكاء بالإضافة إلى بعض السمات الانفعالية التي تميز المبدعين عن العاديين¹.

أما (جيفورد) فينظر للإبداع في ضوء عدد من العوامل العقلية التي تختلف عن تلك التي تقاس باختبارات الذكاء، ويؤكد على نوع العمليات العقلية الذي أسماه التفكير الإبداعي كشيء أساسي للإبداع، وقد نوه إلى أن اختبارات الذكاء تنحصر في قطاع معين من العمليات العقلية وليس إلى التفكير الإبداعي وهكذا فإننا نجد أن هناك من بين علماء النفس من يتحدث عن الإبداع في ضوء عدد من العوامل التي تتدرج تحت التفكير الإبداعي².

¹سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006، ص 24، 25
²نفس المرجع، ص 25

وتجدر الإشارة إلى أن النتائج التي توصل إليها (جيتسلز وجاكسون 1962-Getzals and Jackson) هي أن معاملات الارتباط بين اختبارات الإبداع والذكاء تبلغ 30 درجة، في حين أن المعاملات الارتباطية البينية لاختبارات الإبداع تتراوح ما بين 0,15 و 0,35، مما يشير إلى أن هذه الاختبارات تقيس جانبا آخر غير الذكاء. وبصفة عامة فإن معظم الدراسات تشير إلى وجود علاقة عامة بين الذكاء والإبداع تصل ما بين 0,3 إلى 0,4.

ومما تقدم نستطيع ان نقول أن هناك وجهتي نظر، إحداها ترى في الذكاء العامل العقلي الأساس والمسؤول عن الإبداع والأخرى تقول بعدد من عوامل التفكير الإبداعي على أنها عوامل مسؤولة عن وجود الإبداع¹.

3-2- الإبداع وحل المشكلات

تمثل المشكلة عائقا يواجه الفرد ويحول دون تحقيق أهدافه مما يدفعه إلى البحث عن آليات وطرق مختلفة للتخلص من هذه الحالة، أما حل المشكلة فهو عبارة عن نشاط عقلي معرفي يحتاج إلى المعالجة العقلية الدقيقة التي تستخدم أشكال التفكير المختلفة التي تساعد على التخلص من المشكلات، حيث يزداد حجم التفكير بزيادة درجة تعقد المشكلة.

ويمكن توضيح مفهوم الإبداع من خلال العلاقة التي تربط بين الإبداع وحل المشكلات، حيث يعتقد فريق من الباحثين أن الإبداع وحل المشكلات يشكلان من حيث الجوهر الظاهرة نفسها، غير أن البحوث المخبرية والكتابات في مجال علم النفس قد ركزت على دراسة عملية حل المشكلات بمعزل عن العملية الإبداعية، إذ أن الخبرة السابقة هي الأساس الذي تنطلق منه جميع المحاولات لحل المشكلات، فعندما يعمل الأفراد لحل مشكلة ما فإن عملهم يكون مبنيا على المزج بين المشكلة والمعارف السابقة، إلا أن الإبداع يمثل حلا للمشكلات غير العادية بطريقة إبداعية، ومن بين النظريات التي مثلت هذا الإتجاه في دراسة الإبداع نجد نظريات (جيلفورد) و(أوزبورن) و (ألشالر)².

¹ سعيد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 25

² وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص

3-3- الإبداع والموهبة

يرى (قوان-1977-Gowan) أن الموهبة والذكاء هما بمثابة متطلب سابق لحدوث الإبداع في المستقبل عند الفرد إذا ما توافرت له الظروف المناسبة، وأن الموهبة هي المادة الخام بالنسبة للإبداع.

أما (جانبيه-1966-Gané) فقد اعتبر أن الإبداع هو أحد أشكال الموهبة التي تضم بالإضافة للإبداع، القدرات الفعلية (الذكاء) والقدرات الإنفعالية، وأن بإمكان هذه القدرات أن تأتي بشمار إنتاجية متميزة إذا توافرت لها البيئة المناسبة وخصائص شخصية عالية، مثل الدافعية والإتجاهات الإيجابية والإهتمامات الشخصية.

أما (رنزولي-1986-Rinzoli) فيرى أن القدرة الإبداعية جزء من الموهبة كما أن الذكاء جزء من الموهبة، وأن الموهبة تتكون من تداخل مكونات أساسية وهي الإبداع والذكاء والدافعية¹.

3-4- الإبداع والإستدلال

يُميز البعض بين الإستدلال والإبداع بالقول أن الإستدلال هو الكشف عن أشياء وعلاقات كانت موجودة سابقا وأن الإبداع هو القدرة على خلق أشياء أو علاقات جديدة لم تكن موجودة من قبل، أي أن الإبداع مرادف للخلق والإستدلال مرادف للكشف والواقع وأن كلا من الإستدلال والإبداع يهتمان بإدراك العلاقات وكشفها، فكل استدلال يمكن اعتباره إبداعا إن أتى بشيء أصيل أو جديد أو حل مشكلة، وكل إبداع مهما بلغت أصالته يستخدم مواد قديمة موجودة من قبل، والجديد فيه هو مقدرة المبدع على التأليف بين عناصر الموقف القديم أو الخبرة القديمة².

¹ سعيد عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 25، 26
² نفس المرجع، ص 26

4- الإبداع والإبتكار

تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع (Creativity) من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع، وميز بعضهم بينه وبين مفهوم الإبتكار (Innovation)، وأعطى الكل مفهوم تعريف خاص به.

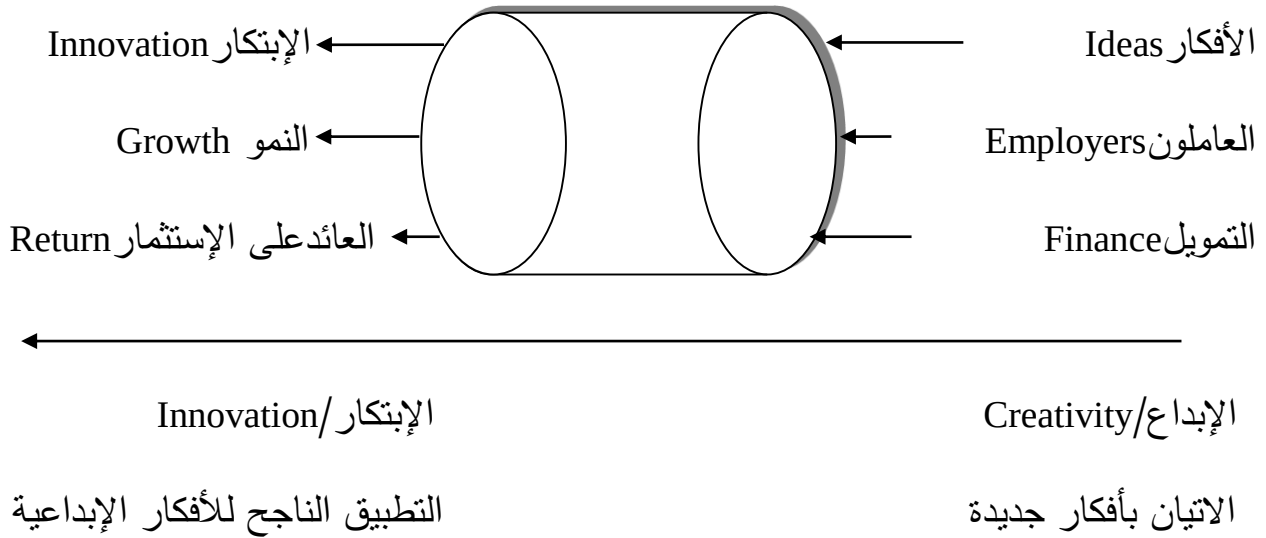
ونبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال. يتساءل (جيرتين-1997-Gurteen) ما الإبداع؟ وما الإبتكار؟ ويقول: "هناك تعريفات عدة، ولكن في الغالب ليس هناك فصل، ويضيف أن الطريقة الأكثر فائدة هي توضيح الإبداع كعملية لخلق الأفكار بينما يبرز الإبتكار لتمحيص وصقل وتطبيق لهذه الأفكار"¹. فالإبداع يدور حول التفكير المتشعب، بينما يدور الإبتكار حول التفكير المتقارب. ببساطة، الإبداع هو خلق للأفكار والإبتكار هو وضع هذه الأفكار في مجال العمل.

واعتبر "العوالمية" أن الإبداع (Creativity) والإبتكار (Innovation) يستخدمان عادة كمفاهيم متبادلة، إلا أن بعض الكتاب فرق بين هذين المفهومين، فبعضهم اعتبر الإبداع عملية داخلية وفكرية للإتيان بأفكار جديدة، بينما الإبتكار يعود للتطبيق العملي لهذه الأفكار². وقد أشار (Cook-2000) إلى أن العلاقة بين الإبداع والإبتكار هي علاقة تكاملية، كما هي مبينة في الشكل رقم (1)، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على الأفكار والعاملين والتمويل، وهي تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، وهناك مخرجات تشتمل على الإبداع والنمو والعائد على الإستثمار، وتؤدي المدخلات إلى الإبتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 09

² نفس المرجع، ص 10

شكل رقم (1): العلاقة بين الإبداع والإبتكار



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 36

ويؤكد (كانتر-1988-Kanter) على أن الإبتكار الإداري يتعلق بإنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها، ويركز على أن توليد الأفكار المبدعة ما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل تتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية. كما عرف الإبتكار على أنه "خلق الأفكار الجديدة واستثمارها"¹

ومن وجهة نظر (أمبيل-1988-Amabile)، فإن العلاقة بين الإبداع والإبتكار هي علاقة مكملية لبعضها البعض، ولكن الإبداع شيء والإبتكار شيء آخر. فالإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو الجماعة الذين يعملون سوياً، بينما الإبتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الإبتكارية.² زيادة على ذلك، يعرف (بدوي-1984) الإبداع والإبتكار معا في كتابه "معجم مصطلحات العلوم الإدارية" بأنها درجة الخلق لدى الفرد والانحراف بعيدا عن الإتجاه الأصلي والتسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كليا.

أما (1978-Rosenberg) فقد عرف الإبداع (Creativity) في كتابه "قاموس الإدارة والأعمال" بأنه عبارة عن أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصيلة جديدة تؤدي إلى تحقيق

¹ أرفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 11

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 36

نتائج فريدة، وأما الابتكار (Innovation) فهو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية ومن تم إلى إنجاز عملي¹.

من خلال ما تقدم، يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع والابتكار، وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بين المصطلحين وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين، أما أولئك الذين ينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة فيعتبرون أن الإبداع مرحلة تسبق الابتكار وأن الإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة. أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهًا نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية مكملة للإبداع.

5- نظريات الإبداع

لقد كان الإبداع موضع اهتمام الكثير من الباحثين الذين حاولوا تفسير العملية الإبداعية من خلال تقديم العديد من النظريات في هذا المجال، لذا سنتعرض لعدد من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة، وذلك على النحو التالي:

5-1- النظرية البيولوجية

تركز هذه النظرية على الصفات البيولوجية للفرد وخاصة ما يتعلق بوظيفة المخ أو الدماغ بالنسبة للإبداع، وتحاول هذه النظرية الربط بين الإبداع وطبيعة تركيب دماغ الإنسان الذي يتكون من نصفين كرويين يطلق عليهما النصف الأيمن والنصف الأيسر حيث تربط بينهما ألياف عصبية.

ولقد اكتشف الباحثون بأن كل قسم من أقسام المخ مسئول عن وظائف أو عمليات مختلفة من الوظائف التي يقوم بها الجزء الآخر حيث قاموا بتصنيف هذه الوظائف على النحو التالي:

- وظائف القسم الأيمن: الإيقاع، التخيل، الألوان، التصور.
- وظائف القسم الأيسر: التبرير، المنطق، اللغة، التحليل.

وبناءً على هذا التقسيم لوظائف الدماغ، فإنه يعتقد أن نشاط الإنسان الإبداعي إنما هو في بعض جوانبه انعكاس لواحد من جانبي المخ على هذه الأنشطة الإبداعية التي يظهرها الفرد.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 37

وإجمالاً يمكن القول بأن النظرية البيولوجية تؤكد أن هناك طاقة غير محدودة لدى الفرد في المخ تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة أكثر مما يعتقد¹.

5-2- نظرية القياس النفسي

تعتبر النظرية امتداداً لحركة القياس النفسي التي بدأها (Binet) في اختبارات الذكاء، حتى جاء (جيلفورد) ووضع نظريته في التكوين العقلي وتحول الاهتمام عنده لدراسة الإبداع². وتقوم نظرية القياس النفسي على الركائز والإفتراسات والمبادئ التي وصفها (جيلفورد) وطورها علماء القياس النفسي. ويمكن تلخيص هذه الإفتراسات والمبادئ على النحو التالي³:

- إن البناء العقلي أكبر من كونه مجرد قدرة عقلية واحدة تقاس باختبار ذكاء يعطي مؤشراً كمياً على شكل نسبة ذكاء.

- هناك نوعين أساسيين من التفكير هما التفكير التشعبي والتقاربي، وأن اختبارات الذكاء الحالية تقيس مهارات التفكير المتقارب التي تستدعي إعطاء إجابات محددة، أما مهارات التفكير التشعبي فلا يمكن قياسها باستخدام هذه الاختبارات لكونها تستدعي إجابات مفتوحة، ولابد من إيجاد اختبارات جديدة لهذه الغاية.

- الإبداع شأنه شأن الذكاء مفهوم يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياس، وهو موجود بدرجة أو بأخرى لدى الأفراد بشكل عام ومن ثم فإنه قابل للقياس والتعليم، وليس مقصوراً على قلة من الناس.

- من أهم القدرات أو المهارات التي يتكون منها التفكير الإبداعي الحساسية للمشكلات والمرونة والطلاقة والأصالة، وهي جميعاً ليست موضع قياس في اختبارات الذكاء المعروفة.

5-3- نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات

قدم (جيلفورد) نموذجاً مبسطاً لحل المشكلات على أساس نظريته في التركيب العقلي، وبناء على هذا النموذج يلعب مخزون ذاكرة الفرد وحصيلته المعلوماتية أو مدركاته القابلة للتذكر دوراً حيوياً في مختلف مراحل عملية حل المشكلة، كما أن هذا المخزون هو الذي يبقى على النشاطات الهادفة لإيجاد حل للمشكلة عن طريق عمليات الذاكرة.

¹ عوض بشار الحربي، ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الضباط العاملين في مديرية الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 37

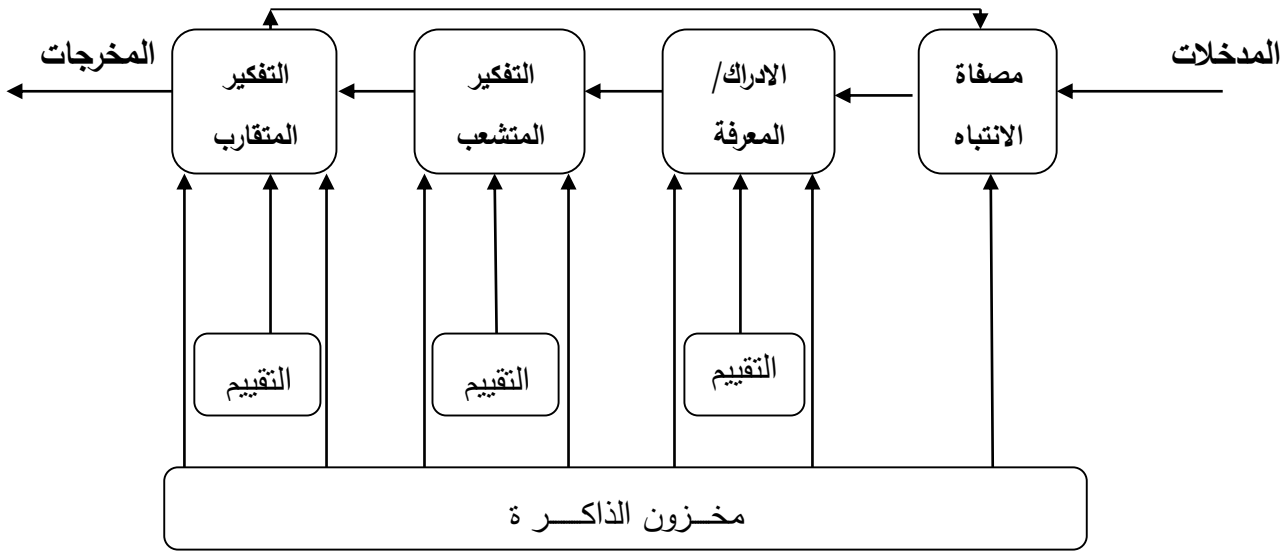
² سعيد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 52

³ نفس المرجع، ص 53

ويرى (جيلفورد) أن نموذج حل المشكلات يستوعب التفكير الإبداعي في مرحلة توليد الأفكار والبحث عن بدائل للحل في مخزن الذاكرة، كما أن لعملية التقييم في مختلف المراحل دورا في التفكير الإبداعي الذي يتطلب تقليص البدائل بهدف الوصول لفكرة أصيلة أو حل جديد للمشكلة، فمن غير الممكن الوصول إلى حل المشكلات دون نشاطات أو خطوات تفكيرية إبداعية، وقد يشتمل حل المشكلات على جميع أنواع عمليات البناء العقلي، بينما يقتصر التفكير على بعض منها¹.

ويوضح الشكل التالي نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات:

شكل رقم 02: نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات



المصدر: عوض بشار الحربي، مرجع سابق، ص: 38

4-5- نظرية النظام المتطور

بنيت نظرية النظام المتطور في دراسة الإبداع على أساس مجموعة من الافتراضات والمبادئ وضعها (جروير).

وانطلق (جروير) في صياغة نظريته من ثلاث فرضيات هي:

- لا توجد نظرية سيكولوجية واحدة يمكن أن تفسر كل الأعمال الإبداعية.
- كل شخص مبدع بذاته كنظام معقد ومتطور من العمليات التي تعكس توظيفاً كاملاً للعقل في معالجة المهمة أو المشكلة موضوع الاهتمام.

¹فتحي بن عبد الرحمن جروان، الإبداع، ط2، دار الفكر للنشر، عمان، 2009، ص 81

- العمل الإبداعي عمل هادف من جانب المبدع ويتصف بالأصالة والإنسجام أو التوافق مع حاجات وقيم وأهداف إنسانية أخرى.

أما الإتجاهات والخصائص التي تنطوي عليها نظرية النظام المتطور فقد أوردها (جروبر) على النحو التالي:

- **التطور والمنهجية:** أي أن العمل الإبداعي يتطور على مدى فترات طويلة من الزمن وهو عمل هادف.

- **التعددية:** بمعنى أن الشخص المبدع لا يحصر نفسه في خيار واحد ولكنه يستخدم ويتمتع بمجموعة من العلاقات الاجتماعية والتعبيرات المجازية والاستبصارات والأساليب المعينة على الإكتشاف.

- **التفاعل مع المحيط:** أي أن المبدع يعمل في إطار تاريخي إجتماعي مؤسسي، وعمله دائما مرتبط بأعمال الآخرين، وهذا التفاعل هو الذي ينتج أنماطا متنوعة من الصراع والتأثير والمشاركة مع الآخرين وفيهم.

- **البنائية:** بمعنى أن المبدع يشارك في اختيار وتشكيل العناصر المحيطة بالعمل، وكذلك في تشكيل المهارات المطلوبة للعمل، وتحديد منظومة العمل أو أدواته.

- **الحساسية للخبرة:** أي أن المبدع لا ينظر إليه كمجرد مسؤول عن العمل، بل كشخص موجود في عالم أوسع لديه عواطف ومشاعر ووعي اجتماعي بعلاقة عمله مع العالمية وحاجاته¹.

5-5- نظرية التأثيرات الموقفية

في هذه النظرية ركز الباحثون على الإبداع وحل المشكلات بطريقة إبداعية أكثر من تركيزهم على الخصائص البيولوجية أو النفسية للفرد، حيث كانت العوامل الداخلة في إطار هذه النظرية تتضمن العوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية التي من بينها:²

5-5-1- حرية الاختيار

وتشير إلى إمكانية الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه، وتعتبر ذات تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي، ذلك أن شعور الفرد بعدم وقوعه تحت تأثير ضغوط الوقت سوف يتيح له فرصة التفكير بالمشكلة بصورة متأنية

¹فتحي بن عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 97

²عوض بشار الحربي، مرجع سابق، ص ص 40، 41

والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، ومن ثم طرح العديد من الأفكار أو البدائل التي يمكن توظيفها في معالجة المشكلة.

5-5-2- التأثير الإيجابي للمواقف على الفرد

تشير الدراسات إلى أن الأفراد الذين يتعرضون لمواقف ذات تأثيرات إيجابية يؤدون بشكل أفضل المهام التي تتطلب حولا إبداعية للمشكلات مقارنة بأفراد لم يتعرضوا لمثل هذه المواقف الإيجابية أو كانوا يتعرضون لمواقف ضاغطة.

5-5-3- القيادة وتأثيرها على الإبداع

إلى جانب عامل الحرية وعامل التأثير الإيجابي، أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أهمية اتباع أسلوب المشاركة في إدارة الأفراد والذي يؤدي بدوره إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

والى جانب الأسلوب القيادي، هناك تأكيد من جانب الباحثين على أهمية التغذية العكسية والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين، حيث أن التغذية العكسية الملائمة تعد عاملا مهما في تسهيل وتشجيع الإبداع بين العاملين.

5-5-4- البناء التنظيمي

يعد البناء التنظيمي أحد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في العملية الإبداعية، حيث وجد أن هنالك علاقة بين الإبداع ومدى مرونة أو صرامة العلاقات التي تحددها المستويات الإدارية بين الأفراد، بمعنى أنه كلما كانت هذه العلاقات تقوم على أساس رسمي صارم، فإن ذلك من الممكن أن يكون له تأثير سلبي على ظهور القدرات الإبداعية لدى الأفراد. بينما المنظمات التي تتسم هياكلها التنظيمية بالمرونة وعدم المركزية ربما توفر للفرد الحرية الكافية لإظهار إمكانياته.

5-6- النموذج التكاملي للإبداع

قدمت الباحثة (كلارك) تصنيفا لخصائص المبدعين يعكس بصورة شمولية نظريات الإبداع المختلفة، واستند تصنيفها إلى النموذج التكاملي للإبداع من أربع مكونات، لكل منها وظائف وخصائص على النحو التالي¹:

5-6-1- الحدس (الإستبصار): عبارة عن حالة وعي قصوى تتبع من واقع اللاشعور أو التغير في مستوى الشعور.

¹فتحي بن عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص ص 107، 108

5-6-2- المشاعر: حالة الشعور المتأثرة عاطفياً وتتطلب وعياً ذاتياً وتحقيق الذات وإطلاق الطاقة العاطفية للخارج.

5-6-3- الحس: حالة الموهبة في إيجاد نتائج جديدة يراها ويسمعها الآخرون، وتتطلب مستويات مرتفعة من التطور العقلي والبدني والمهارات في مجال الموهبة.

5-6-4- التفكير: حالة تفكير منطقي يمكن قياسه وتطويره بالتدريب المكثف.

6- عوامل الإبداع الإداري

إن القدرة الإبداعية مكونات أو عوامل أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال. وتتمثل أهمية القدرة الإبداعية في تحديد قياس ومستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عوامل الإبداع الأساسية وهي: الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات والمرونة.

6-1- الأصالة

ويقصد بها أن الشخص المبدع هو ذو تفكير أصيل، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هي عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف بها وخروجها عن التقليد وتمييزها، أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي، زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، شريطة أن تكون مفيدة وعلمية وعملية.¹

6-2- الطلاقة

إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة. وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي: الطلاقة الفكرية والطلاقة الترابطية والطلاقة التعبيرية.

ترتبط الطلاقة الفكرية (**Ideational Fluency**) بنسبة توليد كمية من الأفكار، والفكرة المولدة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة، أو قد تكون مركبة معقدة كعنوان لصورة أو قصة أو جملة تعطي أفكاراً موحدة. وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص، 35

وأما الطلاقة الترابطية (Fluency Associational) فتتتمي إلى إكمال العلاقات، وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، وهكذا فقد نطلب من الممتحن أن يعطي قائمة بالكلمات التي يستطيع أن يفكر فيها والتي تعطي معنى معاكساً أو معاكساً تقريباً لكلمة (جيد). ومثال هذه الطلاقة أيضاً مطالبة الممتحن بالتفكير بالمماثلة (Thinking by analogy).

وأما الطلاقة التعبيرية فهي على علاقة بسهولة بناء الجمل. وهكذا فنحن نطلب إلى الممتحن أن يكتب العدد الذي يستطيع من الجمل ذات الكلمات الأربع، على أن تكون جميعها مختلفة بعضها عن بعض وعلى أن لا يستعمل أية كلمة مرتين¹.

3-6- المرونة

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع. وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً.

فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين، حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي. فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة في إنجاز الأعمال، وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤية جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة التي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ربط فيما بينها، وهذا ما يساعد على اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل.

ولقد ميز (جيلفورد) بين نوعين من المرونة وهما: المرونة التكيفية والتي يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً، والثانية هي المرونة التلقائية والتي تعني التميز بإنتاج عدة أفكار في موقف غير مقيد. وكلا النوعين يشير إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

وذكر (كيرتون - Kirton) في العلاقة بين الأشخاص المتكيفين والأشخاص المبدعين بأن الأشخاص المتكيفين يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء في الوضع الراهن بطريقة أفضل، أي

¹ أرفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص ص 19، 20

أنهم متكيفون مع معطيات التغيير من حولهم. أما الأشخاص المبدعون فيميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن، أي أنهم يقومون بالعمل على إحداث التغييرات¹.

4-6- الحساسية للمشكلات

يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم خصائص التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها، أبعادها وآثارها، والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها. وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.

إن التشعب بالمشكلة التي تهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة. وبذلك فإن الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسينات عليها، وهي التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يحدث معه عبارة عن مشكلة تحتاج إلى حل وتبين له عمق هذه المشكلة.

فالشخص المبدع هو الذي لديه القدرة على رؤية كثير من المشكلات في موقف واحد، لأنه يعي ويدرك حجم الأخطاء ونواحي الخلل ويشعر بالمشكلات شعورًا مرهفًا ودقيقًا.

والأشخاص الذين لديهم حساسية لمعرفة حقيقة المشكلة هم الذين يدركون عمقها، حيث تظهر الحساسية للمشكلات على شكل وعي بالمواقف مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة لخلق أفكار تساعد على التغيير.

ولا تقتصر الحساسية للمشكلات على الجوانب المباشرة للمشكلة، بل تتعمق في الجوانب الخلفية والتي تؤثر مباشرة في المشكلة وفي العوامل المرتبطة بها، حيث تسبب تأثيرات جانبية وتوقع ولادة مشكلة جديدة. فلو تركت الأمور على ما هي عليه، فإن المشكلة ستتعمق أكثر، ولو قمنا بمواجهة هذه المشكلة فسينتج عنها مشكلات أخرى².

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص 35، 36

²عوض بشار الحربي، مرجع سابق، ص 45

7- مراحل الإبداع الإداري

لقد قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع. وفي هذا الصدد يقول

(روسمان-Rossman) إن هذه العملية تمر بالمراحل التالية:

- الإحساس بوجود مشكلة ما وبصعوبة هذه المشكلة.

- تكوين وتحديد المشكلة.

- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.

- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.

- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

- صياغة الفكرة وتنفيذها.

أما (موريس شتاين) فيقول إن عملية الإبداع تمر بثلاثة مراحل فقط هي:

- مرحلة تكوين الفرضيات.

- مرحلة اختبار الفرضيات.

- مرحلة الإتصال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إليه بالإختبار العلمي.

ويقول المفكر الإسلامي (محمد قطب) إن مراحل عملية الإبداع تتمثل فيما يلي:

- مرحلة الإنفعال النفسي بالموضوع أو بالتجربة الجديدة.

- مرحلة استيطان هذا الإنفعال داخل النفس وإخضاعه للتأمل والتبصر حتى يمتزج بأعماق النفس تماما.

- استرداد التجربة في صورة إفراز أو تعبير معين هو عمليا نتاج الإبداع.

أما أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً فهو تصنيف (والاس) الذي يقول بأن الإبداع يحتاج لخمس

مراحل: الإعداد، التبصر، البزوغ، التقييم والتطبيق. وسنتعرض بالشرح لكل مرحلة من هذه المراحل.

7-1- مرحلة الإعداد أو التحضير

تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات ومختلف الآراء حول المشكلة أو الموضوع الذي يمثل محور اهتمام المبدع، وتسمى هذه المرحلة عادة "التحضير". وفي مرحلة الإعداد نقوم بدراسة كافة المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة الإدارية، وطرح مجموعة من الأسئلة مثل:¹

- هل تم جمع القدر الكافي من الحقائق والآراء حول الموقف؟
- وهل تمت دراسة الاحتمالات التي تحتاج المشكلة لإعادة تحديدها؟

7-2- مرحلة التبصر والتفريخ

وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة. وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع حيث تتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة. وباختصار، تمثل مرحلة التبصر والتفريخ مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، ومرحلة تفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة.²

7-3- مرحلة البزوغ أو الإشراف

وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي. كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل شخصية الفرد.

يصف الباحثان (ودورث و شوسبرغ) حالة البزوغ على أنها حالة العودة من الطريق الخاطئ، الذي قد تكون شخصية الفرد قد سارت فيه وهي تحاول أن تهتدي إلى حل نموذجي للمشكلة التي تعترضها، إلى الطريق السليم.

¹محمد بن عامر النتيقات، مرجع سابق، ص 26

²رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 17

بهذا المعنى مرحلة البزوغ هي الحالة التي يستطيع فيها الفرد إعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل. ويتم ذلك في تقديرهما عندما يتم إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المعنية ويحتويها، ويصبح العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً، فيتدفق الحل مرة واحدة على العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين¹.

4-7- مرحلة التقييم

هي مرحلة اختيار وتجريب الأفكار باستخدام قائمة مراجعة مكونة من معايير تطبيق عملية. ومرحلة التقييم هي وقت الحصول على المعلومات المرتدة واختبار الفرضيات وتطوير المشروع الأولي وتعديل وتطوير الأفكار الإبداعية والحصول على الدعم اللازم لها، وتطرح الأسئلة التالية:²

- هل تم وضع قائمة الخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ؟
- هل تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فعالية هذه الفكرة؟
- هل وضعت قائمة بمصادر الدعم المحتملة؟

5-7- مرحلة التطبيق

هي مرحلة وضع الأفكار موضع التنفيذ ومواجهة وحل المشكلة الإدارية باستخدام طاقة إبداعية. كما أنها ترجمت الإبداع إلى واقع ابتكاري في المرحلة النهائية التي تجعل الأفكار الإبداعية أكثر من مجرد خاطر عابر، ويعني التطبيق أن الأفكار أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وذات معنى³.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 17، 18

² محمد بن عامر الننتيفات، مرجع سابق، ص 28

³ نفس المرجع، ص 28

8- معوقات الإبداع الإداري

أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة، حيث يمكنها بواسطة ذلك التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المستجدة، ويساعد ذلك على الإستقرار والبقاء في أداء مهامها بفعالية وكفاءة. إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانيات موظفيها وقدراتهم الإبداعية، ويرجع ذلك إلى وجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع، ما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي.

وقد تركز اهتمام الباحثين في العديد من الدراسات والبحوث في مجال الإبداع على بحث وتحديد العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعية لدى الأفراد العاملين في المنظمات. وقد اختلف المنظرون في دراساتهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع الإداري، فقد أشار (حريم) إلى أن معوقات الإبداع ترجع إلى عوامل فردية وتنظيمية واجتماعية، وأوضح أن المعوقات التنظيمية التي تقف أمام تنمية الإبداع الإداري كثيرة أهمها:

- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
 - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
 - المناخ التنظيمي غير الصحيح.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والإجتهاد والتمرن والحكم.
 - العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات¹
- وقد حدد (كامبل-1985-Cambell) من جهته عدداً من المعوقات التي من الممكن أن تعرقل الإبداع وحصرها في الخوف من الفشل، التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة، التخصص الدقيق، عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، التعامل مع الأمور بجدية مفرطة والمبالغة في مكافأة النجاح².

وفي دراسة قام بها (آدامس-Adams)، توصل إلى تحديد جملة من المعوقات وهي:

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص ص 44، 45
²عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 408

- المعوقات الإدراكية.
- المعوقات الإنفعالية.
- المعوقات الثقافية.
- المعوقات البيئية.
- المعوقات الفكرية.
- المعوقات التعبيرية.

وفي دراسة أخرى، حدد (سدورو-Sdorow) عنصرين يعتبرهما أهم معوقات التفكير الابتكاري لحل المشكلات. يتمثل العنصر الأول في وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد، وهي الميل إلى استخدام استراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة. أما العنصر الثاني فيتمثل في الخبرة السابقة لهذا الفرد، والتي تعوق القدرة على حل المشكلات، وذلك عن طريق اللجوء للأشياء الشائعة والطرق المعتادة لحل المشكلات.

كما حدد (تايلور-Taylor) معوقات التفكير الإبداعي بما يلي:

- العادات والتقاليد.
 - عضوية الفرد في جماعة ما وذلك من خلال الإلتزام بالقوانين غير المكتوبة والتي تحكم اتجاهات وسلوك تلك الجماعة واستخدام الأشياء بطريقة ثابتة.
 - ردود الفعل لدى الآخرين، حيث تعوق الإتجاهات التي يتبناها الآخرون.
 - المجهودات الابتكارية للأفراد، حيث يصعب طرح أفكار جديدة تقابل بالنقد
 - الظروف المحيطة.
- وتوصلت دراسة (صقر) والتي استهدفت تحديد معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لذا المديرين في قطاع البترول، التي أجريت على 98 مديرا، إلى وجود معوقات في الهيئة العاملة للبترول والشركات التابعة لها، وتتمثل هذه المعوقات في ثلاثة عوامل هي:
- غياب الدوافع للابتكار.
 - معوقات من داخل المنظمة ذاتها مثل أسلوب الإشراف والحوافز.

- معوقات من خارج المنظمة مثل تأثير بعض العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وسياسته على سلوك هؤلاء المديرين¹.

وقد حدد **(العساف)** أهم معوقات الإبداع الإداري في المنظمات العربية المعاصرة على النحو التالي:

- الهيمنة القانونية التقليدية والذهنية الجامدة والروتينية على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز التقيد الحرفي بالأنظمة والتعليمات كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وانتظامهم، وذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية وبغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية.

- هيمنة القادة الإداريين والمديرين المفتقرين للمعرفة والمهارات الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا، مما أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها في حياتنا من حالة تنافسية إيجابية إلى حالة تنافسية سلبية، الأمر الذي لا يؤدي إلى تفجر الطاقات الإبداعية، الأمر الذي يعوق الميول الإبداعية ويحبطها. إلا أن بروز المبدعين والأكفاء سيكشف عن عيوب القيادات غير الكفؤة وعن مواطن ضعفها، الأمر الذي يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي.

- عدم الإهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين، خشية من زيادة التكاليف المترتبة على ذلك باعتبارها هدرا للثروة وتبيدا للمال، وكأن رعاية المبدعين ليس استثمارا يدعو للإتفاق عليه. هذه النظرة القاصرة التي تخلو من التطلع للمستقبل هي أحد عوامل توسيع الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية².

وقد تناول **(الهيجان)** معوقات الإبداع بشكل عام في حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال واقع الفرد والجماعة، وتشمل سبعة معوقات كما يلي:

- صعوبة تحديد المشكلة
- الخوف من الفشل
- إنعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
- التمسك بالمألوف
- عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص ص 45، 46

²عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد 62، 1995، ص ص 49،

- التأثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع والمنظمة

- غياب المساندة أو الدعم¹.

وفي دراسة معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، توصل (الهيجان) إلى ثمانية

معوقات هي:

1. الإعتقاد المفرط على الخبراء.

2. الخوف من الفشل.

3. الإفراط في مكافأة النجاح.

4. عدم شيوع جو المرح والتسلية.

5. غياب الدوافع الداخلية للإبداع.

6. عدم التشجيع من المنظمة.

7. عدم وضوح الرؤية.

8. عدم مساندة العمل الجماعي.

وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود هذه المعوقات في المنظمات السعودية، سوى معوق غياب الدوافع الداخلية للإبداع، وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع رغم وجود الدوافع الداخلية للإبداع، سواء كان لدى الأفراد أو المديرين العاملين فيها².

ويعتبر التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع، لهذا لا بد أن تكون لدى الفرد وكذلك الجماعة والمنظمة الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع هذه المعوقات والحد من تأثيرها السلبي على عملية حل المشكلات بطريقة إبداعية.

وتتعدد وتتداخل هذه الإستراتيجيات بعضها مع بعض، وذلك لأن ما ينطبق على الفرد قد لا ينطبق على الجماعة أو المنظمة باعتباره جزءا منها، وفيما يلي نستعرض تصنيف هذه الإستراتيجيات في فئتين رئيسيتين.

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص ص 412- 433

² حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص ص 47، 48

أ. الفئة الأولى: إستراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الفرد.

- يمكن للفرد أن يتبناها في مواجهة المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي وتعزيز الإبداع لديه، وهذه الإستراتيجيات هي على النحو التالي:
- مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء.
 - تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة.
 - إعطاء الذات وقتاً كافياً للتفكير.
 - الحصول على تأييد ودعم الآخرين.

ب. الفئة الثانية: إستراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة.

- وتساعد هذه الإستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة والمنظمة من السيطرة على معوقات الإبداع. وتتمثل أهم الإستراتيجيات التي يمكن توظيفها على مستوى الجماعة والمنظمة لمواجهة معوقات الإبداع في:
- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
 - تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
 - تشجيع الأفراد على المخاطرة.
 - إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
 - تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
 - تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
 - تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
 - الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
 - تزويد الجماعات والمنظمات بالموارد اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمة.
 - تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم¹

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص ص 48، 49

خلاصة

من خلال ما سبق، نستنتج أن الإبداع هو قدرات عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويمكن تنميتها وتطويرها وفق إمكانيات وقدرات الأفراد والجماعات. ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الطلاقة، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات.

وقد تبين لنا الفرق بين الإبداع والابتكار، فالإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما الابتكار فهو التطبيق العملي لهذه الأفكار.

يمر الإبداع الإداري كعملية بخمسة مراحل أساسية هي: مرحلة الإعداد أو التحضير، مرحلة التبصر أو التفريخ، مرحلة البزوغ أو الإشراق، مرحلة التقييم، وأخيرا مرحلة التطبيق.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام تنمية الإبداع الإداري في المنظمات، من بينها المعوقات الفردية والتنظيمية والاجتماعية.

ويعتبر التعرف على هذه المعوقات الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم للإبداع الإداري، وذلك من خلال اعتماد إستراتيجيات لتعزيز الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعات والمنظمة.

الفصل الثاني

مدخل وأساليب تحقيق الإسراع الإداري

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى معرفة بعض الإتجاهات الحديثة في الإدارة التي نناقش من خلالها أهم المداخل والأساليب الأساسية التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. فبالنسبة للمداخل سنتطرق إلى الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض والإدارة بالمشاركة، وأما بالنسبة للأساليب فسنعرض إلى الأساليب الجماعية والأساليب الشكلية والأساليب المرحلية.

1- مدخل الإدارة بالأهداف

اكتشف هذا الأسلوب سنة 1954 من طرف (بيتر دراكر - P.Druker). وتستعمله اليوم الكثير من المنظمات المعاصرة بغض النظر عن حجمها وأغراضها. هذا الأسلوب يطبق بوجه خاص في عمليات التخطيط، كما يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى. وسنتطرق إلى مفهوم الإدارة بالأهداف، المرتكزات الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف، خطوات الإدارة بالأهداف ودور هذا الأسلوب في تحقيق الإبداع الإداري.

1-1- مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO)

لم يستطع أساتذة الإدارة الإتفاق على مفهوم واحد للإدارة بالأهداف من زوايته الخاصة، فقد أشار إليها (بيتر دراكر) على أنها "مجهودات الأفراد في أي تنظيم، والتي ينبغي التوحيد بينها في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصالح العام"¹. كما تعرف بأنها "أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف"².

ويعرفها باحثون آخرون على أنها "أحد الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتساعدها في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات والأقسام، حيث يقوم المسؤول ومرؤوسيه معا بوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها، ثم يقوم المسؤول بمتابعة تقدم المرؤوس اتجاه الهدف المتفق عليه"³.

أما (أيدن) فقد ركز على الفاعلية حيث يرى أن الإدارة بالأهداف هي: "إنشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الإدارية وتحويلها دوريا إلى أهداف قابلة للقياس، محددة زمنيا ومرتبطة ببعضها أفقيا ورأسيا مع التخطيط في المستقبل"⁴.

من جانب آخر، حاول (ألبرخت) الوصول إلى مفهوم شامل للإدارة بالأهداف فيذكر لنا أنها "نمط سلوك للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت لتحقيق أهدافهم الشخصية"⁵.

¹محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الثقافة، عمان، 2003، ص 7

²بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار البازوري، عمان، 2008، ص 94

³كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثاة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، 2007، ص 173

⁴محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 8

⁵نفس المرجع، ص 8

ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف هي طريقة حديثة للتفكير والإنخراط في عمل جماعي، فهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن. ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات تعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى.¹

1-2-1-المرتكزات الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف

يتطلب استخدام أي نظام جديد عملا تحضرًا أو تمهيدًا يعتمد بدوره على طبيعة هذا النظام والركائز الأساسية التي ينطلق منها. ولما كانت الإدارة بالأهداف نظامًا وبرنامجًا شاملاً يتطلب تغييرات أساسية وجذرية في أساليب الإدارة ودور الفرد في التنظيم، فإن الإعداد له كنظام إداري متكامل يتطلب الجهد والدقة الكافية. وعلى هذا الأساس فإن نظام الإدارة بالأهداف يستند على المرتكزات التالية:

1-2-1-1-وضع أهداف لكل منصب إداري

ينظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة وأكيدة. كما يجب أن تكون على شكل مؤشرات رقمية يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة. بهذا المعنى، تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة بعناية بحيث يتم الإنطلاق من الأهداف على مستوى الوحدات الإدارية والمديرين.²

1-2-2-1-إشراك الرؤساء والمرووسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية

يتطلب من المدراء عقد اجتماعات مع المرووسين وذلك للمشاركة في وضع الأهداف الخاصة لكل منصب إداري على حدة. كما يجب على المدراء توفير كافة البيانات والمعلومات للمرووسين وتشجيعهم على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح السبل المناسبة للعلاج. وهذا يعني أن الإدارة لا تضع الأهداف وتحاول إلزام المرووسين بها، ولكنها توضع بمعرفة المرووسين وبتوجيه ومشورة الإدارة الأعلى.³

1-2-3-1-تسلسل وترابط الأهداف ببعضها البعض أفقياً وعمودياً

الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط والانسجام فيما بينها. وينطبق ذلك أيضاً على الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات

¹زيد منير عيوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 35

²نفس المرجع، ص 46، 47

³محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 14

الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا)، إذ أن الترابط والانسجام الرأسي والأفقي للأهداف يعكس ترابطاً بين أهداف المناصب الإدارية المختلفة، سواء ارتبطت ببعضها أفقياً أو عمودياً (رأسياً). وهذا ما يستدعي تجنب الاعتماد على منصب إداري واحد مهما كان موقعه على الخريطة التنظيمية في تحقيق الأهداف الرئيسية الشكلية للمنظمة.¹

1-2-4- توفير الدعم الإداري المطلوب

بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين، فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بما يلي:²

- هيكل تنظيمي ومناخ إداري واضح.
- نظام يسمح بتدقيق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بسهولة ويسر.
- تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي وجعل الرقابة الذاتية ممكنة للإداريين والمهنيين معاً، وذلك يتم عن طريق توفير المرونة لمقابلة أي تغيرات محتملة.
- التوجه الإنساني، وذلك عن طريق اعتماد نظام فعال للحوافز والترقيات يرتبط بالدرجة الأولى بتحقيق الأهداف أي بالنتائج وليس بالأنشطة.
- المشاركة الأكبر في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض السلطات بدرجة كبيرة.

1-2-5- اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية

وهنا يقول (دراكر) أن إحدى اهتمامات الإدارة بالأهداف هي مساعدتنا على استبدال الإدارة بالسيطرة والتحكم بالإدارة من خلال الرقابة الذاتية، أي أن اللامركزية الإدارية تصبح بعداً هاماً لا يمكن تجاهله، حيث تستلزم الإدارة بالأهداف تقليل درجة المركزية وإعطاء استقلالية أكبر للمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي.³

1-2-6- التركيز على النتائج أكثر من مجرد القيام بالنشاطات نفسها

بما أن الإدارة بالأهداف والنتائج تهتم بالأساس بالمخرجات (النتائج) وليس بالمدخلات (الأنشطة)، فمن الضروري أن نترك الحرية كاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم بالطريقة التي

¹زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 48، 49

²نفس المرجع، ص 49

³محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 16.

يرونها مناسبة دون أي تدخل من جانب الرؤساء إلا في الحالات الضرورية، إلا أن تقييم الأداء يكون على أساس النتائج المحققة وليس على أساس الأنشطة المبذولة.¹

1-2-7-تحسين نظم التدريب

وهنا تجدر الإشارة إلى أن نظام الإدارة بالأهداف يستدعي إجراء تدريب جماعي، سواء على مستوى المدراء أو على مستوى المرؤوسين، فلا يمكن للتدريب أن يأتي بنتائجه إلا إذا تم بمدخل متكامل يشمل الرؤساء والمرؤوسين واللوائح والاختصاصات والمفاهيم.²

1-2-8-تحسين نظم اللوائح والتعليمات

إذا كنا نستطيع القول بأن الإدارة بالأهداف قد تحقق بعض النجاح في جو بيروقراطي، فإن فاعلية هذا البرنامج تتضاءل في حالة زيادة الروتين والرقابة المحكمة والتركيز على الإجراءات، لذا فإن من أولى دعائم نجاح هذا النظام هو إعادة النظر في كافة اللوائح والإجراءات الإدارية المتبعة بما يسمح بمنح العاملين حركة أكبر في ممارسة أعمالهم.³

وخلاصة القول، فإن المرتكزات السابقة التي يستند إليها نظام الإدارة بالأهداف تقوم على أساس أن هذا النظام يعتبر وسيلة لإيجاد التكامل بين الأهداف التنظيمية، مثل تحقيق الربح والنمو للشركة من جهة، والأهداف الفردية للعاملين من جهة أخرى، وتتمثل هذه الأخيرة في التطوير الذاتي، وهو الأمر الذي يوفر شعوراً بوحدة الهدف والإتجاه بين العاملين في الإدارة.

1-3-3-خصائص وعناصر الإدارة بالأهداف

1-3-1-خصائص الإدارة بالأهداف

تتميز الإدارة بالأهداف بمجموعة من الخصائص والتي نوردتها فيما يلي:⁴

- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ المشاركة والإتفاق بين الرئيس والمرؤوس على تحديد الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين، ويكون هذا ضمن الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية من قبل الإدارة العليا وضمن الهدف العام للمنظمة.
- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ التعاون والإتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه على وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الهدف المرحلي.

¹زبد منير عبوي، مرجع سابق، ص 50

²محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 16، 17

³نفس المرجع، ص 17

⁴صبيح جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد، عمان، 2005، ص 56

- المشاركة والإتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء.
- إلّتزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهامهم المتفق عليها.
- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين، وذلك من خلال الإتصال المستمر والتفاعل المشترك مع الرؤساء للوصول إلى ما هو أفضل في جو من الحرية والتعاون والتفاهم.
- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الرؤساء والمرؤوسين، وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل.

1-3-2- عناصر الإدارة بالأهداف

تتلخص العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف فيما يلي:¹

- ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنظمة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- ✓ يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- ✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها. والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنظمة العام.
- ✓ إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل، فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد.

1-4- مراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف

- لابد من التأكيد على حقيقة هامة، وهي أنه ما من وسيلة نموذجية واحدة يمكن بواسطتها اعتماد نظام الإدارة بالأهداف وتطبيقه في جميع المنظمات وعلى اختلاف أنواعها سواء كانت عامة أو خاصة.

¹رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة، نظرة بانورامية عامة، ط1، الوراق، عمان، 2009، ص 67

ومن بين المقترحات الموضوعة في هذا المجال نجد ثلاث أساليب متطورة: الأسلوب الأول يدعو إليه (بيتر دراكر) مكتشف نظام الإدارة بالأهداف، والثاني أسلوب تم استقراؤه من أبحاث (أودورن-Odiorne)، أما الثالث فقد وضعه أحد الممارسين لنظام الإدارة بالأهداف وهو نموذج (ماكونكي-Mckonkey).

1-4-1- نموذج (بيتر دراكر)

يعتقد (دراكر) أن تطبيق الإدارة بالأهداف ينبغي أن يمر بالمراحل التالية:¹

- ✓ وضع الأولويات والقرارات المتعلقة بالجوانب التنظيمية الهامة.
- ✓ تقييم جميع الخدمات والنشاطات من أجل إيجاد المسائل التي يمكن تأجيل البث فيها أو إغفالها. وهنا لابد من التركيز على أهداف التخلي عن بعض المسائل وعلى الجداول الزمنية للوصول إلى أهداف التخلي باعتباره جزءا لا يتجزأ من تطبيق الأهداف.
- ✓ وضع أهداف محددة بأغراض محددة وجداول دقيقة واستراتيجيات عميقة، وتتضمن هذه الخطوة تعريفا وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف والمجهودات المطلوبة وتخصيص الموارد المتاحة، وبخاصة الموارد البشرية منها. ويؤكد (دراكر) أن وضع أي خطة ستبقى عملية ناقصة ما لم يتم اختيار أشخاص أكفاء في العمل والأداء وتحملهم مسؤولية التنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ وضع معايير ومقاييس لقياس الأداء وتقييمه. ويعتبر التفكير في المقياس الملائم قرارا في السياسة العامة، وهو على درجة عالية من المخاطرة. وتحدد مقاييس أو معايير التقييم مفهومنا للأداء، لذا يجب التركيز هنا على أن المقاييس المعتمدة هي مقاييس للأداء وليس للجهد. وتوجه المقاييس الجهد والرؤية نحو الداخل (أي داخل التنظيم) بمعنى نحو الكفاءة، أي أنها لا توجه نحو الأغراض الخارجية التي وجدت تلك التنظيمات أساسا من أجل تحقيقها.
- ✓ تنظيم عملية وصول المعلومات عن النتائج إلى النشاطات، أي معرفة النتائج المتوقعة وقت حدوثها.

¹فصيل فخري مرار، الإدارة بالأهداف والنتائج، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1981، ص ص 71، 72

عندما تحدد المقاييس الملائمة، يتمكن الإداري من التحول من التشخيص إلى التكهّن أو التنبؤ، أي أنه يصبح قادراً على أن يقرر ما يتوقع حدوثه، وهذا ما يمكنه من اتخاذ الإحتياطات اللازمة ليرى فيما إذا كان ذلك سيحدث فعلاً.

1-4-2- نموذج (أوديورن-Odiorne)

يلخص (أوديورن) في أبحاثه حول الإدارة بالأهداف، أسلوب تطبيق النظام في المراحل الرئيسية التالية:¹

- ينبغي البدء بالإدارة العليا في التنظيم وتهيئة تلك الإدارة وإعداد المديرين المنفذين.
- تقوم الإدارة العليا ببرمجة مقاييس الأداء التنظيمي ووضعها.
- يجري تحويل أساليب وضع الأهداف إلى المستويات الإدارية المتسلسلة.
- يصاحب تطبيق النظام تغيرات ضرورية في أنظمة التقييم والرواتب والتفويض.
- ينبغي تحديد الأهداف العامة قبل الأهداف الفردية، لأن أهداف التنظيم العامة من الصعب تجزئتها إلى أهداف فردية على مستويات إدارية.
- وضع معايير للأداء التنظيمي قبل أن تحدد معايير الأداء الفردي. ويجب تحديد الحدود التي ضمنها يسمح للمديرين باقتراح أهدافهم، كما يجب أن تتكيف الأهداف الفردية مع أهداف التنظيم.

1-4-3- نموذج (ماكونكي-Mckonkey)

وفقاً لهذا النموذج، يتم تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بالبدء بمستوى إداري واحد. ويقترح (ماكونكي) تقسيم فترة التطبيق على مرحلتين، كل منهما تستمر لستة أشهر، وذلك على النحو التالي:²

أ. المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد)

في هذه المرحلة يتم اعتماد الإدارة بالأهداف باعتبارها نظاماً واجب التطبيق، ثم نبدأ في التهيؤ لوضع الأهداف. وبعد ثلاث أشهر من التدريب والتأهيل يبدأ المديرون في كتابة أهداف بسيطة، مع التأكيد على تحقيق الارتباط بين هذه الأهداف، ثم يتدرج المديرون في كتابة الأهداف

¹فصيل فخري مرار، مرجع سابق، ص 73، 74.

²محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 45.

حتى نصل إلى الأهداف المعقدة. ومن الضروري تنظيم هذه الأهداف بصورة مستمرة للتأكد من وصول المديرين إلى مستوى متطور من تحديد الأهداف.

ب. المرحلة الثانية (مرحلة العمل وفق الأهداف)

ينبغي إشعار المديرين في هذه المرحلة بأن عملهم من خلال الأهداف هو عملية تجريبية وبأنهم غير مسؤولين عن تحقيق النتائج، فهم لا يزالون في مرحلة التدريب. وبعد ثلاث أشهر تتم مراجعة شبه نهائية للأهداف والخطط والأداء. فإذا تبين بأن المديرين قادرين ومؤهلون يبدؤون في العمل وفقا للنظام بشكل متكامل.

وينبغي الإشارة إلى أهمية الاتصالات عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، فاعتماد الإدارة بالأهداف، باعتبارها نظاما غامضا وسرا من أسرار الإدارة العليا، له انعكاسات سلبية على المستويات الإدارية اللاحقة، وقد تخلق لديهم شكوكا وعدم ثقة وإحباطات منذ البداية. ومن أجل تجنب هذه السلبيات، ينبغي وضع تقارير دورية ويطلب من المديرين في المستويات العليا إطلاع مديريهم (مرؤوسيهـم) على مراحل التنفيذ والتطبيق.

ومن خلال تجربة تطبيق الإدارة بالأهداف في إحدى المؤسسات الخدمية، يحدد (ماكونكي) ثلاثة مراحل رئيسية للتطبيق:¹

- **مرحلة الإعداد:** ويتم فيها توضيح وظيفة المدير وواجباته ومسؤولياته ومستويات السلطة وذلك من خلال تعبئة نموذج لوصف الأعمال. وبعدها يقوم المدير بمناقشة ظروف عمله مع رئيسه، ويتم الإتفاق حول الواجبات والمسؤوليات ومستويات السلطة. ويجب أن لا يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية إلا بعد أن يتم توضيح مضامين العمل والوظيفة والوصول إلى اتفاق حولهما.

- **مرحلة وضع الأهداف:** يطلب من المدير وضع خطة تتضمن تحديد أهداف واضحة للأداء لفترة زمنية قادمة (سنة مثلا). وينبغي أن يتم خلالها التعريف بالأهداف، وأن تكون هذه الأخيرة معقولة ويمكن قياسها وبرمجتها. ويجب أن تتضمن الخطة أهدافا للعمل وأهدافا لتطوير الأفراد. ويقوم المدير بمناقشة الأهداف مع رئيسه، ويتم الإتفاق على جدولة نهائية للأهداف والأولويات كما يمكن تحديد مواعيد التنفيذ (الإنجاز). وخلال فترة التنفيذ تعقد دورات إضافية بين

¹ فيصل فخري مرار، مرجع سابق، ص 77، 78

المدير ورئيسه لمراجعة التقدم نحو الأهداف وإدخال تعديل على الأولويات أو تغيير الأهداف، وفقا للتغيرات والظروف.

• **مرحلة التقييم:** في نهاية الفترة، يقوم المدير بتقييم أدائه من خلال مقارنة النتائج بالأهداف التي تم الإتفاق عليها، على أن يتم هذا بشكل خطي. ثم يناقش المدير تقييمه الذاتي مع رئيسه. ويتم الإتفاق على تقييم أداء المدير خلال الفترة السابقة. وقد تصدر بعض القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت ويتم تمريرها إلى المدير في مقابلة منفصلة.

1-5-1- مزايا ومعوقات الإدارة بالأهداف

1-5-1- مزايا الإدارة بالأهداف

من المزايا والفوائد التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة بالأهداف ما يلي:¹

- ✓ تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عملية التخطيط.
- ✓ تدفع الإدارة بالأهداف المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قيادتها، أو مستويات أداء مقبولة.
- ✓ تسهل الإدارة بالأهداف عملية الرقابة والتأكد من تحقيق الأهداف والكشف عن الانحرافات عن الأهداف المرسومة.
- ✓ تقوي الإدارة بالأهداف روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تساعد على تكوين الإلتزام والحماس لدى الآخرين وترفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم على العمل وتساعد على تحسين عملية الإتصال بين العاملين في المنظمة.
- ✓ تهئ الإدارة بالأهداف الفرصة للعاملين في المنظمات للتطوير والنمو الذاتيين، وتساعد على تقييم أداء أفضل وعلى نظام ثواب وعقاب أكثر فعالية.
- ✓ تطوير نظام المعلومات داخل المنظمة، حيث يشجع هذا الأسلوب كما أشرنا أعلاه، على تحقيق أقصى درجة من المشاركة والتفاعل، وهذا ما يوفر أكبر قدر ممكن من المعلومات عن نشاطات الشركة والعاملين فيها، مما يساعد المنظمة في تطبيق العملية الإدارية بشكل أكثر واقعية ودقة.

¹ عبد الباري ذرة، محفوظ جودة، الأساليب في الإدارة المعاصرة منحنى نظمي، دار وائل، عمان 2012، ص ص 87، 88

1-5-2- معوقات الإدارة بالأهداف

من المعوقات التي تواجه مدخل الإدارة بالأهداف ما يلي:¹

- ✓ وضع أهداف صعبة القياس والتحقيق، مما قد يشعر العاملين في المنظمة بالإحباط والفشل.
- ✓ التركيز على أهداف قصيرة المدى ونسيان الأهداف البعيدة المدى التي يتطلبها التخطيط السليم، والميل إلى تحقيق نتائج سهلة سريعة على حساب نتائج كبيرة مهمة.
- ✓ الميل إلى التمسك الحرفي بالأهداف الموضوعية، البعد عن المرونة وعدم مراعاة الظروف المتجددة والمتغيرة.
- ✓ إنفاق الوقت الكثير في العمليات التي تتطلبها الإدارة بالأهداف والإهتمام بملء النماذج وتعبئة الاستبيانات، دون أن يكون لذلك كله مردود واضح على المنظمة، وإنجاز نتائج ملموسة.
- ✓ محاولة الرؤساء فرض أهداف معينة على المرؤوسين، مما يؤدي إلى الابتعاد عن روح الإدارة بالأهداف المبنية على المشاركة الفعالة في كل خطوة من خطواتها.
- ✓ الميل إلى الإهتمام بالبرامج أكثر من الإهتمام بالفرد، الذي هو جوهر العملية الإدارية وإغفال حاجاته وأهدافه في سبيل أهداف المؤسسة وحاجاتها.
- ✓ عدم رغبة العديد من المدراء وذوي السلطة في تطبيق هذا الأسلوب الإداري، ويرجع هذا إلى اعتبارهم إياه أسلوباً غير عملي يدفع إلى الملل والكلل ويفتح الباب أمام الجدل وإضاعة الوقت وزيادة الجهد والنفقات.

1-6- دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري

أشرنا في بداية الحديث عن الإدارة بالأهداف بأنه نظام يحقق أهداف المنظمة من خلال التركيز على العمل الجماعي، المشاركة الفعالة والإيجابية والعمل بروح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويعتبر نظام الإدارة بالأهداف من أهم العوامل المساعدة في تحقيق الابتكار والإبداع الذي يجعل منه ظاهرة متجددة، حيث يركز هذا النظام على الرؤساء والمرؤوسين، وبحسبه فإن الفرد هو الذي يناط به العمل على اختلاف المستويات الإدارية.

ويزود هذا النظام المديرين بالمعلومات عن العاملين وطريقة أداءهم بشكل مستمر ودوري. وعن طريق تحديد الأفراد للأهداف يصبح الرئيس في وضع أفضل لتقييم أداء مرؤوسيه على

¹ عبد الباري ذرة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 88

أساس المدى الذي حققه المرؤوسون في تحقيق الأهداف، الشيء الذي يساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح، بناءً على قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، وبتعزيز النظام على التحفيز الفردي فإنه يؤدي إلى تحسين الأداء¹، ويتم قياس الأداء بربطه بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرصة للإبتكار والإبداع.

ويتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري من خلال استخدام هذا النظام في عملية التطوير التنظيمي. ويتم ذلك عن طريق وضع أو تطوير الخطة العامة للمنظمة، حيث يعمل الرؤساء والمرؤوسون معا لوضع أهداف محددة وقابلة للقياس، وعمل خطة لتحقيقها. ومن ثم، يبدأ التنفيذ بمراقبة التقدم في تحقيق الأهداف وإجراء التصحيح حسب الحاجة. وفي الأخير يأتي التقييم لما تم تحقيقه من أهداف حسب الخطة الموضوعية.

ومن المتوقع أن تؤدي جهود التطوير التنظيمي عن طريق الإدارة بالأهداف إلى تحسين فعالية المنظمة من حيث تحسين الإنتاجية، الروح المعنوية، فعالية وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم وتحقيق أهداف ومسؤوليات أوضح. كما يتم ذلك من خلال استخدامات أفضل للموارد البشرية المتاحة والتزام أكبر من أعضاء التنظيم، وتطوير بيئة العمل التي تشجع على الإنتاج والإبداع وتهيئ الفرد للنمو والإبتكار.²

وكمثال حول دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري، قامت شركة **Motors General** بإنشاء مركز لمشروع بهدف إنتاج سيارة صغيرة الحجم. ولتحقيق هذا الهدف، نقلت الشركة 1300 من العاملين المتميزين من مختلف أقسام الشركة، بما في ذلك رئيس المهندسين للعمل في المركز. واستمر هذا المركز أربع سنوات، وكان له مهمة أو هدف واضح وهو الإنتهاء من مهمة تصغير حجم السيارة بتفاصيلها الفنية وإرسالها إلى أقسام الشركة للتنفيذ النهائي.

والفكرة الأساسية في هذا المثال، أنه عندما تواجه أي منظمة مشكلة استراتيجية هامة غالبا ما تحيلها إلى جهاز التخطيط أو توزعها على عدد كبير من المديرين الرئيسيين المشغولين بمشكلات أعمالهم المختلفة. فإذا جاء الحل من المسؤولين عن التخطيط، فإن الإلتزام بالتنفيذ لن يأتي لأنهم ليسوا المنفذين، أما إذا جاء الحل والوصول للهدف عن طريق المديرين الرئيسيين

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص 119، 120

²رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والإبتكار، ج1، دار الرضا للنشر 2000، ص 55-57

بالتنفيذ، فإنه يتوفر للتنفيذ دفع قوي وكاف لإكمال المهمة أو الهدف. وهذا النموذج يبرز عمل الإدارة بالأهداف بكفاءة وإبتكار.¹

2- مدخل الإدارة بالتفويض

2-1- مفهوم الإدارة بالتفويض

تعد الإدارة بالتفويض من الوسائل الناجحة التي تستخدم في تطوير وتحسين إنتاجية العاملين واستغلال وقتهم، ويقصد بها تفويض الرئيس للنشاطات الثانوية التي يمكن للمرؤوسين القيام بها بفعالية كبيرة وعالية، وهذا ما يعطي الرئيس مجالا أوسعاً للتركيز على النشاطات الهامة والرئيسية². وبالتالي فإن مفهوم الإدارة بالتفويض يتعلق بنقل سلطة اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى ممكن.

ويعرف (عسكر 1997) الإدارة بالتفويض بأنها "عملية تفويض السلطة إلى أحد أو بعض المرؤوسين لأداء عمل معين، بمعنى أن التفويض هو انسياب السلطة من أعلى إلى أدنى المستويات الإدارية في التنظيم"³

وعلى ضوء المفهوم العام للإدارة بالتفويض، يرى (جراي 1988-Gray) أن مفهوم الإدارة بالتفويض له علاقة بقرارات التفويض، غير أنه يمكن النظر إليها أيضا على أنها تفويض مهام معينة كانت في الأصل من وظيفة المدير أو من اختصاصاته لبعض مرؤوسيه.

ويؤكد في هذا الصدد أن تفويض المدير لبعض الأعمال للمرؤوسين لا يعني تفويض المسؤولية، فالمدير يظل مسؤولاً أمام مديره الأعلى عن فعالية تلك المهام.⁴

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين الإدارة بالتفويض والإدارة بالإستثناء، حيث يتفق وينسجم أسلوب الإدارة بالإستثناء مع الإدارة بالتفويض كثيرا، ولكنه يتميز عنه بأنه يأخذ صفة الإستمرار. فالتفويض شيء مؤقت أما الإدارة بالإستثناء فتعتمد على وضع المدير إطارا أو حدود يعمل فيها المرؤوسون ويتصرفون في أمور ومشكلات العمل على ضوءها، ويكون تدخل

¹بيترز وآخرون، البحث عن الإمتياز: دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لأفضل الشركات الأمريكية، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، الرياض 1999، ص 224-226

²سعود النمر، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 407

³سيد احمد عسكر، أصول الإدارة، دار القلم للتوزيع، دبي، 1997، ص 223

⁴حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص 127

المدير في الحالات الإستثنائية التي تخرج عن الإطار المحدود والتي تستلزم تدخله واتخاذ قرارات أو مواقف محدودة.¹

2-2-خطوات الإدارة بالتفويض

تمر الإدارة بالتفويض بمجموعة من الخطوات المنهجية والمنظمة:²

2-2-1-تحديد واجبات المرؤوس

يجب على الرئيس أن يحدد بدقة الأعمال والواجبات التي يجب على المرؤوس القيام بها والتأكد من فهمها من قبل المرؤوسين، وبالتالي يفضل أن يكون التفويض مكتوباً.

2-2-2-منح المرؤوس السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات

ويقصد بذلك إعطاء الحقوق الضرورية للمرؤوسين لتنفيذ الواجبات المسندة إليهم وتوضيح حدود السلطة الممنوحة للمرؤوسين. ويمكن للرئيس صاحب السلطة الأصلية أن يسترد السلطة إذا ما ظهرت الحاجة إلى ذلك.

2-2-3-جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن النتائج

ويقصد بذلك التزام المرؤوس أمام الرئيس بأداء ما أسند إليه من واجبات وأعمال ومدى تحقيق النتائج المطلوبة.

2-3-المبادئ المساعدة على فعالية الإدارة بالتفويض

هنالك مجموعة من المبادئ تجعل من الإدارة بالتفويض أكثر فعالية:³

2-3-1-مبدأ التفويض بالنتائج المتوقعة

يجب أن يكون التفويض لمدير معين ملائماً لقدرته على تحقيق النتائج المتوقعة.

2-3-2-مبدأ التحديد الوظيفي

يجب أن يكون لكل مدير وحدة تنظيمية والسلطة اللازمة لإنجاز الأهداف وتنسيق الأنشطة مع المشروع ككل. وكلما كانت النتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة وعلاقات السلطة والمعلومات مفهومة وواضحة لجميع الوحدات التنظيمية في المشروع، كلما استطاع الفرد المسؤول أن يساهم بفعالية في إنجاز أهداف المشروع.

¹حاتم حسن علي رضا، مرجع سابق، ص 147، 148

²سيد احمد عسكر، مرجع سابق، ص 224

³نفس المرجع، ص 224-226.

2-3-3- مبدأ التدرج

ويقصد بذلك تسلسل السلطة المباشرة من الرئيس إلى المرؤوس من خلال الهيكل التنظيمي، فكلما كانت السلطة من الأعلى إلى الأسفل، كلما زادت فاعلية مسؤولية اتخاذ القرارات والاتصالات.

2-3-4- مبدأ وحدة الأمر

ويقصد بذلك أن يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد، مما يساعد على تقليل الخلافات والمشكلات التي تنتج عن تضارب الأوامر، ومن الممكن أن يتلقى المرؤوس أوامره من أكثر رئيس ويكون مسؤولاً أمام كل منهم، كما في حالة "السلطة الوظيفية" وهي حالة خاصة.

2-3-5- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

ويشير إلى وجوب تناسب السلطة الممنوحة للمرؤوسين مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم، حيث يجب ألا تزيد أو تنقص المسؤولية عن مقدار السلطة المفوضة للمرؤوسين.

2-4- مستويات الإدارة بالتفويض

يؤكد (هاينز-1984-Haynes) أن عملية التفويض هدفها أن يتمتع المرؤوس بالإعتماد على النفس والاستقلالية في أداء أعمالهم اليومية، بحيث يتوفر لدى الموظف المهارات والمعرفة والسلطة والمسؤولية اللازمة لأداء عمل محدد، وعلى ضوء ذلك فقد حدد ثلاثة مستويات للتفويض وهي:¹

2-4-1- المستوى الأول

التفويض على أساس ما يجب عمله، وكيفية أداء هذا العمل، وترك الحرية للموظف فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة، ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، حيث يقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات ومستويات الجودة المقبولة، أي مدى وصول العمل المنجز إلى مستوى الحد الأدنى من الجودة. ومن هنا يمكن توجيه المرؤوسين إلى ما يجب أدائه من أعمال وكيفية هذا الأداء.

¹ماريون أي هاينز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، 1988، ص 310-317

2-4-2- المستوى الثاني

التفويض على ما يجب عمله، وترك الحرية للموظف في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل. ويسمح هذا المستوى من التفويض أن يحدد الموظف الكيفية التي يؤدي بها العمل، وتحديد المعدل الذي يجب أن يتم به العمل للالتزام بالمواعيد المحددة ومدى تطابق مستويات الجودة مع العمل.

2-4-3- المستوى الثالث

التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظف بتحديد ما ينبغي عمله، وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل. وفي هذا المستوى يصل المرؤوسون إلى وضع يستطيعون فيه تحمل مسؤوليات العمل اليومي. ويكون هذا المستوى من التفويض ملائماً عندما يحقق الموظفون مستوى عال من النضج الوظيفي. وهذا المستوى يعطي الموظف جانباً من المسؤولية والحرية لصنع القرارات في نطاقها. كما يحدد الموظف ما يجب عمله وطريقته.

بالإضافة إلى ذلك، يستوجب هذا المستوى من المدير أن يساند القرارات التي يتخذها المرؤوس، سواء أكانت هي الأفضل أم لا من وجهة نظره. وهذا يعني أنه يجب أن يكون لدى المدير الرغبة في أن يتخلى عن بعض سلطاته عندما يكون في استطاعة المرؤوسين أداء عملهم بشكل أفضل إذا تمتعوا بحرية التصرف بدلاً من إخضاعهم للإشراف الدقيق.

إن مستويات التفويض السابقة الذكر تتوافق مع الإبداع الإداري وتعزيزه، حيث تتطوي كل من مستويات التفويض على درجات متفاوتة من حرية التصرف في الأداء ومساحة معينة من الإبداع والابتكار، إلا أن المستوى الثالث من التفويض يتيح قدراً كبيراً من حرية التصرف وأداء الأعمال حيث يترك للموظف القيام بتحقيق الأهداف وتحديد العمل وأسلوب الأداء المناسب ومعدله، إلى جانب ذلك يحمل المستوى الثالث الموظف مسؤولية وحرية صنع القرارات، حيث يؤدي هذا إلى تحقيق الثقة بين المدير ومرؤوسيه، وإلى إيجاد علاقات إنسانية سلمية بين المدير ومرؤوسيه.

كما يساعد هذا المستوى على رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، مما يترك فرصة كبيرة ومساحة واسعة للعمل الإبداعي وحل المشكلات وابتكار أساليب عمل جديدة ذات كفاءة وفعالية.

2-5- مزاي ومساوئ الإدارة بالتفويض

2-5-1- مزاي الإدارة بالتفويض

إذا استخدمت الإدارة بالتفويض بشكل مناسب، فلها فوائد عديدة للموظف وللمنظمة، وفيما يلي بعض هذه الفوائد:¹

✓ يمكن أن يكون التفويض أداة ممتازة للتدريب والتنمية، حيث يقدم التفويض خبرات عن القيام بالمسؤوليات واتخاذ القرارات.

✓ يساعد التفويض على زيادة الوقت الإداري، حيث يحتاج المدراء إلى وقت لإدارة عملياتهم، إذ ينفق كثير من المدراء وقتا كبيرا في القيام بمهام إشرافية بدلا من مهام إدارية، ولهذا فإن مجموعات العمل لديهم تدار بشكل سيء، وبسبب عدم إدارة العمليات بشكل جيد، يجد المدير نفسه مجبرا على تخصيص وقت أكثر فأكثر للقيام بالمهام التنفيذية دون المهام الإشرافية.

✓ يساعد التفويض على إتمام العمل بشكل أفضل، حيث أن تفويض مهمة ما يعني غالبا أنها ستتم بشكل أفضل. ويرجع ذلك إلى أن المرؤوسين أقرب إلى القرار وإلى عواقبه، وأن لديهم معرفة دقيقة أكثر من المشرف. وبالتالي يمكن للمرؤوسين تحقيق نتائج أفضل من تلك التي يحققها المشرف لو قام هو بالعمل.

✓ تحسين مستوى الإتصال النازل، إذ يستوجب التفويض الفعال من المدير أن يعطي وقتا كبيرا لمرؤوسيه لإعطائهم التعليمات، ويحدد النتائج ويطلب المعلومات المرتدة والمعلومات اللازمة لإنجاز المهام. كل ذلك يزيد من كمية الإتصال بينهما بشكل كبير، حيث أن إتمام المهام يتم من خلال معرفة المهام وأهدافها وعلاقتها بأهداف الإدارة أو القسم، والحصول على المعلومات الضرورية لإتمام تلك المهام. وهذا يجعل زيادة كمية الإتصال سمة في العمل الإداري.

✓ زيادة الرضا الوظيفي، حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف، فزيادة الإتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة من شأنه أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات.

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص ص 131، 132

2-5-2- مساوئ الإدارة بالتفويض

حدد (السواط وآخرون 1995) مساوئ الإدارة بالتفويض في الآتي:¹

✓ أن المبالغة في تفويض السلطات قد يضعف مقدرة القيادة على السيطرة على الموقف أثناء حدوث أخطاء، وهذا ما قد يفلت زمام الأمور منها في هذه الحالة، وقد يصعب معه تحديد المسؤولية وقد يصاحبه أيضا صعوبة في تصحيح الوضع.

✓ قد يصعب على القيادة مع التفويض المطلق للسلطات التحقق من وضع السياسة العامة موضع التنفيذ ومطابقة الإجراءات التنفيذية لما خطط له.

مما سبق، نخلص إلى أن التفويض الفعال يعني أن يمنح الرئيس أو المدير بعض السلطات التي هي من اختصاصاته في أداء أعمال أو مهام معينة إلى أحد أو بعض مرؤوسيه، على أن يصنع أو يرسم الحدود أو المساحات التي يلتزم بها المرؤوسون عند قيامهم بأداء تلك الأعمال أو المهام الممنوحة بهم. ويتم ذلك من خلال ما يمارسه المدير من رقابة وإشراف للتحقق من سلامة ودقة ما تم إنجازه، ومن أن السياسات العامة موضوع التنفيذ تسير وفقا للأنظمة والإجراءات التنفيذية كما هو مخطط له. وهذا يعني أن التفويض الفعال لا يعني التوسع في التفويض المطلق للسلطات ولكنه يعني أن يكون مقيدا بالضوابط والمبادئ المذكورة سابقا والتي تضمن نجاحه وفعاليته.

2-6- دور الإدارة بالتفويض في تحقيق الإبداع الإداري

يعتبر التفويض نشاطا إداريا جوهريا قائما على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة إليهم. وهذا ما يتيح للمدراء إنجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية العالية، وهو بذلك يوفر ليس فقط تخفيف الأعباء المفوضة عن المدراء، بل يوفر أيضا فرص التطوير وترسيخ علاقات جيدة مع الموظفين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم. وهذا يعني تفويض بعض السلطات إلى أشخاص آخرين والتأكد من حسن تنفيذها.²

إن التفويض بهذا المعنى يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة، والإمكانات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام

¹مطلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم، الوظائف والأنشطة، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة 1995، ص ص 133، 134.
²كيتكينان، أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة مركز التعريب والترجمة، دار العربية للعلوم، بيروت، 1996، ص 70

المفوضة إليهم. وفي نفس الوقت، يحقق التفويض للمنظمات الإستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمنظمة، وبث روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها، مما يترتب عليه وجود أسباب قوية للأخذ بالتفويض، وأهم هذه الأسباب ما يلي:

- ✓ كبر حجم المنظمة واتساع نشاطها ونطاقها الجغرافي.
- ✓ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع وضع واتخاذ كل القرارات ويتابع ويؤدي كل الأعمال بالمنظمة بمفرده، وبالتالي يحتاج إلى تفويض بعض سلطاته.
- ✓ أن نطاق الإشراف لأي مدير أو رئيس محدد بعدد معين من المرؤوسين، مما يستدعي إلى تفويض سلطاته إلى آخر أو إلى بعض مرؤوسيه.
- ✓ يتيح التفويض للمدير أو الرئيس توفير وقت مناسب للنظر والقيام بالأعمال ذات الأهمية العالية.
- ✓ تلجأ المنظمة إلى التفويض لخلق الدافعية والولاء والثقة للعاملين بها ودفعهم إلى تحمل المسؤولية.
- ✓ إتاحة الفرصة لمعرفة خبرات ومعارف ومهارات العاملين وتنميتها.
- ✓ يساعد التفويض على بناء وإعداد كفاءات قيادية للمنظمة في المستقبل.
- ✓ يساعد التفويض على اكتشاف واستغلال والإستفادة بما لدى العاملين من القدرات الإبداعية والأساليب الابتكارية في حل المشكلات وإنجاز المهام والأعمال المفوضة لديهم.
- ومن هنا يمكن ربط الإدارة بالتفويض بالإبداع الإداري من حيث كونها أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت، وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار. فالوقت يعد موردا هاما من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها، حيث يؤدي الإستغلال الفعال للوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقدمه الوقت إلى المبتكرين والمبدعين في عملياتهم الابتكارية والإبداعية من فرصة زمنية لإيجاد حل للمشكلات التنظيمية المعقدة.
- وعلى الرغم من ذلك، فإن كثيرا من المبتكرين والمبدعين يفتقرون إلى المهارات اللازمة لاستغلال الوقت والإستفادة منه بأقصى درجة ممكنة بهدف تحقيق أفضل النتائج التي تسعى إليها العمليات الإبداعية والابتكارية¹.

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص 138، 139

ففي دراسة أجراها 129 عالم بمركز القيادة الإبداعية في جامعة (برانديز-Brandeis) بالولايات المتحدة الأمريكية، تبين فيها أن أكثر معوقات الإبداع الإداري ترجع إلى عدم توفر الوقت، أي عدم كفاية الوقت للإبداع أو أن عبء العمل كثيف جداً، وبهذا الصدد يقول أحد المشاركين في هذه الدراسة: "عندما تكون تحت عبء عمل مشكّلة ما ويطلب منك إيجاد شيء جديد في وقت قصير، فإنك تبدأ بالبحث عما أنجز من قبل "والحقيقة أن الأمور الجديدة لا تأتي تحت الضغط، ومن ثم تتضح أهمية الإدارة بالتفويض في تعزيز مستوى الإبداع الإداري من كونها أحد المداخل الإدارية لإدارة الوقت بفعالية.¹

¹ أرعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 56، 57

3- مدخل الإدارة بالمشاركة

3-1- مفهوم الإدارة بالمشاركة وخصائصها

ينظر هذا الأسلوب إلى الأفراد باعتبارهم أعضاء مشاركين في الجهاز الذي يعملون فيه، ومن ثم ينبغي أن يشتركوا في إدارة هذا الجهاز إذا توافر لديهم الوعي والنضج والتدريب الملائم. ويتضمن مفهوم الإدارة بالمشاركة اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف ووضع البدائل الملائمة لتحقيقها، وتقديم الحلول المناسبة لعلاج المشكلات، وتقييم النتائج واقتراح مجالات وطرق التحسين والتطوير وتقرير بعض الأمور المتعلقة بالأفراد من تدريب وتحفيز وغيرها. وتقوم الإدارة بالمشاركة على فكرة أساسية هي أن ما يتحقق للأفراد بالشعور بالمسؤولية وتحفيزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام والالتزام بالأهداف المحددة ومحاولة تحقيق النتائج التي تم الاتفاق عليها، كل ذلك يتم ويتحقق من خلال اشتراك الأفراد في تقرير أمور العمل، مما يجعل مهمة القائد الإداري أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت.¹ وعلى ضوء ذلك، يمكن وضع التعاريف التالية للإدارة بالمشاركة:

يعرفها (الخضر 1979) بأنها: "الانهماك العقلي والعاطفي للفرد في عمل جماعة، مما يشجعه على أن يسهم في تحقيق الأهداف الجماعية وتحمل مسؤولياتها". ويعرفها (المختار 1978) بأنها: "علاقة متبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعمال الذين يقومون بعمليات الإنتاج والعمليات المساعدة الأخرى والتي تهدف إلى زيادة الإنتاجية بصورة منتظمة ومستمرة"².

وقد عرف (كيت و جيرلينغ-1991 Keith and Girling) النمط التشاركي في الإدارة على أنه: "ذلك النمط الذي يقوم على المشاركة المنتظمة والدالة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها"³.

ولقد جاءت كلمة (نظامية) في التعريف السابق ترجمة لكلمة (Regular) التي يقصد بها الكاتبان بأن المشاركة صفة ضرورية للنمط الإداري في المنظمات، وكلمة (دالة) ترجمة لكلمة

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص 147

²نفس المرجع، ص 147

³محمد حسن الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، النسخة العربية، بريطانيا، 2009،

ص14

(Significant)، وذلك من أجل التمييز بين المشاركة التلقائية التي تحدث في المنظمة حتى ولو كانت تمارس بشكل سلطوي، كأن يفوض المدير مسؤولية مهام معينة لأحد الموظفين القدامى أو أصحاب الخبرة الطويلة.

لقد اختلفت المفاهيم ووجهات النظر كما لاحظنا، ولكن جميعها كانت تدور حول محور واحد وهو أن التشارك في الإدارة أو الإدارة التشاركية أو الإدارة بالمشاركة، كل هذه التسميات تعتبر من أهم العوامل التي تحقق التعاون بين الإدارة والعاملين، كما أنها تخفف من أشكال الصراع القائمة، وهي وسيلة لنجاح واستمرار عمل المنظمة، شرط تطبيقها فعليا وبأسلوب الصحيح.

وأوضح (ذرة-1982) أن الإدارة بالمشاركة تتضمن الخصائص التالية:¹

- ✓ إن الإدارة بالمشاركة عملية يتم الإتفاق فيها بين طرفين هما قيادة المنظمة والعاملين فيها وهي نوع من الإتفاق الرسمي والسيكولوجي وهي عملية تتطلب مساهمة بالفكر والعمل من العاملين وتقبلا وتنازلا عن بعض السلطات من قبل القيادة.
- ✓ إن محور مشاركة العاملين في الإدارة هو التأثير على القرارات الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة من ناحية وتتصل بها من ناحية أخرى.
- ✓ أن الإدارة بالمشاركة هي غاية ووسيلة في نفس الوقت. غاية لأنها تمثل إحدى الإحتياجات الأساسية للفرد، وهي حريته وحقه في تصريف شؤون المنظمة التي يعمل فيها ويكون له صوت في القرارات التي تتخذ بها. وهي وسيلة لأنها طريق قد تترتب عليه مزايا وفوائد عديدة إذا أحسن تطبيقها.
- ✓ أن المديرين تحكمهم في توجههم نحو مشاركة العاملين في الإدارة فلسفة الإدارة الموقفية. وهذه تقوم على أساس وجوب مراعاة حاجات وأهداف المؤسسات التي يعملون فيها. بهذا المعنى، فإن ما يصلح لمنظمة في ظروف ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى أو في ظروف أخرى.
- ✓ يتطلب حسن تطبيق الإدارة بالمشاركة أخذ القيادات الإدارية بفكرة الديمقراطية الصناعية الإنسانية. وهذه تقول أن الإنسان في التنظيم قوة مفكرة ومنتجة، كما أنها تذهب إلى إعطاء الإنسان أهمية قصوى مع مراعاة العدل بين الأفراد العاملين وفقا لقدراتهم وطاقاتهم وليس على أساس استغلالي.

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص ص 148، 149

✓ إن الإدارة بالمشاركة تحدد واجبات العاملين والتزامهم وسلطات المديرين، مما يوجد توازنا بين السلطة وبين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا التوازن هو الذي يحدد أنماط وأشكال مشاركة العاملين في الإدارة.

✓ إن الإدارة بالمشاركة تغلب روح الفريق على العلاقة بين القيادات الإدارية وبين مرؤوسيه من خلال تنازل تلك القيادات عن بعض سلطاتها للمرؤوسين، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. إن الإدارة بالمشاركة تأخذ أنماطا وأشكالا عديدة وهي كالتالي:

- حق المرؤوسين في أن يستشاروا قبل أن تتخذ القرارات.
- المرؤوسون يتخذون القرارات بالمشاركة مع الرؤساء.
- قرارات فردية يتخذها المرؤوسون بمفردهم " الإدارة الذاتية".

3-2- أشكال الإدارة بالمشاركة

3-2-1- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعوامل منها:¹

✓ نمو المنظمات وتضخم حجمها.

✓ الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

✓ ما لمس الخبراء ووضحوه من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم. يضاف إلى ذلك ما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

✓ إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة. كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون. زيادة على ذلك، يصبح كل مشارك أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا ما يكسبه خبرات أكثر ترفع من كفاءته ونضجه.

¹محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 23

أ. طرق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

إن الاتجاه الحديث في تصنيف طرق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات قد أعتبر أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس، أو عن طريق التمثيل في المجالس، أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.

• اللجان

أكد بعض الدارسين أن تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق اللجان يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية:¹

✓ **الرأي الجماعي المتكامل:** فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالبا ما تكون أحسن من القرارات الفردية، وهذا بسبب أن رأي اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب، كما أن اللجان تضم في تشكيلها العديد من الخبرات المتنوعة والأفكار، بالإضافة إلى أن تقييم البدائل من خلال مجموعة من الإداريين يتيح إمكانية اختيار البديل المناسب، الذي يصبح قرارا فيما بعد.

✓ **التنسيق:** وذلك إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات، فإن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة.

✓ **التعاون:** فوجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة يخلق روح التعاون الاختياري في تنفيذ الخطط، وذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرار تخلق روح الحماس لدى الأعضاء لتنفيذ ما تتوصل إليه اللجنة.

✓ **التطوير الإداري للمرؤوسين:** فلا شك أن مداومة التفكير في اللجنة للوصول إلى قرار معين يعتبر أداة فعالة في تدريب الأعضاء وإغناء تجاربهم ومعارفهم لكي يتمكنوا من شغل مراكز إدارية أعلى في المستقبل.

• **مجلس الإدارة:** يعد مجلس الإدارة أحد أشكال الإدارة بالمشاركة وقد عرفه بعضهم على أنه "السلطة العامة للمشروع والرأس المفكر والمهيمن على وضع الخطط العامة ورسم السياسات العامة للمشروع وتصريف أموره بما يحقق أهدافه المنشودة. وبصفة عامة، فإن لمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي تقتضيها أغراض المشروع".²

¹سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مصر، 1977، ص 201
²زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981 ص 63

ويتم تعيين هيئة مجلس الإدارة في الشركات من قبل الشركاء والمالكين، ويتم تعيين رئيس مجلس الإدارة بناءً على ترشيح من قبل أحد المشاركين بشكل أساسي وموافقتهم عليه، ويتولى رئيس مجلس الإدارة دعوة المجلس للانعقاد، رئاسة اجتماعاته والتنسيق بين آراء الأعضاء، تنفيذ قرارات المجلس، إبداء النصائح والإرشاد لكبار موظفي المنظمة في مسائل السياسة العامة، تمثيلها في علاقاتها الخارجية مع الغير والإشتراك مع الأعضاء في توجيه أعمال وشؤون المنظمة والرقابة على تحقيق أهدافها.¹

ومن الضروري مراعاة التوازن في تكوين مجلس الإدارة، بحيث يتوافر فيه ممثلون عن الإدارات المختلفة وعن الهيئات الخارجية ذات المصالح المتبادلة مع المنظمة، وممثلون عن المساهمين إن وجدوا، وممثلون عن العمال والموظفين. السبب في ذلك فوائد في كسب تعاون الفئات الممثلة في المجلس، وخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل، وهذا ما يساعد على اتخاذ قرارات فعالة.²

ويجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة ممن تتوافر لديه القدرة العملية والنزعة الديمقراطية، وأن يتقن إدارة الجلسات بالشكل الذي يغطي جميع جوانب المشكلة.

أما بالنسبة للأعضاء المشاركين في المجلس، فيتوجب عليهم عند المشاركة في اتخاذ القرارات، أن يقوموا بالدراسات قبل انعقاد الجلسات للتعرف على جميع جوانب المشكلة محل القرار، والمناقشة أثناء الجلسات عن طريق توجيه الأسئلة التي تتميز بالفتنة وحسن التمييز. فيجب على كل عضو أن يتفهم حقيقة الدور الذي يقوم به، وأن يكون لديه الرغبة والقدرة على النقد البناء.³

وبتوفر المتطلبات السابقة، يمكن معالجة المشاكل التي يتعرض لها مجلس الإدارة عند ممارسته لدوره أو الحد من آثارها السلبية قدر الإمكان، وبالتالي الوصول إلى قرارات فعالة.

• **المؤتمرات والاجتماعات:** ويعني هذا الأسلوب اعتماد متخذ القرار على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلات التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومروسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المروسين له فيما يبذلونه من حلول وتقديم الاقتراحات والآراء حولها.

¹أنواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان 1992 ص 21

²محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 28، 29

³نفس المرجع، ص 29

ومثل هذه اللقاءات تتيح للمدير فرصة لإطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل.

وقد يترتب عن هذه اللقاءات أن يفوض المدير إلى مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة، ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.¹

ويرى (هاينز-1984-Haynes) أن المزايا السابقة لن تتحقق ما لم يتم تطبيق إرشادات معينة لإدارة الاجتماعات وهذه الإرشادات هي:²

✓ إعداد مكان مناسب لعقد الاجتماع: يجب تنظيم قاعة الاجتماعات وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقاً.

✓ الإعلان عن الهدف من الاجتماع: وذلك للقضاء على أي سوء تفاهم يؤثر في سير الاجتماع.

✓ إختيار المشاركين: كقاعدة عامة، يجب أن يكون عدد المجتمعين أقل ما يمكن وأكثر كفاءة، ولكن الغرض من الاجتماع هو الذي يتحكم بعدد المشاركين، أي أنه إذا كان الغرض من الاجتماع هو حل مشكلة ما، فهناك حاجة إلى من لديهم المعرفة اللازمة، أما إذا كان الغرض من الاجتماع اتخاذ القرار، فهناك حاجة لإشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار، وإذا كان الاجتماع بغرض توصيل معلومات فيجب تحديد من ينبغي عليها الإحاطة بهذه المعلومات، وإذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فيجب تحديد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام بهذه المناقشة.

✓ إعداد جدول أعمال لتحديد موضوعات المناقشة والوقت اللازم للاجتماع.

✓ تركيز المناقشة في الاجتماع على الموضوع المقرر.

✓ إشراك جميع الحاضرين في المناقشة وتشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم وعدم التقليل من قدر أي من المجتمعين بسبب مشاركته، حتى إذا كان الاقتراح تنقصه الجودة. ومن الخطورة بمكان أن يدعي المدير لنفسه الاقتراحات والآراء التي يقدمها مرؤوسه لأن إدراك المرؤوسين لذلك فيما بعد يجعلهم ينظرون إلى مثل هذه اللقاءات على أنها وسيلة للمشاركة المزيفة التي يستهدف المدير من ورائها الحصول على موافقة مرؤوسه.

¹أنواف كنعان، مرجع سابق، ص 225

²ماريون إي هاينز، مرجع سابق، ص ص 392، 393

✓ إنهاء الاجتماع بملخص عما تم إنجازه، بحيث يتم استعراض ما أُتخذ من قرارات وما خطط من أعمال.

✓ تقييم الاجتماعات من حين لآخر بغرض تحسين جودتها، وهناك ثلاث طرق عامة لإجراء هذا التقييم وهي: الاستبيان والمقابلة والتقييم الذاتي.

✓ إعداد وتوزيع قائمة بالقرارات التي تم اتخاذها وخطط العمل التي تم إعدادها في الاجتماع، حيث يمنع هذا الإجراء اختلاف الآراء عما تم الاتفاق عليه مع مرور الوقت.

• حلقات الجودة

يقصد بحلقة الجودة (Quality Circles)، ذلك الأسلوب الإداري لرفع مستوى الأداء والإنتاجية للعاملين. ويتم ذلك من خلال تفعيل دور المشاركة في اتخاذ القرار، أو حتى إبداء الآراء والأفكار الجديدة والفعالة لرفع مستوى العمل وحل مشكلاته.¹

كانت بداية حلقات الجودة في المدرسة اليابانية والتي تأسست برعاية مفكر الجودة (كارو إيشيكاوا) والتي بدأها عام 1960. ولقد حقق تطبيق حلقات الجودة ومفاهيمها نجاحاً لا نظير له في المؤسسات الصناعية اليابانية.² وتبلورت هذه الفلسفة لتنتقل إلى الأشكال الأخرى من المنظمات الخدمية والإنتاجية والتعليمية وغيرها.

تقوم حلقات الجودة على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة، وتقوم بعقد العديد من الاجتماعات واللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى الإداري الواحد، ولكن في إدارات مختلفة، بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار أعضائها من مستويات إدارية مختلفة ولكن في نفس الإدارة.

ومن هنا، فإن حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة.³

¹محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 31

²نفس المرجع، ص 31

³وليم أوشي، النموذج الياباني في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986، ص 326

ويؤكد اليابانيون بأن نجاح حلقات الجودة لا يعتمد على الأسلوب وإنما على الجانب الإنساني من أهداف الإنتاج. وقد حدد اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين الأهداف الأساسية لهذه الدوائر كالتالي:¹

✓ المساهمة في تطوير المؤسسة وتحسين مستوى العمل.

✓ احترام الجانب الإنساني.

✓ إبراز كامل القدرات الإنسانية.

وبناء على ما سبق، نجد حلقات الجودة تخفف بعض الشيء من درجة مقاومة التغيير الموجودة في المنظمات، لأن عدة عقول تعمل على حل المشكلة. وبالتالي، فإن هذه الطريقة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية نتيجة شعور العاملين بأهميتهم وبالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وحرصهم على تنفيذ القرارات التي أسهموا في اتخاذها.

لكن على الرغم من كل المزايا السابقة، إلا أن حلقات الجودة يمكن أن تتطلب زمناً أكثر للوصول إلى حل ما، لذلك لا بد من تطبيق شروط فاعلية دوائر مراقبة الجودة التي أكد عليها بعض الباحثين وذلك لمعالجة السلبيات أو التخفيف من آثارها قدر الإمكان. ومن هذه الشروط نجد:²

✓ يمكن أن تستغل المنظمة إمكانيات وطاقات موظفيها الكاملة بالتركيز على تدريبهم وإشراكهم في السلطة للتأثير فيما يتخذ من قرارات. فالدعوة للمشاركة في اتخاذ القرارات من دون تدريب ستؤدي فقط إلى الشعور بالإحباط والتناقض، ومن غير سلطة المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن ما يصرف على تدريب من أموال دون طائل سيؤدي أيضاً إلى الشعور بالإحباط والتبذير الذي لا طائل من ورائه.

✓ إن التطبيق الناجح لحلقات الجودة لا يمكن أن يتم إلا عندما تفهم الإدارة الوسطى والعليا بصدق الظروف الملائمة لنجاح البرنامج وأن تقدم الدعم اللازم لذلك، وهذه بدورها تعني أن الفئات التنفيذية من المديرين يجب أن تقدم كافة أنواع الحوافز بعيدة المدى لتحقيق التعاون على أدنى المستويات.

¹وليم أوشي، مرجع سابق، ص 327

²نفس المرجع، ص 330

✓ ينبغي أن تصمم أنشطة هذه الحلقات بشكل يساعد على الارتقاء التدريجي بالروح المعنوية لدى الأفراد العاملين. ففي الوقت الذي يلاحظ فيه أن من أهداف هذه الحلقات إيجاد علاقات عمل تتصف بالانسجام، فإن هذه العلاقات يجب ألا توجد بالقوة وإنما ينبغي لها أن تظهر بشكل طبيعي وتلقائي، فبدلاً من التركيز على ضبط العاملين للقيام بواجبات العمل بحزم حسبما تم تدريبهم عليه، فالأفضل أن يشجعوا على التفكير فيما يدور حولهم، وأن تتاح لهم فرصة إلقاء الأسئلة والاستفسار كلما واجهتهم مشكلة.

✓ لابد من إشراك العاملين في الحصول على المكافآت لما يقدمونه من أعمال، فمن الرغبات القوية للعاملين تحقق دخل أفضل. ومن أهداف حلقات الجودة بطبيعة الحال زيادة دخل العاملين، لأن أنشطتها هذه تعزز من إمكانيات الشركة لتحقيق الربح، وبالتالي فإن حلقات الجودة تساعد على زيادة دخل أولئك الأفراد الذين ساهموا من خلال أنشطة هذه الحلقات في تحقيق الأرباح الصافية.

ب. إيجابيات وسلبيات عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار

• الإيجابيات

- ✓ تساهم عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار في تحقيق إيجابيات عديدة نذكر منها:¹
- ✓ تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- ✓ تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- ✓ للمشاركة في صنع القرارات، أثر هام في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- ✓ تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجات الاحترام وتأكيد الذات.

¹ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص: 36

• السليبيات

يعاب على عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار السليبيات التالية:¹

✓ ضعف المستوى الثقافي للمشاركين قد يؤدي إلى التسليم بوجهات نظر المدراء، وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم والإقناع. وهذا ما يدفع بالموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكلياً، لا فعلياً.

✓ الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض العمال أو ممثليهم، لاسيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء والرؤساء البيروقراطيين، كأن يحيطوا أنفسهم بإجراءات شكلية وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ.

✓ نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات.

3-2-2- المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار

إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب. وغالباً ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار، لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطور الكامل.² وقد وضع كثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع. وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة المبادئ التالية:³

✓ فسح المجال لأي اقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح.

✓ لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها.

ويمكننا أن نميز عدة طرق لعملية المشاركة عن طريق إبداء المقترحات نذكر منها:⁴

✓ تخصيص موقع معين أو بريد إلكتروني معين يضع فيه العاملون آرائهم ومقترحاتهم.

✓ الطلب من العاملين إبداء آرائهم ومقترحاتهم في مناسبات معينة يحددها المدير وبشكل دوري.

¹ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 36

² نفس المرجع، ص 37

³ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 249، 250

⁴ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص ص 38، 39

وبعد ذلك يتم طلب إبداء الرأي وتجميع الردود من خلال المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال المشاركة رغم أنه يحفز العاملين على زيادة إنتاجيتهم، فهو يعتمد على نظرة المرؤوسين واهتمامهم. زيادة على ذلك، فإن اللجوء إلى هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين قد يكون عفويا ومقصورا على عدد قليل ممن لهم رغبة شديدة في المشاركة.

3-2-3- المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية)

يعني هذا النوع من المشاركة في الإدارة إتاحة الفرصة كاملة للاستفادة من معلومات الآخرين وخاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة، فهي تعني المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة بين الإدارة والمرؤوسين بحثا عن الحلول البديلة. وهذا ليس جديدا في العمل الإداري، ويتم تطبيقه في القطاعات الإنتاجية والخدمية مترافقا مع اتجاه العلاقات الإنسانية الذي يبدأ بالتطور ويأخذ أبعادا جديدة¹.

وقد دلت النتائج على أهمية الأخذ بمبدأ الإستشارية بمقارنتها مع الأشكال الأوتوقراطية، ولكن هذا الشكل يتطلب توافر الإطار الذهني للعمال لتقبل الفكرة والإقتناع بجوداها وأهميتها والأخذ بآرائهم.

ومن بين مميزات الإدارة الاستشارية نجد:²

- ✓ تعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لزيادة الإنتاجية وجودة العمل المقدم، وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية، بعد شعورهم بأن القرار قد أتخذ باستشارتهم.
- ✓ يساعد على صنع إداري المستقبل، فهو ينشر الوعي وتحمل المسؤولية بين صفوف المرؤوسين.
- ✓ يزيد من التقارب بين الإدارة والعمال.

أما من عيوبها فنجد ما يلي:³

- التأخر في صنع واتخاذ القرارات.
- قد لا يعطي مهارات ومؤهلات العاملين الذهنية، ومدى استعدادهم لتقديم المشورة للنتائج المرجوة.

¹فؤاد شاكر، فوائد وأضرار الإدارة الإستشارية، مجلة الإداري بيروت، عدد6، 1987، ص 60

²محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 39، 40

³ نفس المرجع، ص 39، 40

- احتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على أن الإدارة عاجزة عن الوصول إلى القرار المناسب.

3-3- فوائد ومزايا الإدارة بالمشاركة

من بين فوائد ومزايا الإدارة بالمشاركة ما يلي:¹

- ✓ إعطاء الفرصة للعاملين لمعرفة مسارات اتجاهاتهم وتحديد مستقبلهم.
- ✓ اتباع تقييم أداء الموظفين المبني على أساس النتائج ومن ثم إقامة نظام للثواب والعقاب وفقا لتلك النتائج.
- ✓ توفير تنمية أفضل للموظفين.
- ✓ تهيئة الإستعداد لدى الموظفين لتحمل المسؤولية ومنحهم مزيدا من السلطة.
- ✓ تعزيز الانضباط الذاتي لدى العاملين.
- ✓ الوصول إلى قرارات أكثر رشدا.
- ✓ إضفاء روح الرضا لدى العاملين وتنمية الشعور بالثقة والاعتزاز بالنفس لديهم.
- ✓ تعزيز الميل لدى العاملين لتقبل التغيير والتطوير.
- ✓ العمل على حل بعض المشكلات التي تواجه بعض المؤسسات مثل ارتفاع معدلات الغياب والتأخير، وارتفاع معدل دوران العمل.
- ✓ إيجاد دافعية أكثر لدى العاملين ورفع إنتاجيتهم.

¹حاتم علي حسن رضا، ص ص 149، 150

3-4- دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق الإبداع الإداري

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات واتخاذ القرارات من مهمة الشخص الأول في المنظمة أو الإدارة أو القسم. ومن النادر أن يقوم هذا الشخص بهذه المهمة بمفرده دون إشراك الجماعة، حيث أن إشراكهم يعتبر واحدا من أفضل الأساليب الإدارية لحل المشكلات واتخاذ القرارات، خصوصا إذا تم اختيار هذه الجماعة اختيارا صحيحا وتهيأت لهم الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب منهم والابتعاد عن الوقوع في الأزمات والأخطاء التي يمكن أن تتجم عن اتخاذ القرار الفردي.

ويضمن إشراك الجماعة نجاح واستمرارية المنظمات في أداء الدور المطلوب حتى أصبح أسلوب الإدارة بالمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات مطلبا رئيسيا. ويرجع ذلك لعدة أسباب تتعلق بـ: المعلومات، الالتزام والإبداع والتطوير¹.

فبالنسبة للمعلومات، قد يكون أهم الأسباب لاستخدام الإدارة بالمشاركة في حل المشكلات، أن رئيس المنظمة قد لا يملك المعلومات اللازمة للوصول إلى حل أو قرار جيد لحل المشكلة. ومن هنا يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة الأسلوب الأمثل في الوصول إلى هذه المعلومات. أما فيما يتعلق بالالتزام، فإنه غالبا ما يكون تنفيذ أي قرار أو حل مناطا بالجماعة. ومن ثم يكون من المناسب إشراك الجماعة إذا كان تنفيذ أي قرار أو حلا مناطا بها، ومن أجل ضمان التزامهم بتنفيذ الحل أو القرار الذي تم التوصل إليه.

أما فيما يتعلق بالتطوير، فإن العمل الجماعي في حل المشكلات يكون في كثير من الأحيان فرصة لإشراك الآخرين بهدف تعليمهم وتنميتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. ويتيح العمل الجماعي الفرصة الكاملة لكافة القيادات بالمنظمة والمدراء والعاملين بها للاستفادة من المعلومات وآراء الآخرين، خصوصا عندما تكون المنظمة في حاجة للأفكار الإبداعية التي لا يمكن الوصول إليها من خلال العمل الفردي.

أما فيما يتعلق بالإبداع، فإنه يوجد في بعض المواقف أو المشكلات عدد كبير من الحلول والبدائل المحتملة للحل. في هذه الحالة يمكن توظيف الجماعة مما يؤدي إلى توليد بدائل أو

¹حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص 151

حلول أكثر مما يستطيع الفرد الواحد القيام به أو عمله. ويعد العمل الجماعي عاملاً هاماً في عملية إعاقة أو تسهيل الإبداع.¹

ونستنتج من ذلك أن الإدارة بالمشاركة تركز على العمل الجماعي والذي يمكن اعتباره أداة فعالة في تسهيل وتنمية الإبداع الإداري في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء دورها في كافة الظروف والمتغيرات.

ويعتبر العمل الجماعي مهمة أساسية للمنظمات الإبداعية المعاصرة، فهو يساعد في حل كافة مشكلاتها المختلفة بالأسلوب الجماعي حتى تتيح الفرصة لها للاستفادة المثلى بما لدى المدراء والعاملين على حد سواء من معلومات وأفكار واقتراحات والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في عملية التطوير والإبداع الإداري.

4- الأساليب الجماعية

توجد العديد من الأساليب الجماعية التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمات ومن أهمها نجد نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، أسلوب المجموعات الاسمية وأسلوب العصف الذهني والذي سنتناوله في الفصل الثالث.

4-1- أسلوب المجموعات الاسمية

تم تطوير هذا الأسلوب من قبل (أندي دلباك و أندريو فان Delbecque-Andrew Van) سنة 1968، ويتضمن هذا الأسلوب مجموعة صغيرة من الأفراد (من 09 إلى 12 فرد) يقومون بتوليد بدائل الحلول للمشكلات.²

يمكن استخدام هذا الأسلوب للتخلص من تأثير سيطرة أحد الأفراد على ما تصل إليه المجموعة من أفكار، سواء كان مصدر التأثير رسمياً أو أحد الأفراد، فمن خلال تقييد مشاركات الفرد في تفسير وشرح الأفكار واستخدام حق الاقتراع السري بين الأفكار³. وحتى ينجح هذا الأسلوب، لابد من موافقة المجموعة على أن يكون قرارها سرياً.

¹عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 201، 203

²Julie K.Clark Taylor V.Stein, Applying the nominal group technique to recreation planning on public natural administration, Journal of park and recreation, Vol 22,N°1,2004, areas

P:6

³جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط2، تعريب: إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 197، 198

4-1-1- فوائد أسلوب المجموعة الإسمية

تتمثل أهم فوائد هذا الأسلوب فيما يلي:¹

✓ تحديد المتغيرات الرئيسية في مشكلة محددة.

✓ تحديد العناصر الرئيسية للبرنامج المصمم لتطبيق حل معين لبعض المشكلات.

✓ وضع الأولويات بالنسبة للمشكلة المطروحة، والأهداف المطلوب تحقيقها والنتائج المرغوبة.

وفي جميع هذه الظروف، غالبا ما يكون من المفيد مراعاة التقييم الفردي في قرارات المجموعة. وعموما لا يفيد هذا الأسلوب في اللقاءات الروتينية للمجموعة والتي يتم فيها التركيز على التنسيق بين الأنشطة أو مواقف التفاوض.

4-1-2- خطوات تطبيق أسلوب المجموعة الإسمية

تتكون عملية تطبيق أسلوب المجموعة الإسمية من أربع خطوات أساسية تتلخص فيما يلي:

أ. الخطوة الأولى: توليد الأفكار

يقوم قائد المجموعة بتحديد المشكلة واختيار الأسئلة المحفزة على المشاركة، ثم يسجل المشكلة والأسئلة على السبورة، ويخصص للمجموعة وقت محدد، عادة ما يتراوح من خمس إلى عشر دقائق لكتابة حلولهم المقترحة على بطاقات ورقية مخصصة لذلك². إن هذه الفترة تساعد على تجنب فرض الضغوط على آراء واقتراحات أحد أفراد المجموعة، كما تشعر المشاركين بالمسؤولية والانتماء³.

ب. الخطوة الثانية: تسجيل الأفكار

يتم تسجيل الأفكار على السبورة حيث يطلب القائد من كل فرد، بترتيب الجلوس، قراءة الفكرة الأولى في قائمته والتي لم يذكرها من تحدث قبله، وتستمر هذه العملية إلى أن يتم تسجيل كافة الأفكار على السبورة، وبذلك يضمن القائد المساواة في الأفكار وزيادة حماس الأفراد، وتجنب سرعة التقييم، وعدم إهمال أية فكرة⁴.

ج. الخطوة الثالثة: توضيح الأفكار

¹ نفس المرجع، ص 198

² Julie K. Clark Taylor V. Stein, Op cit, P10

³ جيمس هيجنز، مرجع سابق، ص. 199

⁴ نفس المرجع، ص. 199

في هذه الخطوة تبدأ عملية مناقشة كل فكرة وفقا لترتيب كتاباتها على السبورة، فيقوم القائد بالإشارة إلى كل فكرة والإستفسار عن مدى فهم واستيعاب الجميع لها، ثم ينتقل إلى الفكرة التي تليها، وهكذا إلى أن يتم التأكد من أن الجميع يستوعبون كافة الأفكار ويفهمونها جيدا¹.

د. الخطوة الرابعة: الإقتراح على الأفكار

غالبا ما تصل المجموعة إلى قائمة تتضمن 100 فكرة أو أكثر، وبالتالي لابد من تقليل هذا العدد بطريقة ما للوصول إلى أفضل بديل تحدده المجموعة. وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقليل العدد، وجميعها تعتمد على مبدأ الإقتراح السري.

ومن أكثر الطرق الشائع استخدامها في الإقتراح هي طلب القائد من كل فرد كتابة خمس أفكار يرى أنها الأفضل ويقوم بترتيبها وفقا لأهميتها في بطاقة ورقية تعاد إلى القائد لتبويبها وإعلان النتائج. عادة ما يتم تحديد أفضل 5 إلى 10 أفكار عن طريق الإقتراح السري، ثم يعاد الإقتراح عليها أكثر من مرة إلى أن يتم تحديد فكرة واحدة أو فكرتين كأفضل الأفكار².

لقد أثبت هذا الأسلوب فعاليته في تجنب سيطرة الأفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة، كما يفيد أيضا مع المشكلات المحددة بدقة.

2-4- نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ

تستند هذه النظرية إلى منهجية منتظمة ذات توجه إنساني تعتمد على قاعدة معرفية، تهدف إلى حل المشكلات بطريقة إبداعية.

1-2-4 مفهوم نظرية TRIZ

تعتبر نظرية (تريز) من أحدث النظريات في تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات، وتنسب هذه النظرية إلى العالم الروسي (Henry Altchuller) الذي ولد عام 1926 بروسيا، والذي عمل كمستشار في البحرية الروسية بدائرة توثيق الاختراعات، حيث بدأ البحث عن الطرق التي استخدمها العلماء والمخترعين للوصول إلى هذه الاختراعات³.

تعرف نظرية (تريز) باسم نظرية الحل الإبداعي للمشكلات، حيث تتضمن مجموعة من الطرائق لحل المشكلات، وهي الأحرف الأولى للعبارة

¹Julie K.Clark Taylor V.Stein,Op cit,P10

²جيمس هيجنز، مرجع سابق، ص 200، 201
³وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 143.

(Teoria ResheIpy Izobreatatelskikh Zadatch) وتعني بالروسية نظرية الحل الابتكاري للمشكلات.

وتميزت هذه النظرية عن غيرها بأنها تستخدم طرقاً فريدة وغير تقليدية في حل المشكلات بطرق إبداعية، وتطور لدى الفرد الدافعية نحو التفكير بطريقة إبداعية، ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت هذه النظرية الكثير من كبريات الشركات العالمية في تدريب موظفيها، مثل:¹NASA, FORD, SAMSUNG, LG, TOYOTA.

وتتكون هذه النظرية من أربعين مبدأً أوجدها (هنري ألتشر) بعد أن لاحظ أن الاختراعات تقوم على مبادئ معينة، وقام بدراسة مليوني إختراع بمساعدة حكومته حتى اكتشف أن هذه الاختراعات تقوم على أربعين مبدأً فكون بها هذه النظرية².

ولعل ما توصل إليه (ألتشر) كان نتيجة دراسات مكثفة للبحث عن الطرق التي استخدمها العلماء والمخترعين للوصول إلى اختراعاتهم، واكتشف أن عملية الإختراع ليست عملية عشوائية، ولكنها مرت بمسارات واضحة وخطوات تطويرية محددة، واستنتج أن الإبداع والابتكار عملية منتظمة غير عشوائية، أي تحكمها قوانين، وإذا كانت تحكمها قوانين إذاً يمكن استخراج هذه القوانين والتدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات وإنتاج أعمال إبداعية مميزة³.

4-2-2- فوائدها نظرية TRIZ

تحقق نظرية TRIZ مجموعة من الفوائد أهمها ما يلي⁴:

- ✓ زيادة اهتمام الأفراد بالمشكلات التي تواجههم.
- ✓ تطوير دافعية الأفراد نحو التفكير بطريقة إبداعية.
- ✓ زيادة وعي الأفراد بالمشكلات والتحديات الموجودة في بيئتهم.
- ✓ زيادة وعي الأفراد بأهمية الإبداع في كل مجالات الحياة.
- ✓ تشجيع الأفراد بشكل مستمر على التعامل النشط مع المشكلات التي تواجههم في مختلف نواحي الحياة.
- ✓ تمكين الأفراد من استخدام تقنيات مختلفة ومتنوعة لحل المشكلات.

¹ غسان يوسف قطيط، حل المشكلات إبداعياً، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011، ص 234

² نفس المرجع، ص: 234

³ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 144

⁴ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 237

- ✓ تنمية مهارات الأفراد في تحسس المشكلات وصياغتها بطريقة مفهومة.
- ✓ تحديد جوانب التناقض في المشكلات التي تم عرضها والتعامل معها.
- ✓ تنمية مهارات الأفراد في توليد الأفكار وتقديم البدائل الأصلية في حل المشكلات من خلال تزويدهم بالاستراتيجيات المناسبة التي تمكنهم من ذلك.

4-2-3- مبادئ TRIZ

بالرغم من أن هذه المبادئ قد وضعت من خلال تحليل براءات الاختراع في المجالات التقنية، إلا أنه تبين بعد ذلك استخدامها في مجالات إدارة الأعمال والتربية والعلاقات الاجتماعية وغيرها. ومن بين مبادئ هذه النظرية ما يلي:

أ. مبدأ التقسيم والتجزئة:

- يمكن استخدام هذا المبدأ في حل المشكلات عن طريق:¹
- ✓ تقسيم النظام إلى عدة أجزاء يكون كلا منها مستقلاً عن الآخر.
- ✓ تصميم نظام بحيث يكون قابلاً للتقسيم، ويمكن فكّه وتركيبه.
- ✓ زيادة درجة تقسيم النظام المقسم على نحو مسبق أو تجزئته إلى أن يصبح حل المشكلة أمراً ممكناً.

ب. مبدأ الفصل أو الاستخلاص:

يتضمن هذا المبدأ حلاً للمشكلة من خلال:²

- تحديد المكونات التي تعمل على نحو جيد والعمل على استثمارها.
- تحديد المكونات أو الأجزاء الضارة أو تلك التي لا تعمل جيداً لفصلها والتخلص منها.

ج. مبدأ النوعية أو المكانية:

يشير هذا المبدأ إلى حل المشكلات التي يواجهها النظام عن طريق:³

- ✓ تحسين نوعية الأداء في كل جزء أو موقع من أجزاء هذا النظام، وذلك من خلال تغيير البيئة المنتظمة للنظام نفسه أو بيئته الخارجية بحيث تصبح غير منتظمة.
- ✓ جعل كل جزء في النظام يعمل في أفضل الظروف التي توفر له ذلك.

¹ألاء حسيب الجليلي، منال عبد الجبار السماك، تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية لطلبة الجامعات باعتماد بعض طرق التحسين المستمر لجودة الأداء التدريسي: دراسة استطلاعية لتفعيل جودة مخرجات التعليم العالي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، 2014، ص. ص. 77

²غسان يوسف قطييط، مرجع سابق، ص 245

³ألاء حسيب الجليلي، منال عبد الجبار السماك، مرجع سابق، ص 77

✓ الاستفادة من كل جزء في النظام يجعله قادرا على أداء وظيفة جديدة أو عدة وظائف أخرى مفيدة، وبذلك يتم تحقيق الإستفادة القصوى من الخاصية المكانية لأجزاء النظام.

د. مبدأ اللاتماثل أو اللاتناسق:

يستخدم هذا المبدأ في حل المشكلات التي يمكن أن تنشأ عن الإتساق أو التماثل، عن طريق:¹

✓ تغيير حالة التماثل أو الاتساق في النظام إلى حالة عدم تماثل أو اتساق.

✓ زيادة درجة اللاتماثل/أو اللاتناسق إذا كان الشيء أو النظام أصلا في حالة لا تماثل أو لا اتساق.

هـ. مبدأ الربط أو الدمج:

يتضمن هذا المبدأ الربط المكاني أو الزماني بين الأنظمة التي تؤدي عمليات متشابهة أو متجاوزة ويعبر هذا المبدأ عن طريق:²

✓ جمع الأشياء أو المكونات المتشابهة أو المتماثلة التي تؤدي وظائف وعمليات بحيث تكون متقاربة أو متجاوزة من حيث المكان

✓ تجميع أو ضم هذه الأشياء أو الأجزاء أو المكونات بحيث تؤدي عملياتها ووظائفها في أوقات زمنية متقاربة

بالرغم من أن المبادئ التي تم التوصل إليها من قبل (ألتشرلر) تم اكتشافها في مجال الهندسة و التقنية، إلا أنه يمكن تعميمها وجعلها متاحة للمخترعين أو المبدعين لحل المشكلة في مختلف جوانب النشاط الإنساني للوصول إلى حلول أو استراتيجيات أكثر إبداعا والتي أثبتت بالفعل فعاليتها، كما تسمح هذه الأداة برفع القدرة على إنتاج الأفكار إلى مستوى أعلى وتوجيهها نحو الإتجاه الصحيح.

كما تستند نظرية TRIZ على التكنولوجيا بدلا من علم النفس، وهو ما يؤكد على الفرق الرئيسي بين أسلوب TRIZ وبين أساليب عديدة لتنمية الإبداع، وفي سياق نظرية TRIZ ينظر للإبداع من وجهة نظر تقنية، وهذا يعني أنه مزيج من الأفكار والمعرفة من مختلف المجالات³.

¹ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 246

² ألاء حسيب الجليلي، منال عبد الجبار السماك، مرجع سابق، ص 77

³ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 146

5- الأساليب الشكلية

هي الأساليب التي تعتمد على الأشكال والصور في توليد الأفكار وتنمية القدرات الإبداعية والتدريب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع. ومن أكثر الأساليب الشكلية شيوعاً ما يلي:

5-1- الخريطة الذهنية

تعد الخريطة الذهنية طريقة لتنظيم وترتيب الأفكار والمعلومات، وتمثيلها في صورة أقرب للذهن، ويمكن رسم الخريطة الذهنية إما باليد أو باستخدام برامج الكمبيوتر مثل برنامج **Mind Mapper**.

5-1-1- مفهوم الخريطة الذهنية

ظهر مصطلح الخريطة الذهنية لأول مرة عن طريق (توني بوزان - Tony Buzan) سنة 1971، ومن أسمائها خرائط العقل وخرائط الذهن¹.

وقد عرف (توني بوزان) الخريطة الذهنية بأنها تقنية رسومية قوية تزودك بمفاتيح تساعد على استخدام طاقة عقلك بتسخير أغلب مهارات العقل بكلمة، صورة، عدد، منطق، ألوان أو إيقاع في كل مرة وأسلوب قوي يعطيك الحرية المطلقة في استخدام طاقات عقلك². كما تعرف بأنها وسيلة تساعد على التخطيط والتعلم والتفكير البناء، وهي تعتمد على رسم وكتابة كل ما تريده على ورقة واحدة بطريقة مرتبة تساعدك على التركيز والتذكر حيث جمع فيها بين الجانب الكتابي المختصر بكلمات معدودة مع جانب الرسم مما يساعد على ربط الشيء المراد تذكره برسم معين³.

وتعرف بأنها طريقة تقوم على ربط المعلومات أو الأفكار بواسطة رسومات وكلمات على شكل خارطة تصل فيما بينها بأسهم ذات دلالة وعلاقة بين هذه المعلومات، كما يدخل في تركيبها الأشكال والصور والألوان. وهي أحد وسائل التفكير والتخزين الإبداعية التي تقوم على توليد الأفكار والربط بينها⁴.

¹وفاء سليمان عويجان، تصميم ودراسة فاعلية برنامج تعليمي باستخدام الخرائط الذهنية في تنمية مهارات الأداء المعرفي في مساق تربية الطفل في الإسلام لدى طالبات كلية الأميرة عالية الجامعية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، العدد 6، جوان، 2013، ص 548

²نفس المرجع، ص 548

³عبد الرزاق عبد الله زيدان العنيكي، فاعلية استعمال استراتيجية الخرائط الذهنية في تحصيل طالبات الصف الخامس الأدبي في مادة التاريخ، مجلة ديالي، العدد 60، 2013، ص 11

⁴عسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 150

5-1-2- أهداف الخريطة الذهنية

تتمثل أهداف الخريطة الذهنية فيما يلي:

- ✓ تمثيل مجموعة من المعلومات أو الأفكار بشكل مختصر ومقبول ومفهوم لدى المتدرب والمدرّب.
- ✓ الربط بين المعلومات بواسطة رسومات وكلمات.
- ✓ العمل على ربط عنصر بعنصر آخر أو فكرة بأخرى¹.
- ✓ تعظيم الجودة في التفكير والدعوة للكشف عن الأفكار الجديدة.
- ✓ تسمح بإثارة الإبداع بطريقة ممتعة وتقييم نتائج فعالة في جميع المجالات العلمية، حيث تسمح بالبحث عن الأفكار وتوضيحها، وكذا وضع بناء تنظيمي وهيكل للمشاريع.
- ✓ أثناء جلسات الإبداع تسمح الخريطة الذهنية بتوضيح الحلول الإبداعية أثناء وضع المشكل وتسهيل إمكانية الاختلاف في الآراء قبل تقديم الحلول الجديدة، كما تسمح بتجميع الأفكار حول الموضوع مع مراعاة عمل الذهن بحرية، إن هذه الأداة هي وسيلة عالمية في تحرير القدرات العقلية².

5-1-3- خطوات رسم الخريطة الذهنية

يمكن أن تصمم الخارطة الذهنية وفق الخطوات التالية³:

- وضع العنوان الرئيسي في المركز مع رسم صورة مركزية تعبر عنها.
- رسم الفروع الرئيسية أولاً، وكتابة عناوينها مع رسم صورة لكل فرع ما أمكن.
- رسم فروع المستوى الثاني.
- إضافة المستوى الثاني من الأفكار بخط واضح، ورسم رموزها ما أمكن.
- إضافة مستوى ثالث أو رابع من المعلومات.
- استخدام الألوان في رسم الخارطة الذهنية.
- جعل الفروع تتخذ شكل المنحنى بدلاً من الخطوط المستقيمة.
- وينصح عند رسم الخريطة الذهنية أن نضع في الحسبان الآتي⁴:

¹ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق/ ص 151

² وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 137

³ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 152، 153

⁴ نفس المرجع، ص 153

- ✓ استخدام الصور المركزية.
- ✓ استخدام الصور في جميع أجزاء الخريطة الذهنية قدر الإمكان.
- ✓ استخدام صور ملفتة للنظر (مضحكة، مجسمة، مزخرفة...)
- ✓ استخدام الألوان (لون للعنوان في المركز، لون ثانٍ للعناوين الفرعية، ويمكن استخدام لون موحد لكل مجموعة)
- ✓ الإعتناء بالمسافات بين الرسوم والكلمات.

5-2- أسلوب هيكل السمكة (Fish bone diagram technique)

إن طريقة هيكل السمكة هي طريقة من طرق التدريب على التفكير الإبداعي، ويمكن استخدامها في مجال العمل السياسي والصناعي والتجاري والتربوي والنفسي وغيرها من المجالات التي لا حصر لها¹.

يرجع الفضل في ظهور هذا الأسلوب إلى خبير الجودة الإحصائي (كارو إشيكاوا)، حيث تم استخدامه سنة 1943، ويشار إلى هذا الأسلوب بعدة أسماء منها: مخطط إشيكاوا أو تحليل السبب و الأثر أو السبب والنتيجة، حيث أصدر (كارو إشيكاوا) كتاباً أسماه (المرشد إلى السيطرة على الجودة) والذي اقترح فيه مخططاً لتحليل عظمة السمكة، بحيث تمثل العظام أو الأشواك الأسباب الحقيقية لمشكلة ما، فتستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة وتحديد مصدر الخطأ أو القصور من خلال معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة².

- تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق فعالية في تحديد المشكلات، وذلك للأسباب التالية³:
- ✓ تشجيع دراسة جميع جوانب المشكلة قبل اتخاذ القرار، وبيان العلاقة بين الأسباب والأهمية النسبية لهذه الأسباب.
- ✓ تساعد على بداية عملية الإبداع لتركيزها على المشكلة الفعلية والترتيب المنطقي لخطوات حلها.

¹حسين محمد حسنين، مرجع سابق، ص142

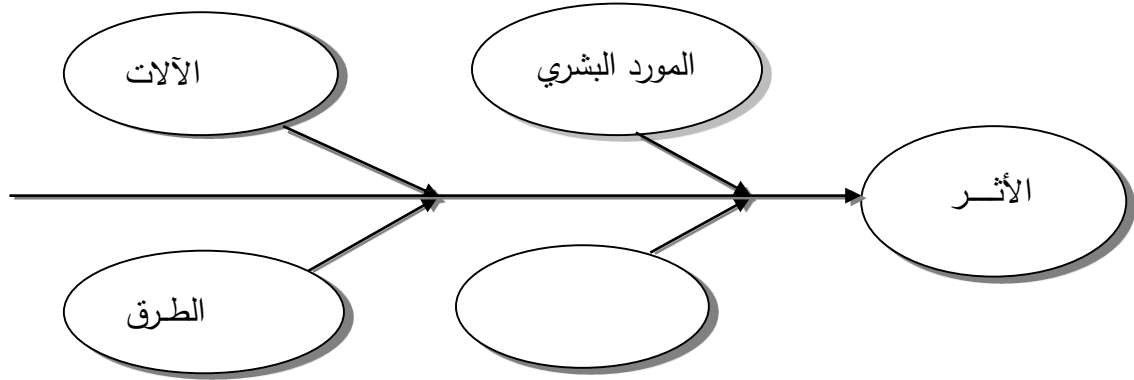
²برهان نمر إبراهيم بابية، أثر استخدام استراتيجية عظم السمكة في تنمية مهارات حل المشكلات لدى طالبات جامعة الطائف في مقرر الثقافة الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 1، كانون الثاني، 2014، ص150

³وسيلة واعر، مرجع سابق، ص138

✓ تسمح بالتركيز على المشكلة الحقيقية بدلا من التشتت مع الأمور غير المفيدة، بمعنى تضيق نطاق المشكلة والتعامل مع عدد محدود من القضايا، كما تسمح برؤية الصورة الكاملة للمشكلة وليس لأحد أجزائها.

والشكل التالي يوضح أسلوب هيكل السمكة:

شكل رقم (03): مخطط إشيكاوا (هيكل السمكة)



Source: Amir Abbas Yazdani, Reza Tavakkoli Moghaddam, Integration of the fish bone diagram, brainstorming and AHP method for problem solving and decision making: a case study, Int J Adv manuftechnol, 2012, p:653

إن طريقة هيكل السمكة هي طريقة فعالة من شأنها دفع الأفراد وفرق العمل إلى الإهتمام بما يعرف الآن بتعقدية المشكلة (**Problem complexity**)، أو ما يدعى بتعددية أبعاد المشكلة الواحدة (**Multi Dimensions**)، وبالتالي النظر بموضوعية إلى جميع العوامل المساعدة في خلق المشكلة.

6- الأساليب المرحلية

تركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، ومن أهم هذه الأساليب نجد:

6-1- أسلوب دلفي

6-1-1- مفهوم أسلوب دلفي

تم تطوير هذا الأسلوب من قبل (Halmer و Dalkey) بمؤسسة Rand، الذي يعد كعملية اتصال بين مجموعة من الخبراء على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع يكون أعضاؤه غير موجودين وجها لوجه، بهدف دفع الآراء والمناقشات حول قضية للوصول إلى الهدف أو توقع أحداث مستقبلية¹.

ويعرف أسلوب دلفي بأنه "برنامج أو منهج مصمم بطريقة علمية لاستطلاع رأي مجموعة من الخبراء حول موضوع ما للدراسة ويتم ذلك في أكثر من دورة للوصول إلى نتائج تفيد في حل مشكلة الدراسة"².

يعتمد هذا الأسلوب على رأي مجموعة من الخبراء في مجال موضوع الدراسة بحيث تتم المناقشة غير المباشرة، أي أن كل عضو من الخبراء يبدي رأيه بعيدا عن تأثير رأي المجموعة وبذلك فهو يتميز عن أسلوب الدائرة المستديرة أو المناقشة المباشرة التي تتم من خلال اجتماع مجموعة من الخبراء حول مائدة مفاوضات في جلسة مباشرة.

وفي هذه الجلسة يقوم كل خبير بعرض وجهة نظره، ومن خلال مناقشة الآراء المطروحة يتم التوصل إلى إجماع في الرأي حول هذه القضية وذلك مع مراعاة جوانب التالية :

- ✓ إخفاء هوية الخبراء.
- ✓ إظهار التقديرات لأحكام وآراء الخبراء.
- ✓ إعطاء الفرصة للخبراء لمراجعة أفكارهم.
- ✓ دور التغذية العكسية في زيادة اهتمام الخبراء ومحاولة الوصول لأرضيات مشتركة³.

6-1-2- أهمية أسلوب دلفي:

- ✓ الحصول على معلومات تغطي معظم جوانب الموضوع.

¹وسيلة واعر، مرجع سابق، ص154

²سيف الإسلام علي مطر، أسلوب دلفي و استخدامه في ميدان التعليم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1995، ص22

³منصور فهمي، المشكلات الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988، ص446

- ✓ اشتراك مجموعة من الخبراء في عملية التنبؤ وعدم الإعتماد على رأي خبير واحد.
- ✓ اجراء التنبؤ على عدة دورات يتيح الفرصة للخبراء لإعطاء آرائهم في ضوء تلك البيانات المتاحة للوصول لرأي يتفق عليه الأغلبية.
- ✓ إمكانية قيام كل خبير بإعطاء رأيه ومعرفة آراء الآخرين دون أن يتأثر بهم.
- ✓ قابلية هذا الأسلوب للتطبيق في عدة مجالات وبصورة تتلائم مع أي مشكلة.
- ✓ القدرة على استبعاد الآراء الشاذة.
- ✓ تقليل التكلفة وفقد الوقت والجهد وزيادة العائد(الجودة).
- ✓ يساعد في الحصول على الحلول التي أجمع عليها الخبراء وتلاشي المشكلات¹.

6-1-3-مراحل أسلوب دلفي

أ. المرحلة الأولى:

في البداية يتم إرسال إستبيان مفتوح إلى الخبراء لطلب معلومات محددة عن مشكل ما، وبعد تلقي الردود عن الموضوع يتم جمع المعلومات وتنظيمها في استبيان آخر وإرساله إلى الخبراء ليتم استخدامه في المرحلة الثانية.

ب. المرحلة الثانية:

وفيهما يتلقى كل خبير استبيان ثاني ويقوم باختباره وتقييم توقعاته حول الحلول.

ج. المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة يتم تلقي استبيان من قبل الخبراء يضم مقالات ملخصة تتعلق بالمرحلة السابقة ليتم مراجعتها، وهذه المرحلة تعطي للمشاركين إمكانية توفير المزيد من المعلومات والأحكام حول الموضوع، وبالمقارنة مع المرحلة السابقة يتم إجراء تعديلات طفيفة لتحقيق التوافق في الآراء.

د. المرحلة الرابعة:

تعاد المرحلة الثانية والثالثة مرة أخرى وذلك للتوصل إلى أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول، ليتم جمع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل،

¹سيف الإسلام علي مطر، مرجع سابق، ص23

وللإشارة فإن عدد المراسلات يعتمد بشكل واسع على درجة توافق الآراء بين الخبراء والتي تتفاوت ما بين 3 و 5 مرات¹.

6-2- قبعات التفكير الست

لقد طور الدكتور البريطاني (Edward De Bono) تقنية التفكير الإبداعي الجانبي لمساعدة المفكر على عمل الأشياء كل على حدة، فيصبح باستطاعته الفصل ما بين كل من المشاعر والمنطق والمعلومات. لذا وضع "دي بونو" القبعات الست كطريقة لممارسة نوع واحد فقط من التفكير في الوقت ذاته، وقد اختار القبعات للتمييز بين أنواع التفكير وأعطى لونا مميزا لكل قبعة حتى يمكن تمييزه وحفظه بسهولة. وهذه القبعات الست هي:

1. القبعة البيضاء: النظرة الموضوعية للأمور.
 2. القبعة الحمراء: الإنفعال والحدس والمشاعر.
 3. القبعة السوداء: الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي.
 4. القبعة الصفراء: الممكن والمنطق الإيجابي.
 5. القبعة الخضراء: الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
 6. القبعة الزرقاء: ضبط عملية التفكير والتفكير في التفكير².
- ويمكن توضيح مضمون كل قبعة فيما يلي:

6-1-2- القبعة البيضاء

ترمز إلى التفكير الحيادي وتتميز بالموضوعية، وهذا التفكير قائم على أساس التساؤل من أجل الحصول على حقائق وأرقام... إلخ. وهي قبعة جمع الحقائق والمعلومات والخطط وقاعدة البيانات، ودراسة جوانب المشكلة والتحضير لها³.

ومن يرتدي القبعة البيضاء يجيب إجابات مباشرة ومحددة عن الأسئلة، وينصت جيدا ومجرد من العواطف، ويهتم بالوقائع والأرقام والإحصاءات. ويمكن أن نجعل الآخرين يلبسونها عن طريق السؤال التالي: ماهي معلوماتك في هذا الأمر؟ وينصح استعمالها في بداية الجلسة أو الاجتماع⁴.

¹وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 156

²عسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 163، 164

³ألاء حسيب الجليلي، منال عبد الجبار السماك، مرجع سابق، ص: 68

⁴عسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 166

6-2-2- القبة الحمراء

ترتبط القبة الحمراء بالعواطف والمشاعر والحدس والجوانب الأخلاقية في المشكلة. والتفكير عند ارتداء القبة الحمراء يكون نقيض القبة البيضاء من حيث المعلومات والحيادية والموضوعية. ويمكن أن نجعل الآخرين يلبسونها عندما نريد معرفة حقيقة مشاعرهم حول موضوع ما، وذلك من خلال طرح السؤال:

- ما شعورك؟

- ما توقعك؟

وينصح بتقليلها في جلسات العمل، فالمشاعر والإنفعالات والأحاسيس الخفية والداخلية قوية وحقيقية، والتفكير من خلال ارتداء القبة الحمراء يعترف بوجودها ويعطيها حيزاً. ويكون التفكير في حالة ارتداء القبة الحمراء استجابة للسؤال:

- ما مشاعري نحو هذه القضية الآن؟¹.

6-2-3- القبة السوداء

ترتبط القبة السوداء بالخوف والحذر والتشاؤم والنقد والحيطة، والتفكير في الأخطار أو الخسارة، واللون الأسود مأخوذ من الصرامة، ورمز للقبة باللون الأسود كناية عن السلبية والتشاؤم، والتفكير من خلال ارتداء هذه القبة يمنعنا من ارتكاب الأخطاء، لذلك فهذه القبة هي أكثر القبعات استخداماً وأهمية على حد سواء².

وبذلك فإن أساس هذا التفكير هو المنطق والنقد والتشاؤم، أي أنه دائم في خط سلبي في تصوره للأوضاع المستقبلية والماضية. ورغم أنه يبدو منطقياً فهو ليس عادلاً باستمرار، فهو غالباً يركز على أشياء فرعية أو صغيرة، ورمز لها باللون الأسود كناية عن السلبية والتشاؤم. وهذا الشيء مطلوب عند اتخاذ القرارات³.

6-2-4- القبة الصفراء

يعد التفكير عند ارتداء القبة الصفراء معاكساً تماماً للتفكير السلبي (القبة السوداء)، ويعتمد على التفكير الإيجابي، فالقبة الصفراء ترتبط بالتفاؤل والفوائد للموضوع المطروح للنقاش، وتحري

¹ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 167، 168

² ألاء حسيب الجليلي، منال عبد الجبار السماك، مرجع سابق، ص 69

³ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 170

بعض النتائج والإقتراحات المفيدة والجدوى الاقتصادية. وعلى الفرد أن يجرب ارتداء هذه القبعة قبل وبعد القبعة السوداء عند مناقشة أي موضوع¹.

واللون الأصفر مأخوذ من ضوء الشمس، وهو للدلالة على الآمال وإبداء الأسباب لهذه الآمال، والتفكير بهذه القبعة فيه نظرة طموحة للمستقبل ورؤية للفوائد التي ستتحقق من الفكرة المقترحة².

6-2-5- القبعة الخضراء

ترمز القبعة الخضراء إلى التغيير والخروج عن الأفكار القديمة والمألوفة، ولها أهمية كبرى عن باقي أنواع التفكير، وأعطيت اللون الأخضر تشبيها للون النبتة التي تبدأ صغيرة ثم تنمو وتكبر.

وتدل هذه القبعة على التفكير الاستكشافي، والمقترحات والآراء الجديدة. والتفكير بهذه القبعة تفكير إبداعي فيه النشاط والحيوية والمقترحات المبتكرة، والخروج من الأفكار القديمة إلى الجديدة. ومن يرتدي القبعة الخضراء يحرص على كل جديد من أفكار وتجارب ومفاهيم، ومستعد لتحمل المخاطر والنتائج المترتبة ويسعى للتطوير والعمل على التغيير، ويعطي من الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة.

وعند ارتداء هذه القبعة يجب إتباعها بالسوداء ثم الصفراء حتى يتم التعرف على سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة، كما يفضل ارتدائها قبل الاختيار بين البدائل المطروحة، حيث يمكن إيجاد أفكار أو بدائل جديدة³.

6-2-6- القبعة الزرقاء

ترمز إلى التفكير الموجه (الشمولي)، إنه تفكير النظرة العامة، والسبب في اختيار اللون الأزرق هو لون السماء، وهو لون شامل يغطي كل الأرض. كما أنها ترمز إلى لون البحر الذي يرمز للإحاطة والقوة. وتوجه هذه القبعة الفرد نحو التفكير في التفكير والتحكم بعملية التفكير وضبطها وتلخيص ما تم التوصل إليه حتى الآن تمهيدا للانتقال إلى الخطوة اللاحقة في التفكير. وهي قبعة التفكير والتحكم والتقييم والنظر للأشياء بطريقة ناقدة بناءة، والقبعة الزرقاء هي قبعة جدول أعمال التفكير⁴.

¹ نفس المرجع، ص 171

² برفافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص 85

³ غسان يوسف قطييط، مرجع سابق، ص 172، 173

⁴ ألاء حسيب الجليلي، منال عبد الجبار السماك، مرجع سابق، ص 70

والقبة الزرقاء يمكن أن نبدأ بها لتحديد أنواع القبعات وتسلسلها أو ننهي بها، وهي ميزة خاصة لهذه القبة دون غيرها. فكل القبعات يكون التفكير فيها بأشياء مادية، ولكن الزرقاء تهتم بالتفكير بالآراء، ففيها تفكير في التفكير وتلخيص للآراء، وتوجيه لسير الحوار والمناقشات والتعليقات.

ومن يرتدي القبة الزرقاء يبرمج ويرتب خطواته بشكل دقيق، ويتميز بالمسؤولية في أغلب الأمور، ويتقبل جميع الآراء ويحللها ثم يقتنع بها، ويستطيع أن يرى قبعات الآخرين ويحترمهم¹. تمتاز القبعات الست بأنها سهلة التعلم والاستخدام، ولها تأثير في تفكير الفرد، لأن ألوان القبعات تعطي للفرد شمولية التفكير. كما أن هذه القبعات تسهم في تحقيق الآتي²:

- ✓ تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية.
- ✓ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- ✓ تقلل من النزاعات والخلافات.
- ✓ توفر أسلوباً علمياً لاستخدام أنماط تفكير مختلفة في أفضل تتابع ممكن.
- ✓ تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار وتسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والإبتكار.
- ✓ تحسن من التواصل والعلاقات العامة.
- ✓ تساهم في بناء فرق عمل فعالة.

¹ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص ص 174، 175.

² نفس المرجع، ص ص: 180، 181.

خلاصة

- من خلال الفصل الثاني والذي تناول أهم المداخل والأساليب الإدارية التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- ✓ يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري من خلال اتباع الرؤساء والمرؤوسين لأساليب وطرق في تحديد ووضع الأهداف، وتصميم الخطط اللازمة لتنفيذها، بما يؤدي إلى بروز وإيجاد طرق إبداعية وابتكارية لتحقيق الوصول للأهداف المنشودة.
 - ✓ يتمثل دور الإدارة بالتفويض في تحقيق الإبداع الإداري في كونها أحد الأساليب الإدارية الفعالة للاستفادة واستغلال الوقت بأقصى درجة ممكنة وتوزيعه بفعالية بين جميع المهام والأعمال المختلفة لإنجازها في الوقت الملائم، ويساعد على تنظيم العمل والتفكير الإبداعي والابتكاري، ويحقق أفضل النتائج التي تسعى إليها العمليات الإبداعية والابتكارية والقيام بأعمال أشياء مميزة.
 - ✓ ترتبط الإدارة بالمشاركة بالإبداع الإداري من خلال العمل الجماعي والذي على أساسها تعرف آراء وأفكار العاملين فيما يتعلق بأوضاع العمل وشؤون اللوائح والأنظمة وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وإيجاد أفكار وحلول للمشكلات وأساليب جديدة لآداء العمل بطرق إبداعية وابتكارية والتي لا يمكن الوصول إليها من خلال العمل الفردي، خصوصا عندما تكون المنظمة في حاجة إلى ذلك.
 - ✓ تنقسم الأساليب المستخدمة في تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمات إلى ثلاثة أنواع هي: الأساليب الجماعية والتي تضم عدة أنواع أهمها: أسلوب العصف الذهني، أسلوب المجموعات الإسمية ونظرية الحل الابتكاري للمشكلات (TRIZ)، والأساليب الشكلية والتي تضم بدورها عدة أنواع أهمها: الخريطة الذهنية وأسلوب هيكل السمكة، أما النوع الأخير فيتمثل في الأساليب المرحلية والتي تنقسم كذلك لعدة أنواع أهمها: أسلوب دلفي وقبعات التفكير الست.

الفصل الثالث

مساهمة أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإدراك الإداري

تمهيد

هنالك العديد من الأساليب التي تستخدم في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد بصفة عامة والمديرين في المؤسسات بصفة خاصة. ويعتبر أسلوب العصف الذهني أحد الأساليب الحديثة في التدريب، والذي يشجع على التفكير الإبداعي وإطلاق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان. كما يسمح هذا الأسلوب بإبراز كل الآراء والأفكار، حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف. ويصلح هذا الأسلوب في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة.

من هذا المنطلق، نتطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بأسلوب العصف الذهني. سنتناول التطور التاريخي لهذا الأسلوب، إضافة إلى مفهومه وفوائده ومبادئه، كما سنتطرق إلى خصائص العصف الذهني وطريقة عمله ومعوقاته وسبل تجاوزها.

1- التطور التاريخي لأسلوب العصف الذهني

يعد (أليكس أوزبورن-1888-1966 Alex Osborn) الأب الشرعي لأسلوب العصف الذهني، الذي اكتشفه عام 1938. وقد جاء بهذا الأسلوب كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك وهو أسلوب المؤتمر الذي كان يعقده عدد من الخبراء يدلي كل منهم بدلوه في تعاقب أو تناوب، مع إتاحة الفرصة للمناقشة في نهاية الجلسة. والسبب في عدم رضاه بهذا الأسلوب التقليدي هو قصوره في التوصل إلى حل كثير من المشكلات الصعبة أو المعقدة ذات الطابع المجرد¹.

وقد استمد (أوزبورن) هذا الأسلوب الجديد من طريقة هندية سابقة تعرف باسم (Braihana)، حيث تعني كلمة (Braihana) الجانب الذي يقع خارج نطاق التفكير، أما كلمة (Barshana) فتعني السؤال. ويفهم من هذا وضع العديد من الأسئلة خارج الذات لتوليد العديد من الأفكار. وقد كان استخدام هذه الطريقة في المجال الديني فقط².

وقد بين (أوزبورن) في كتابه (الخيال التطبيقي-1953 Applied Imagination) طريقته في العصف الذهني، والتي تصلح لتطبيقها في أغلب مجالات الحياة بما فيها العمليات الإدارية والصناعية، أي أنه يمكن استخدامها في كل المجالات التي تحتاج إلى إثارة التفكير عند الأفراد والجماعات على حد سواء. كما تهدف هذه الطريقة إلى إنتاج قائمة الأفكار التي سيتم تقييمها لاحقاً. وتستخدم كذلك في تحضير القدرات الإبداعية وإطلاقها. فهي بذلك عملية تفكير فردي وجماعي وضعت لاستخراج وإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار لمشكلة ما بقدر المستطاع في غياب العوائق³.

وفي عام 1954، أسس (أوزبورن) مؤسسة التعليم الإبتكاري، حيث بدأ يستخدم طريقة العصف الذهني بشكل منظم في تدريب الأفراد والمجموعات على حل المشكلات.

وفي عام 1955 أنشأ أول معهد لحل المشكلات الإبتكارية Creative Problem Solving في مدينة "بفالو" بنيويورك، حيث استقرت مؤسسة التعليم الإبتكاري⁴.

¹ألاء حسيب الجليلي، منال عبد الجبار السماك، مرجع سابق، ص 62، 63

²Tudor Rickards, *Brainstorming revisited: a question of context*, I J M R, March 1999, p 92

³عمر إبراهيم عزيز، العصف الذهني وأثره في تنمية التفكير الإبتكاري، ط1، دار دجلة، عمان 2006، ص 47، 48
⁴أحمد عبادة، الحلول الإبتكارية للمشكلات، النظرية والتطبيق، دار الحكمة للنشر، البحرين، 1992، ص 36

وجدير بالذكر أن (أوزبورن) لم يكن عالما نفسانيا، بل كان أحد العاملين بشؤون الإعلان والدعاية، حيث كان يشغل منصب مدير في وكالة (BBDO) للدعاية بنيويورك. وكان من بين الرواد الذين استخدموا أسلوب الدعاية في توظيف الأساليب الابتكارية في حل المشكلات المتعلقة بمجالات الدعاية والإعلانات. ولهذا لم يهتم (أوزبورن) بصياغة الأسس النظرية التي أقام عليها طريقته.

جاء من بعد (أوزبورن) باحث آخر هو (بارنز 1962-1967 Parnes) وقام بإجراء مزيد من التعديلات والتطوير مستعينا بأعضاء مؤسسة التعليم الابتكاري، محاولا وضع أسس نظرية للعصف الذهني. وقد صدر لـ (بارنز) عام 1963 مقال بعنوان «هل تفهم حقيقة ما هو العصف الذهني؟»، شرح فيه بإسهاب نظرية أسلوب العصف الذهني¹.

وتابع علماء النفس المهتمون بمجال تنمية الابتكار دراساتهم حول تطوير أسلوب العصف الذهني استنادا إلى المبادئ التي أرساها (أوزبورن) ومن بعده (بارنز) وزملاؤه. فقد استخدمت هذه الطريقة في حل المشكلات بطريقة إبتكارية في مجالات متنوعة من أهمها: النمو الإداري للموظفين، واتخاذ القرارات في الأنشطة الصناعية والتجارية والمهن الهندسية والإدارية والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية وفي مجال الدعاية والإعلان²

وقد ساهم التطور السريع في مجال تقنية المعلومات والاتصالات (TIC) بشكل مباشر في تطوير أسلوب العصف الذهني إلى ما سمي بأسلوب العصف الذهني الإلكتروني (Electronic brainstorming)، ويتضمن هذا الأسلوب ببساطة مجموعة من برامج الحاسوب التي تربط الحاسبات الشخصية أو الحاسبات الصغيرة المتنقلة مع محطة رئيسية تدار من قبل ما يعرف بالميسر (Facilator)، حيث يجلس المشاركون في جلسة العصف الذهني أمام حواسيبهم الشخصية التي إما أن تكون داخل قاعة أو غرفة أو متوزعة في قاعات أو غرف مختلفة، أو ربما في قارات مختلفة من العالم³.

ويتم من خلال العصف الذهني، الذي يتم إلكترونيا، إدراج كل المقترحات التي قد تخطر ببال أي من المشاركين دون مناقشة لأي منها. وبعد أن ينتهي الجميع من وضع مقترحاتهم بسرية

¹أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 36

²نفس المرجع، ص 37

³عدنان جمعة الدوي، دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 58

تامة، تنتهي هذه المرحلة لتبدأ مرحلة تحليل المقترحات وتجميعها واختيار البديل الأنسب بالتصويت. وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار تتم بأسرع وقت ممكن وباستشارة جميع المشاركين¹.

2- مفهوم ومبادئ وفوائد العصف الذهني

2-1- مفهوم العصف الذهني

نقل الباحثون العرب مصطلح (Brainstorming) بالإنجليزية ومصطلح (Remue-méninges) بالفرنسية إلى عدة مرادفات منها: القصف الذهني، العصف الذهني، المفكرة، استمطار المخ، تدفق الأفكار وتوليد الأفكار، إلا أننا سوف نتبنى مرادف "العصف الذهني" لأن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الابتكارية المناسبة لهذه المشكلة². وهناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع العصف الذهني نستعرض فيما يلي أهمها:

- **تعريف (أوزبورن-1938):** "أنه نشاط عقلي يتجه الفكر بمقتضاه لوضع تصورات أو أفكار جديدة وملائمة لمواجهة مشكلات مستعصية على الحل، أو كانت تبدو كذلك في أقل تقدير."³
- **تعريف جوردن (Jordon-1971):** "أنه اعتماد تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة"⁴
- **تعريف (يحي محمد نبهان-2008):** "أنه توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة، أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار"⁵
- **تعريف (غسان يوسف قطيط-2011):** "أنه أسلوب يستخدم في دراسة مشكلة أو موضوع ما، وفيه تجتمع مجموعة من الأفراد ليصلوا إلى حلول أصلية من خلال المناقشة وطرح الحلول

¹ Gail Kay, Effective meetings through electronic brainstorming, Journal of Management Development, Vol. 14 No. 6, 1995,p:4

² أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 38

³ عمر إبراهيم، مرجع سابق، ص 34

⁴ نفس المرجع، ص 34

⁵ يحي محمد نبهان، العصف الذهني وحل المشكلات، دار البازوري، عمان 2008، ص19

والبدائل، ويكون الهدف الرئيسي هو التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار وليس مناقشة الآراء ونقدها"¹.

• **تعريف (فواز بن فتح الله الرامي و جهاد فلاح كراسنة-2007):** "أنه أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة"².

• **تعريف (عائشة خليفة سلمان الشرفات-2007):** "أنه أحد البرامج المستخدمة والمصممة من أجل التدريب على الإبداع عن طريق حفز الدماغ أو إمطار الأفكار وتوزيعها، فهو يساعد على الاستفادة من أفكار الآخرين والبناء عليها"³.

• **تعريف (جرادات و آخرون-2011):** "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة، وهو أسلوب تعليمي و تدريسي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع مع المهتمين خلال جلسة قصيرة"⁴.

وقد توصل الباحث إلى تعريف نظري من التعاريف السابقة، وهو أن العصف الذهني هو أسلوب تعليمي وتدريبى يشجع بمقتضاه مجموعة من الأفراد بإشراف رئيس لها على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة المبتكرة بشكل عفوي وتلقائي حر وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار التي تخص حلولاً لمشكلة معينة.

كما نستخلص مما ذكر من تعريفات أن هناك جوانب متشابهة بين ما ورد من تعريفات العصف الذهني وهي كما يلي:⁵

- أنها تعتمد حرية التعبير عن الأفكار التي تدور في ذهن الفرد مهما كانت طبيعة هذه الأفكار وأهميتها للمشكلة المطروحة.
- أنها تنمي روح الابتكار من خلال اعتماد الأفكار، بعضها على البعض الآخر.
- أنها تساعد المجموعة على جمع الأفكار والتوفيق بينها بغية الوصول إلى فكرة أصلية.
- أن الأفكار جميعاً تتطلق من مشكلة، ومن الضروري وضع حلول مناسبة لها.

¹ غسان يوسف قنطيط، مرجع سابق، ص 118

² فواز بن فتح الله الرامي، جهاد فلاح كراسنة، استراتيجية العصف الذهني، دار الكتاب الجامعي، العين، 2007، ص 155

³ عائشة خليفة سلمان الشرفات، أثر استراتيجيتي العصف الذهني وتألف الأشتات في تنمية مهارات الكتابة الإبداعية لدى طالبات، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 2007 ص 14

⁴ علي جاسم العبيدي، دينا حامد جمال، أردن حاتم خضير، أثر العصف الذهني في نقل المعرفة: دراسة حالة في مصرف الراجحي فرع شارع فلسطين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 95، 2013، ص 184

⁵ عمر ابراهيم عزيز، مرجع سابق، ص 37، 38

- أن العصف الذهني لا يعني إيجاد حلول للمشكلات كلها، بل يستخدم للمشكلات التي تتطلب حلول ابتكارية.

2-2- مبادئ العصف الذهني

يشير (أوزبورن-Osborn) ومن بعده (بارنز-Parnes) إلى أن الوصول إلى الحلول الجديدة الأصلية (الابتكارية) للمشكلات المطروحة في جلسات العصف الذهني، يتطلب اتباع المبادئ التالية:

- تأجيل الحكم على قيم الأفكار.
- الكم يولد الكيف.

وفيما يلي تفصيل هذين المبدأين.

2-2-1- تأجيل الحكم على قيم الأفكار

لقد أكد كل من (أوزبورن و بارنز) على أهمية تأجيل الحكم على قيم الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهني، وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها، فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد منذ ظهورها يكون عاملاً كافياً عن إصدار أية أفكار أخرى.

كما يساعد تأجيل الحكم أيضاً على وضوح خصائص الفكرة المطروحة من خلال الحوار الحر غير الناقد الذي يبني على الفكرة أو على جزء منها، أو الذي يهملها إن لم تكن لها قيمة بارزة، وهذا ما يساعد على كثرة الأفكار المطروحة وتنوعها، وبالتالي يمكن أن تتجح أفكار أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها، ولكنها في الواقع قد تكون جيدة وخاصة إذا استخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى، أو حل آخر للمشكلة¹.

إن الفكرة الوليدة هي وليدة بحق، أي ينطبق عليها كل ما في المولود الجديد من خصائص، فهي تكون ضعيفة غير متماسكة، وشواهدا أيضاً ضعيفة، لهذا فمن السهل أن نتصور أن تؤدي المواجهة العنيفة الناقدة لها في البداية إلى احتضارها قبل أن تثب².

ولدعم هذا المبدأ قام (بارنز-Parnes) سنة 1967 بدراسة طلب فيها من الدارسين أن يفكروا في حلول ممكنة لمشكلات معينة، على أن يبدؤوا بالتقويم أو الحكم على الأفكار وهم يعملون، ثم وفي خطوة لاحقة، أن يؤجلوا التقويم أو الحكم على الأفكار.

¹فواز بن فتح الله الراميني، جهاد فلاح كراسنة، مرجع سابق، ص 162

²أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 40

وقد تبين من نتائج هذه الدراسة أنه في الحالة الأولى أنتج الدارسون متوسطاً قدره (2,5) من الأفكار الجيدة الأصلية، أما في الحالة الثانية (تأجيل الحكم) فقد كان المتوسط (3,4) من الأفكار الجيدة والأصيلة.

وهناك دراسة أخرى قام بها (بارلوف و هاندلون) سنة 1964، حيث قدما عدداً من المشكلات إلى أزواج من الإناث الدارسات لحلها، وقد قسمت ظروف الحل إلى نوعين¹: يتصف النوع الأول بدرجة للنقد عالية ومشددة، أما الثاني فيتصف بدرجة للنقد منخفضة أو مخفضة.

وسجلت مناقشات المبحوثات والحلول التي توصلت إليها، ثم طلبا إلى كل اثنتين أن تقدما ما توصلتا إليه من حلول في صورة مكتوبة بعد نقدها وتقويمها.

بعد تصنيف الحلول المقدمة، تبين أن المجموعة التي عملت في ظروف النقد المنخفضة أنتجت عدد أكبر من الأفكار سواء من ناحية العدد المطلق أو من ناحية الجودة. وتقدمت المجموعات التي عملت في ظروف نقد مشددة بنسبة من الحلول أقل مما تقدمت به المجموعات التي عملت في ظروف نقد منخفضة.

استنتج (بارلوف و هاندلون) أن أسلوب العصف الذهني ينتج أفكاراً جيدة أكثر، لأنه يسمح للفرد بأن يترك مسؤولية الحكم على أفكاره للآخرين.

2-2-2- الكم يولد الكيف

يهتم الباحثون في هذا المجال بكم الأفكار المطروحة في جلسات العصف الذهني، إيماناً منهم بأن هذا الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، وبالتالي إلى جدتها وأصالتها وهو الأمر الذي يتيح للمشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة الأصلية، مما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أكفأ وأدق وأكثر تبلورا، وهذا يمكن التوصل إليه من خلال الأفكار المحدودة².

وهنا يبرز دور تعدد الأفكار المطروحة (الطلاقة) التي تلعب دوراً مهماً في معظم صور التفكير الإنساني وبخاصة التفكير الإبتكاري، ومن ذلك أن طلاقة الأشكال البصرية تتصل بالإبتكار في الفنون التشكيلية، وطلاقة الأشكال السمعية تتصل بالإبتكار في مجال الموسيقى، وطلاقة الرموز في جانبها اللغوي تتصل بالإبتكار في مجال الشعر والقصة ودراسة الثروة اللغوية

¹أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 41

²غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 121

عامة، وفي جانبها الرياضي تتصل بالإبتكار في الرياضيات، أما طلاقة المعاني والأفكار فلها علاقة وثيقة بالإبتكار العلمي والأدبي. كما أن للطلاقة علاقة وثيقة ببعض المهن والأعمال منها: البيع، الإعلان والدعاية، الخطابة والتدريس والوظائف الإرشادية والإدارية¹.

وقد اقترح (أوزبورن - Osborn) أربع قواعد رئيسية مترتبة على المبدئين السابقين اللذين يجب اتباعهما في أثناء جلسة العصف الذهني وهذه القواعد هي:

أ. ضرورة تجنب النقد (استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم)

يؤكد كل من (أوزبورن و بارنز) أنه لا بد من تجنب أي صورة من صور الحكم أو النقد أو التقويم أثناء جلسات العصف الذهني، وذلك لتجنب أي مشكل فيما يتعلق بتوليد الأفكار من قبل المشاركين في جلسات العصف الذهني².

وتقع مسؤولية تطبيق هذه القاعدة على عاتق رئيس الجلسة الذي يقوم بدوره بتنبيه أي عضو يخالف هذه القواعد، وتتمثل هذه المخالفة في انتقاد أي شخص لفكرة شخص آخر، أو محاولة تقويمها، وأحيانا تأتي هذه المخالفة من صاحب الفكرة نفسه إذا حاول أن ينتقد فكرته بصورة ما بعد أن عبر عنها أو حاول أن يعتذر عنها، أو حتى يطلب حذفها من بين الأفكار أو الحلول المقترحة التي يتم تسجيلها أثناء الجلسة³.

ب. إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار

والهدف من هذه القاعدة هو مساعدة الفرد أو الجماعة على أن يكون أكثر استرخاء وأقل تحفظا، وبالتالي، فإنه أعلى كفاءة في توظيف قدراته على التخيل وتوليد الأفكار في ظل ظروف التحرر الكامل من ضغوط النقد والتقييم⁴.

ج. كم الأفكار مطلوب

تعتبر هذه القاعدة تأكيد للمبدأ الثاني في أسلوب العصف الذهني، وتعني أنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من أعضاء الجماعة، زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية أو المعينة على الحل المبتكر للمشكلة.

¹أحمد عبادة، مرجع سابق، ص42

²Hassan AitHaddou · Guy Camilleri · Pascale Zaraté, Prediction of ideas number during a brainstorming session, Group decision and negotiation, Vol 23, No2, March 2014, p 273

³فواز بن فتح الله الرامييني، جهاد فلاح كراسنة، مرجع سابق، ص163

⁴أحمد عبادة، مرجع سابق، ص43

وفي هذا الصدد يرى (سيد خير الله 1981) في كثير من المناسبات العلمية أن « الطلاقة هي بنك الابتكار »¹.

د. البناء على أفكار الآخرين وتطويرها

والمقصود بهذه القاعدة إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني أن يضيفوا لأفكار الآخرين وأن يقدموا ما يمثل تحسين أو تطوير أو بلورة لها، فهي تشكل مع غيرها من الأفكار التي سبق طرحها في الجلسة إطارات جديدة (حلولاً جديدة) أو غير ذلك من صور الإضافة والتطوير (تطوير الأفكار)².

وعموماً، يمكن القول بأن الهدف الأساسي من القواعد السابقة هو إزالة الخوف والخجل من نفوس المشاركين في جلسات العصف الذهني والقضاء على الحساسية من النقد أو التقييم. كما أن الشخص حينما يستخدم أفكار غيره، وهو أمر سيتم بمشروعية، فإنه سوف يتحرر من خشية اتهامه بالسطو على أفكار الآخرين.

ثم إن الهدف النهائي من جلسات العصف الذهني هو الوصول إلى حل ابتكاري (جديد) للمشكلة المطروحة بغض النظر عن قام بحلها أو من قدم الفكرة الأصلية الصائبة. وهذا لأن الحويلة النهائية ستكون منسوبة بتفصيلاتها إلى كل أفراد الجماعة.

2-3- فوائد العصف الذهني

يرى العديد من الباحثين بأن أسلوب العصف الذهني له فوائد كثيرة وأثر واضح في تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات لدى الأفراد، ويرجع ذلك للأسباب التالية³:

2-3-1- أسلوب العصف الذهني عملية بديهية

يعمل الحكم المؤجل للعصف الذهني على توفير مناخ إبداعي، وذلك لأنه لا يوجد نقد أو تدخل، مما يخلق مناخاً حراً للتفكير بشكل بديهي.

2-3-2- أسلوب العصف الذهني عملية بسيطة

يساعد عدم وجود أي نوع من النقد أو التقييم أو قواعد خاصة على بساطة العمل والحرية في التفكير.

¹فواز بن فتح الله الرامييني، جهاد فلاح كراسنة، مرجع سابق، ص 163

²نفس المرجع، 164

³عسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 131

2-3-3-أسلوب العصف الذهني عملية مسلية

يشارك كل فرد في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعيا، والفكرة هنا هي الإشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها.

2-3-4-أسلوب العصف الذهني عملية علاجية

تكون لكل فرد من الأفراد المشاركين في المناقشة حرية الكلام دون أن يقوم أي فرد بفرض رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة.

2-3-5-أسلوب العصف الذهني عملية تدريبية

هي طريقة مهمة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي، كما يرى بعض الباحثون أن فوائد العصف الذهني تكمن في النواحي الرئيسية التالية:¹

✓ في التخطيط وصنع القرارات، وذلك لأن النجاح في القيام بهاتين الوظيفتين يتطلب تحرير الأفكار من كل القيود التي تحول دون الكشف عنها. فالتخطيط بوصفه التنبؤ بالمستقبل يحتاج إلى حفز الأذهان على النحو الذي يساعد على إعداد الخطط بما يحقق التوازن بين نقاط قوة المنظمة وضعفها، وبين الفرص والتهديدات البيئية التي تواجهها. وفيما يخص مراحل صنع القرارات، لاسيما مرحلتي تحديد المشكلات وتهيئة الحلول لها اللتان تحتاجان كما يعتقد الباحثون هذا الحفز أيضا لتوفير أفضل المعلومات التي تضمن النجاح في التشخيص المرئي وغير المرئي سواء تعلق بالمشكلات وأبعادها أو بدائل الحلول وإعدادها. ✓ في التدريب وتنمية المهارات ذات الأهمية في ارتفاع مستوى إنتاجية الأفراد.

¹عبد الستار محمد علي العدوانى، رعد فاضل الحمداني، علي عبد الفتاح محمود الشاهر، دو تقانة الذهانة المعمقة (العصف الذهني) في تعزيز فاعلية معالجة الأزمات: دراسة لأراء متخذي القرارات في عينة من المنظمات العراقية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 97، 2010، ص ص

3- طريقة عمل أسلوب العصف الذهني

3-1- تحليل أدوار وخصائص الأفراد لأغراض العصف الذهني

3-1-1- تحليل الأدوار الرئيسية

لكي تحقق جلسات العصف الذهني أهدافها، فلا بد من توزيع الأدوار والتعرف إلى مضامين ومهام كل دور من الأدوار. ويمكن تصنيف هذه الأدوار إلى ثلاثة أنواع يتم شرحها فيما يلي:¹

أ. الميسر (facilitator): وأحيانا يطلق عليه مسميات مختلفة مثل: القائد، رئيس اللجنة، المحفز، المدرب، الموجه، المستقل، رئيس الاجتماع، أما دور الميسر في جلسات العصف الذهني فيمكن تلخيصه على النحو التالي:

✓ الإستعداد والتحفيز الكامل.

✓ بيان الهدف من جلسة العصف الذهني.

✓ تقديم الموضوع المراد العصف عليه بشكل محدد.

✓ تعيين مدد العصف الذهني.

✓ شرح قواعد العصف الذهني.

✓ توفير المواد اللازمة للعصف الذهني.

✓ مراعاة مبادئ أسلوب العصف الذهني.

✓ تنشيط أعضاء الجماعة الذين لم يشاركوا.

✓ توزيع فرص المناقشة.

✓ التدخل الحذر للتوجيه لمن يحاول السيطرة على النقاش.

✓ ضمان بقاء المشاركين يعملون في الإطار المحدد.

✓ ضبط اللقاء بإيقاف المناقشة أو التعليقات على الأفكار والإقتراحات المقدمة.

ب. الموثق (Documentor): وأحيانا يطلق عليه مسميات مختلفة مثل: الكاتب أو المدون أو الناسخ.

يتلخص دور الموثق في جلسات العصف الذهني فيما يلي:

¹حسن محمد حسين، أساليب العصف الذهني، ط1، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، 2000، ص ص17-19

- تجهيز المواد التي يستخدمها للتوثيق مثل: السبورات، الأقلام، أجهزة التسجيل الصوتي والمرئي...إلخ.
- كتابة الأفكار والمقترحات التي يعصف بها المشاركون.
- التأكد من أن كل فكرة أو اقتراح قد تم توثيقه.
- عدم التدخل في عملية العصف الذهني.
- قراءة النتائج إذا ما طلب الميسر ذلك.
- الإحتفاظ بالوثائق وطباعتها وتصويرها وتوزيعها.
- ومن المهارات الأساسية للموثق قدرته على الكتابة بشكل سريع جدا.
- ج. المشاركون (Participants): أحيانا يطلق عليهم مسميات عديدة مثل: الأعضاء، الفريق. ويتمثل دور المشاركين في جلسات العصف الذهني في:
 - الإستعداد للمشاركة.
 - المشاركة الفعلية.
 - الإعداد والتحضير لأفكارهم.
 - إطلاق العنان لعقولهم.
 - عدم إخفاء أي أفكار.

3-1-2- تحليل خصائص أفراد المجموعة

هنالك مجموعة من الخصائص المتعلقة بالأفراد المشاركين في جلسات العصف الذهني والتي نوجزها فيما يلي:¹

أ. **حجم المجموعة (Size):** كلما كان عدد افراد المجموعة قليلا (من 5 إلى 10 أفراد) على سبيل المثال كلما كانت متطلبات الإدارة "الوجستية" و"التييسيرية" محدودة وعدد الأفكار المعصوف بها كذلك. ولكن كلما زاد حجم المجموعة كلما تطلب الأمر جهود "لوجستية" و"تييسيرية" أكثر تعقيدا، أما عدد الأفكار ونوعيتها فيكون كبيرا.

ب. **العمر (Age):** للتركيبية العمرية للمجموعة تأثير على عملية العصف الذهني، وهذا ما ينبغي على الميسر أن يدركه بشكل عام، فكلما تقدمت السن بالإنسان كلما زاد حسه بضرورة تقييم المخرجات اللفظية والحركية وما شابه. ولكن هذا لا يعني أن الشباب لا يقدرّون على ذلك، فهم

¹حسن محمد حسين، مرجع سابق، ص ص 26- 29

يتمتعون عموماً بديناميكية وحركة وسرعة استجابة أكثر مقارنة بالناس المتقدمين بالسن. وتجدر الإشارة إلى أن الإنسان في مرحلة الشباب يكون على وجه العموم أكثر تقبلاً للعمل بأساليب أقل رسمية وبمرونة أكثر.

ج. **الوظيفة والخبرات السابقة (Job and experiences):** سنتحدث عن الخبرات السابقة للمجموعة ضمن بعدين رئيسيين:

➤ **البعد الأول:** خبرات سابقة في مجال العمل أو الوظائف التي يشغلونها.

➤ **البعد الثاني:** الخبرات السابقة لأفراد المجموعة مع جلسات أو أساليب العصف الذهني وما هي انطباعاتهم ومواقفهم اتجاه ذلك؟

د. **التخصص:** ترتبط فاعلية جلسات العصف الذهني ارتباطاً وثيقاً بالتخصص الذي يحمله أفراد المجموعة. فكلما كان أفراد المجموعة متخصصين في مجال معين كلما سهل تقبلهم وطرحهم لأفكار نوعية. وهذا ما يعرف بعقد جلسات العصف الذهني لذوي الاختصاص. وكلما تجانست المجموعة كلما انساب عملها بشكل أكثر يسراً، ومن أبرز عناصر التجانس نجد التخصص.

هـ. **القيم والمعتقدات:** القيم والمعتقدات ذات تأثير كبير جداً على نظرتنا لأساليب التعليم والتدريب التي نتعلم بها، وكثيراً ما نلاحظ تأثير ذلك على تقويم استخدام أساليب العصف الذهني.

ومن الأمثلة على ذلك أن عدداً من المشاركين في بعض البرامج التدريبية لا يقدرّون غالباً على استخدام أساليب العصف الذهني ويصفونها بأنها أساليب هادئة للوقت، دون فائدة ولا جدوى منها. ويحدث ذلك بسبب تأثير الكثير من الناس بالأساليب المختلفة الجامدة التي تعلموا بواسطتها في السابق.

و. **العلاقات:** من المهم للميسر أن يتعرف إلى طبيعة العلاقات التي تحكم المشاركين من حيث:

- هل هم متعارفون من قبل؟

- هل هناك مدراء ومروّسون موجودون معاً في الجلسة؟

وتجدر الإشارة إلى أن الأفراد يتأثرون في جلسات العصف الذهني تأثراً كبيراً بمن هو موجود في الجلسة. فمثلاً، إذا وجد المدراء مع الموظفين، فإن لهذا تأثيراً من نوع ما ومن درجة ما على كم الأفكار ونوعها للمشاركين بسبب عوامل الخوف والأمن الوظيفي وغيرها.

ز. **درجة الرسمية:** تتطلب جلسات العصف الذهني درجة عالية من اللارسمية والمرونة التفاعلية. ومن هنا إذا كان المشاركون يمثلون وظائف تتسم برسمية من يشغلها، فإن ذلك سيؤثر على

ديناميكية العصف الذهني ويجعله بطيئاً، ومن ثم سيخيم على أجواء الجلسة الرتابة والملل. لذلك لابد من تهيئة أذهان الفئة المستهدفة إلى متطلبات العصف الذهني كاللارسمية، والتقبل والتفاعل، والتنازل مؤقتاً عن جزء كبير من السلطة المستمدة من الوظيفة.

3-2-مراحل العصف الذهني

هنالك عدة مراحل يجب اتباعها أثناء حل المشكلة المطروحة في جلسة العصف الذهني وهي: صياغة المشكلة، بلورة المشكلة، توليد الأفكار التي تعبر عن حلول المشكلة وتقييم الأفكار التي تم التوصل إليها، وأخيراً الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ. وفيما يلي نعرض توضيحاً موجزاً لهذه المراحل:

3-2-1-مرحلة صياغة المشكلة

يقوم المسؤول عن جلسة العصف الذهني (الميسر) بطرح المشكلة وشرح أبعادها للمشاركين. وينبغي عليه أن يقوم ببعض الأعمال التمهيدية لتجميع الحقائق عن المشكلة المطروحة لتقديمها للمشاركين، وذلك من خلال بعض الوسائل المسموعة أو المرئية أو المقروءة. بالإضافة إلى ذلك يقوم الميسر بمناقشة هذه المشكلة بإيجاز للتأكد من استيعاب جميع المشاركين لها.¹ وقد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع، في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها. ولذلك على قائد الجلسة إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع، لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من قدرة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة ومحددة.²

3-2-2-مرحلة بلورة المشكلة (إعادة صياغتها):

يتم في هذه المرحلة إعادة صياغة المشكلة بعدة أساليب مختلفة ويجب أن تبدأ بلورتها بهذا السؤال: كيف يمكن أن...؟

إن إعادة صياغة المشكلة قد تقدم في حد ذاتها حلولاً مقبولة دون الحاجة إلى إجراء المزيد من عمليات العصف الذهني، كما أن استهلال كل عبارة تعاد صياغتها بتلك الكلمات (كيف يمكن أن...؟) تضمن استبعاد الحلول في تلك المرحلة، وبذلك تخضع المشكلة للمزيد من الدراسة والفحص من زوايا وأبعاد مختلفة.³

¹ أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 47

² غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 124

³ أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 47، 48

وليس المطلوب من المشاركين في هذه المرحلة اقتراح حلول للمشكلة وإنما إعادة صياغتها. ويتم ذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع، ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع حيث يمكن رؤيتها.¹

3-2-3-مرحلة توليد الأفكار التي تعبر عن حلول المشكلة

وتعد هذه المرحلة الجزء الرئيسي لجلسة العصف الذهني، حيث يتم من خلالها إثارة فيض حر من الأفكار وفقا لمعيار الكمية دون النوعية. ولكي يتم الحث على إثارة جو حر مطلق ينبغي مراعاة الجوانب التالية:²

- عقد جلسة تنشيطية قصيرة (جلسة التسخين).
- عرض القواعد الأربعة للعصف الذهني حتى يشاهدها جميع المشاركين، ويقوم المسؤول عن الجلسة بالتركيز عليها وخاصة إذا ما لوحظ انتقاد المشاركين لأفكارهم أو أفكار الآخرين.
- من الممكن مواجهة العديد من الأفكار الطريفة وغير المألوفة، ولكن ينبغي مقابلتها بالترحيب والتشجيع. كما يجب ترك المجال للمشاركين في الضحك مع الشخص الذي اقترح تلك الفكرة الطريفة ولكن مع الإمتناع تماما عن السخرية منه أو الإستهزاء به.
- تدوين وعرض جميع الأفكار (الحلول المقترحة للمشكلة) بشكل يمكن جميع المشاركين من رؤيته وهذا من قبل الموثق.
- عندما تتوقف عملية توليد الأفكار، ينبغي على المسؤول عن الجلسة أن يوقفها وأن يدعو إلى التوقف دقيقة للإستيعاب الصامت ولا يطرح المزيد من الأفكار في ذلك الوقت، بل يترك المجال للمشاركين بأن يعيدوا قراءة الأفكار المدونة أو المعروضة أمامهم. وبعد مرور دقيقة يبدأ المسؤول في جلسته مرة ثانية. ويتضح أنه بعد فترة الإستيعاب تبدأ الأفكار في التدفق بحرية مرة أخرى، وسرعان ما يضاف إلى قائمة الحلول من 20 إلى 30 فكرة أخرى.
- وبغض النظر عن تلك الدقيقة المخصصة للإستيعاب الصامت، فإن المسؤول لديه عدد من العوامل المساعدة التي تعمل على تنشيط سيل الأفكار ونذكر من هذه العوامل:
- أن يشارك المسؤول عن الجلسة المشاركين بما لديه من أفكار أيضا.

¹ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 124، 125

² أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 48-50

- يمكن للمسؤول عن الجلسة أن يركز اهتمامه على فكرة سبق طرحها أو اقتراحها، وأن يصوغها بعبارة مثلاً "كم عدد الطرق التي يمكننا من خلالها تنفيذ هذه الفكرة؟".
- يجب أن يكون المسؤول عن الجلسة معداً أيضاً لتحديد خط سير الجلسة، وأن يتولى بشكل خاص مهمة التصدي لهؤلاء الأشخاص الذين ينتقدون الأفكار ولا يتمهلون في إصدار أحكامهم.
- في مراحل معينة من جلسة العصف الذهني، قد ينتاب المشاركين إحساس بالإحباط، وينبغي قبول ذلك بترحاب. من المألوف أن يشعر المرء بهذا الإحساس خلال الفترة التي تسبق توليد الأفكار، والتي تمثل حلولاً متنوعة للمشكلة المطروحة في جلسة العصف الذهني.

3-2-4-مرحلة تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها

- إن أغلب جلسات العصف الذهني تؤدي إلى توليد عدد كبير من الأفكار حول المشكلة المطروحة بها. ويمكن تصنيف الأفكار إلى:¹
- ✓ أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق.
 - ✓ أفكار طريفة وغير عملية.
 - ✓ أفكار مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق مباشرة أو تحتاج إلى مزيد من البحث.
- ومن هنا تبرز أهمية تقييم هذه الأفكار وانتقاء القليل النافع منها لوضعه حيز التنفيذ. وتوجد طريقتان للتقييم هما: التقييم عن طريق الفريق المصغر والتقييم عن طريق جميع المشاركين والتي يتم شرحهما فيما يلي:²
- أ. **التقييم عن طريق الفريق المصغر:** يمكن تقييم الأفكار التي تم إنتاجها في جلسة العصف الذهني عن طريق فريق مصغر. ويتكون هذا الفريق من قائد الجلسة بالإضافة إلى اثنين أو ثلاثة من المشاركين في الجلسة يتم اختيارهم من طرف القائد أو عن طريق اختيارهم بمشورة الأعضاء المشاركين بالجلسة. ويتم هذا التقييم في ضوء عدة خطوات هي:
- إجراء فحص أو مراجعة سريعة لقوائم الأفكار (الحلول) موضع التقييم، للتأكد من أنه لم يتم إغفال أي من الأفكار المنتجة في الجلسة.

¹آمال سرحان سليمان الطائي، توظيف تقنية العصف الذهني في تنمية الإبداع: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد 44، 2013، ص 56

²أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 50-52

- وضع معايير لانتقاء الأفكار، وهناك بعض المعايير العامة لجودة الأفكار (الحلول) مثل: الجدة والأصالة والحدثة والمنفعة ومنطقية الحل والتكلفة ومدى القبول والجدول الزمني للتنفيذ.
 - استبعاد أي فكرة يتضح أنها لا تساير أي معيار من المعايير السابقة.
 - تصنيف الأفكار المتبقية في مجموعات مصغرة تشمل كل منها عددا من الأفكار المرتبطة حتى يسهل التعامل معها. وهناك مثال لتوضيح هذه الخطوة، ففي إحدى جلسات العصف الذهني التي كانت مخصصة لإيجاد سبل تشجيع العملاء على زيارة المحلات وشراء المزيد من السلع، كانت المجموعات التي تم تصنيف الأفكار فيها كالآتي: العملاء، طاقم العاملين، أنواع البضائع المعروضة للبيع، تخطيط المحل، التسهيلات التي يقدمها المحل، الأنشطة الترويجية. وبالطبع يوجد في كل مجموعة عدد من الأفكار التي ينتمي بعضها إلى البعض الآخر.
 - تجمع أفضل الأفكار في كل مجموعة من المجموعات السابقة، وتطبق عليها نفس المعايير السابقة مرة ثانية حتى نصل إلى أفضل الأفكار.
- ب. التقييم عن طريق جميع المشاركين:** إن طريقة التقييم بواسطة جميع المشاركين تستنفذ وقتا طويلا، بالإضافة إلى أنه قد ينتج عنها جدال حاد عندما يحاول أحد الأعضاء الدفاع عن فكرته المفضلة. وهناك عموما حل وسط لهذه المشكلة، وهو مشاركة جميع المشاركين، ولكن يجب تزويد كل منهم بقائمة مطبوعة من الأفكار، ويطالب كل مشارك باختيار نسبة 10% من الأفكار التي يعتبرها أفضل الحلول، ثم تسلم إلى قائد الجلسة.
- وهنا تكون الأفكار التي يقع عليها اختيار الكثير أو جميع المشاركين هي الأفكار المميزة. وفي هذه الحالة، يمكن استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتوصل إلى هذه النتيجة (ترتيب الأفكار المميزة).
- وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام الطريقتين السابقتين معا للتوصل إلى أفضل الأفكار، وذلك بإجراء مزاجية بين أفضل الأفكار التي يتم التوصل إليها من الطريقة الأولى، وأفضل الأفكار التي تم التوصل إليها من الطريقة الثانية. وفي ضوء اتفاق الطريقتين يعلن عن الأفكار التي تعتبر حولا جيدة للمشكلة، ويتم إبلاغ المشاركين بها.

3-2-5- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ

إن تقييم الأفكار وانتقاء الأفضل منها على اعتبارها أنجع الحلول، لا يعد النهاية بالنسبة لعملية حل المشكلة عن طريق العصف الذهني. فبعد التوصل إلى أفضل فكرة يبقى لدينا التحدي المتمثل في إمكانية قبولها وتحقيقها داخل المؤسسة محل المشكلة. فقد تتطوي عملية تنفيذ الفكرة على ضرورة إجراء مزيد من التغييرات. ومن هنا يجب العودة إلى البحث عن الأفكار للعمل على تطوير الخطط من أجل تنفيذ الفكرة. ومن الضروري أيضا أن نفكر في النتائج المحتملة عن تطبيق هذه الفكرة، بالإضافة إلى العقبات المتوقعة عند تنفيذها¹.

4-فعالية أسلوب العصف الذهني

يمكن إبراز فعالية أسلوب العصف الذهني على مستويين: مستوى المؤسسة ومستوى التفكير الابتكاري.

4-1-فعالية أسلوب العصف الذهني في المؤسسة

لقد أثبتت الدراسات في مجال العصف الذهني جدوى هذه الطريقة في التوصل إلى الحلول الجديدة والمبتكرة في مجال الإنتاج، وهناك دراسة (kerwin R-1983) التي أثبتت من خلالها جدوى أسلوب العصف الذهني في مجال النمو الإداري للموظفين، واتخاذ القرارات في الأنشطة الصناعية والتجارية ووسائل الإتصال ودراسة (Paul Harc, A1982)، التي أثبتت من خلالها جدوى هذا الأسلوب في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية.

أما في مجال الدعاية والإعلان والتسويق فكانت نتائج دراسات (Osborn) سنة 1953 ويقدم لنا (1981-Rawdinson) نماذج من نتائج جلسات العصف الذهني في مجال الشركات الصناعية أو الإنتاجية كالتالي:²

أ. إحدى شركات صناعة الأحذية أرادت أن تبحث عن مواد خام جديدة تصنع منها أحذيتها في المستقبل (الموديلات الجديدة). فعقدت جلسة للعصف الذهني استغرقت ثلاث ساعات، وخرج الأعضاء المشاركون في هذه الجلسة بكم هائل من الأفكار بلغ 400 فكرة كانت ضمنها فكرة اعتبروها غريبة ولكنها أوصلتهم في النهاية إلى حل جديد ومبتكر. وتتمثل هذه الفكرة في استعمال

¹أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 53

²نفس المرجع، ص 63-65

سواد العين وذلك بأخذه من محلات ذبح الحيوانات كمادة خام يصنع منها الحذاء، فتوصلوا من خلال ذلك إلى صنع حذاء من مادة عاكسة بحيث يمكن لهذا الحذاء تنظيف نفسه بنفسه.

ب. كما استخدمت إحدى المؤسسات العصف الذهني لمناقشة خطة بعيدة المدى لأنشطة المؤسسة وعملها خلال عشر سنوات مقبلة، فتوصلت خلال جلسة العصف الذهني إلى 400 فكرة تتعلق بنشاطات للمستقبل، غير أن المؤسسة واجهت مشكلة تخفيض التكلفة لهذه الأنشطة فقامت بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين قامت كل منهما بإجراء جلسة عصف ذهني. تمكنت المجموعتان من الخروج بـ 900 فكرة، استخلص منها 16 فكرة جيدة مثلت بالفعل حلولاً جديدة لتخفيض التكلفة.

ج. كانت إحدى المؤسسات التي تعمل في مجال أجهزة الحاسب الآلي تجري نظاماً معيناً للحاسب الآلي بحيث يوافق شروط ومواصفات الزبائن. فكانت إحدى المشكلات التي تعانيها هي تغير المواصفات المعطاة من قبل الزبون بين فترة وفترة أخرى، مما يجعلها تعيد برامج الأجهزة حتى تتناسب التغيير، فأجرت المؤسسة جلسة عصف ذهني لحل تلك المشكلة وخرجت من خلالها بـ 23 فكرة في 45 دقيقة، وتم تخفيض هذا العدد إلى 13 فكرة بعد التنقيح قابلة للتنفيذ.

د. أرادت إحدى شركات التغذية أن توصل إعلاناتها إلى ربات البيوت بطريقة مشوقة وجذابة وبالتالي تحببهن في إنتاجها، وذلك في حدود الميزانية المحددة للإعلانات، فأقامت جلسة العصف الذهني وتوصلت من خلالها إلى 200 فكرة أصلية تسهم في جذب الزبائن نحو إنتاج شركة التغذية.

هـ. كما قامت إحدى شركات التصميم بعقد جلسة للعصف الذهني بهدف البحث في موضوع تخفيض التكلفة مع الإبقاء على الجودة وذلك بمشاركة 12 مشاركاً من الفنيين، وبعد انتهاء الجلسة اتضح لهم أهمية مشاركة أعضاء من مجالات مختلفة في هذه الجلسة ليسوا من الفنيين ومع ذلك فقد خرجوا من الجلسة بـ 200 فكرة اشتقت منها 16 فكرة للدراسة والتنفيذ.

ومن بين الدراسات التي أجريت في القرن الواحد والعشرين، نجد:

• دراسة (2012) Amir-Abbas Yazdani, Reza Tavakkoli Moghaddam: حيث هدفت إلى معرفة دور استخدام الطرق الجماعية المتمثلة في هيكل السمكة والعصف الذهني وأسلوب عملية التحليل الهرمي، في حل المشكلات واتخاذ القرارات بإحدى الشركات الإيرانية لصناعة الصابون والمسمدة (TAG CO)، التي كانت تعاني من مشكل إعادة العمل وارتفاع معدل الفاقد.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اعتماد طريقة العصف الذهني بالإضافة إلى الطرق الأخرى، أدى إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل إعادة العمل والفاقد بالشركة محل الدراسة¹.

• **دراسة أمال سرحان سليمان الطائي (2013):** حيث هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين أسلوب العصف الذهني وتنمية الإبداع لدى موظفي المديرية العامة للتربية بمحافظة نينوى. وقد تم اعتماد عينة مكونة من 30 مفردة من بين القيادات الإدارية في المستويات العليا بالمنظمة المبحوثة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العصف الذهني والإبداع، بلغ معامل الارتباط (0,910)، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للعصف الذهني في تنمية الإبداع حيث بلغ معامل التحديد (0,826) أي أن 82,6% من التغير في الإبداع يعود إلى تأثير العصف الذهني².

ومما سبق ذكره من نماذج لجلسات العصف الذهني، تتضح أهمية هذه الجلسات بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية التي يمكن عن طريقها التوصل إلى سيل من الأفكار. وبالرغم من ظهور بعض الأفكار الغريبة خلال هذه الجلسات، إلا أنها لم تمثل عائقاً في الجلسة، بل كانت تلطف جو الجلسة. إلى جانب ذلك، كانت الجلسات توصل في كثير من الأحيان إلى حلول جديدة للمشكلة المطروحة، كما تعطي فكرة تحليلية جيدة للمسؤولين والإداريين عن جوانب متعددة للمشكلة المطروحة الخاصة بالمؤسسة التي يعملون بها.

4-2-فعالية أسلوب العصف الذهني في تنمية التفكير الابتكاري

لقد شاع استخدام العصف الذهني كأسلوب من أساليب التفكير الجماعي، وخاصة في مجال تنمية التفكير الابتكاري، فقد أثبتت دراسات كثيرة فعالية هذا الأسلوب في تنمية التفكير الابتكاري، ويمكن تناول بعض هذه الدراسات بإيجاز فيما يلي:

أ. **دراسة تايلر (1985) Taylor:** أجرى (تايلر) دراسة استهدفت التعرف على أساليب حل المشكلات عن طريق العصف الذهني. وقد اختار الباحث عينة بحثه من طلبة جامعة (ييل-Yale) وتكونت من 96 طالبا. قسمت هذه العينة إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية وبواقع 48 مبحوثاً

¹Amir Abbas Yazdani, Reza TavakkoliMoghaddam, opcit, p :656

²أمال سرحان سليمان الطائي، مرجع سابق، ص ص: 74، 75

لكل مجموعة. كما قسمت إحدى المجموعتين إلى 12 مجموعة كل واحدة منها تتكون من 4 طلاب يشتركون في حل المشكلات المطروحة باستخدام تقنية العصف الذهني، وقد سميت المجموعة الواقعية. أما أفراد المجموعة الأخرى والبالغ عددهم 48 مبحوثاً، فقد طلب منهم الإسترسال في أفكارهم التي تتصل بالمشكلات بطريقة عشوائية. وقد سميت المجموعة الثانية بالمجموعات الإسمية.

وتوصل (تايلر) إلى أن متوسط عدد الأفكار التي أعطتها المجموعات الواقعية كانت أكثر من متوسط عدد الأفكار التي أنتجتها المجموعات الإسمية. حتى أن أفكار المجموعة الواقعية كانت أكثر تنوعاً من المجموعة الإسمية، وأيضاً المقترحات التي قدمتها المجموعة الواقعية كانت أكثر ثراءً¹.

ب. دراسة بارنز و ميدو (Parnes and Medew (1959: أجرى كل من (بارنز وميدو) دراستهما التي كان الهدف منها معرفة أثر العصف الذهني في حل المشكلات بطريقة ابتكارية لدى طلبة الجامعة، وقد تكونت عينة الدراسة من 52 مبحوثاً وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأفراد أنتجوا حلولاً جيدة أكثر في ظل تعليمات العصف الذهني².

ج. دراسة بارلوف وهاندلن (Parloff and Handlon (1964: قام كل من (بارلوف و هاندلن) بدراستهما بهدف التعرف على إمكانية حل المشكلات بطريقة العصف الذهني. وقدم (بارلوف و هاندلن) عدداً من المشكلات لزوج من الإناث لحلها، وقد كان الحل على نوعين: الأول يتصف بدرجة نقد عالية والثاني يتصف بدرجة نقد منخفضة.

وسجلت مناقشة المبحوثات والحلول التي توصلت إليها، ثم طلب من كل اثنتين تقديم ما توصلتا إليه من حلول، بشكل مكتوب بعد نقدها وتقييمها. وبعد تصنيف الحلول المقدمة، تبين أن المجموعة التي عملت في ظروف النقد المنخفضة أنتجت أفكاراً جيدة أكثر من المجموعة الأخرى³.

د. دراسة زين العابدين درويش (1978): تعتبر من أولى الدراسات العربية في هذا الصدد وقد أجريت على تلاميذ الصف الأول الثانوي بهدف تنمية قدراتهم الابتكارية من خلال برنامج تدريبي يتضمن مجموعة من الأنشطة أهمها العصف الذهني. وقد توصل الباحث إلى أن هناك أثراً فعالاً

¹عمر إبراهيم عزيز، مرجع سابق، ص 94

²أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 66

³عمر إبراهيم عزيز، مرجع سابق، ص 97

لنتلقي التلاميذ خبرات التدريب المختلفة على تحسين أدائهم في اختبارات القدرات الابتكارية. كما أن هناك أثرا للتدريب في الفروق القائمة بين الأفراد وأثرا للتدريب في التنظيم العقلي الخاص بالقدرات الابتكارية المستهدف تنشيطها.¹

هـ. دراسة عبد النور وشمعون(1994): أجرى كل من الباحثين (عبد النور وشمعون) دراستهما التي جاءت تحت عنوان "أثر استخدام مبادئ العصف الفكري على كم ونوع الأفكار التي ينتجها الطلبة المتميزون والمتميزات في مدينة بغداد". وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استخدام قواعد العصف الذهني الأربعة في عدد الأفكار (أي كم من الأفكار) وعدد الأفكار ذات النوعية التي ينتجها الطلبة المتميزون مقارنة بأقرانهم من الطلبة المتميزين الذين لا يستخدمونها.

وتكونت عينة الدراسة من 79 متميزا ومتميزة تم تقسيمهم عشوائيا إلى مجموعتين تجريبية وضابطة. أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

✓ أن مبادئ أسلوب العصف الذهني حفزت المجموعات التي استخدمتها مما زاد في كم الأفكار ونوعها التي أنتجتها مقارنة مع كم الأفكار ونوعها التي أنتجتها المجموعات التي لم تستخدم تلك المبادئ.

✓ تفوق الطلبة المتميزين على الطلبة المتميزات في كم الأفكار ونوعها، سواء كان ذلك ضمن المجموعات التجريبية أم الضابطة.²

و. دراسة ماجد زكي الجلال(2007): والتي هدفت إلى معرفة أثر استخدام أسلوب العصف الذهني في تدريس مادة التربية الإسلامية على تحصيل وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الخامس في دولة الإمارات. وقد تكونت عينة الدراسة من 28 طالبا يدرسون مادة التربية الإسلامية بمدرسة الابتكار في السنة الدراسية 2006/2005 بمدرسة الابتكار النموذجية، موزعين على مجموعتين: المجموعة التجريبية وضمت 14 طالبا والمجموعة الضابطة تكونت من 14 طالبا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجموعتي الدراسة التجريبية والضابطة على اختبار التفكير الإبداعي بدرجته الكلية وعلى مهاراته الفرعية الثلاث (الطلاقة والمرونة والأصالة).

¹أحمد عبادة، مرجع سابق، ص 68

²عمر إبراهيم عزيز، مرجع سابق، ص 99

وهذا ما يشير إلى تأثير تنمية مهارات التفكير الإبداعي بطريقة التدريس المستخدمة (الطريقة الإعتيادية والعصف الذهني) ولصالح المجموعة التجريبية، حيث سجلت متوسطات حسابية أعلى من المجموعة الضابطة، وذلك على الدرجة الكلية والمهارات الثلاث جميعها¹.
ز. دراسة (Robert C.Litchfield, 2009): لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أسلوب العصف الذهني في تحسين كمية الأفكار المطروحة أي عنصر الطلاقة، وقد اعتمد الباحث على المنهج التجريبي، حيث قام بتجربتين الأولى كان حجم العينة فيها 264 طالب في التدرج بإحدى الجامعات الكبرى في شرق الولايات المتحدة الأمريكية أما التجربة الثانية فكان حجم العينة 339 طالب في التدرج من نفس الجامعة.

وقد توصل الباحث إلى نتيجة مهمة هي أن اعتماد قواعد العصف الذهني لوحدها لا تكفي لتحسين كمية الأفكار المطروحة من قبل المشاركين بشكل أكبر في حين أن اعتماد هذه القواعد مع تحديد كمية الأفكار التي يجب طرحها من قبل كل عضو في بداية الجلسة يحسن أكثر من كمية الأفكار المطروحة².

ح. دراسة علي الكساب (2013): هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني في تحصيل طلبة كليات التربية في الجامعات الأردنية في مساق التربية الوطنية واتجاهاتهم نحوها، وشملت عينة الدراسة 266 طالب وطالبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. قسمت العينة إلى مجموعتين الأولى ضابطة عدد أفرادها 130 درست بالطريقة العادية والثانية تجريبية عدد أفرادها 136 درست باستخدام العصف الذهني، وتم اعتماد استبانة مكونة من 32 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية العصف الذهني على تحصيل الطلبة واتجاهاتهم³.

¹ ماجد زكي الجلال، أثر استخدام العصف الذهني في تدريس مادة التربية الإسلامية على تحصيل وتنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الخامس في دولة الإمارات، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، العدد 2، 2007، ص 90، 91

² Robert C.Litchfield, Brainstorming rules as assigned goals : Does brainstorming really improve idea quantity, motivation and emotion publishes, 2009, p : 25

³ علي الكساب، أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني في تحصيل طلبة كليات التربية في الجامعات الأردنية في مساق التربية الوطنية واتجاهاتهم نحوها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد 10، 2013، ص 2129

5-معوقات أسلوب العصف الذهني وسبل تجاوزها

5-1-معوقات أسلوب العصف الذهني

هنالك مجموعة من المعوقات التي تعمل على عدم نجاح جلسة العصف الذهني.

5-1-1-المعوقات النفسية والإدراكية

تتمثل المعوقات النفسية في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدرته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها.

وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الفرد ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع، وبأنه لا يقل كثيرا في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.¹ أما المعوقات الإدراكية فتتمثل في تبني الفرد طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور. فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء.²

5-1-2-القيود المفروضة ذاتيا

يعد هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، ذلك أنه يعني أن يقوم الفرد من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.³

5-1-3-التقيد بأنماط محددة للتفكير

كثيرا ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء، ثم يرتبط بهذا النمط مطولا ولا يتخلى عنه. وقد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلا للمشكلات يجب البحث عنه.⁴

5-1-4-التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين

يرجع ذلك إلى الخوف أن يظهر الفرد أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية، لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المؤلف بالنسبة لهم.⁵

¹ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص. 134.

² فواز بن فتح الله الراميني، جهاد فلاح كارسنة، مرجع سابق، ص 215

³ نفس المرجع، ص 216

⁴ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص. 134

⁵ نفس المرجع، ص. 135

5-1-5-التسليم الأعمى للإفتراضات

وهي عملية يقوم بها العديد من الأفراد بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الإحتمالات المختلفة الواجب دراستها.¹

5-1-6-التسرع في تقييم الأفكار

يعد من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي، ومن العبارات التي عادة ما نسمعها كثيرا عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذه الفكرة من قبل، من يضمن نجاح هذه الفكرة، هذه الفكرة سابقة جدا لوقتها، وهذه الفكرة لن يوافق عليها المسؤولون... إلخ.²

5-1-7-الخوف من سخرية الآخرين

تعد من أقوى العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي.³ وللتقليل من هذه المعوقات في جلسات العصف الذهني، لابد من أن نعي قبل البدء بالجلسات مبادئ العصف الذهني والتي نلخصها فيما يلي:⁴

أ. بناء الأفكار على أفكار الآخرين: استعمال أفكار الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها، والأفكار المقترحة ليست حكرا على أصحابها فهي حق لأي مشارك، يجوز اقتباسها وتحويرها وتوليد الأفكار عنها. ولذلك لابد من الإستماع الجيد للأفكار المطروحة لدى جميع المشاركين.

ب. إرجاء التقويم: الابتعاد عن انتقاد أو تقويم أي من الأفكار المتولدة، لأن نقد أو تقويم أي من الأفكار المتولدة يفقد الفرد المتابعة، ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى أفكار جديدة وإبداعية. وهذا لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

ج. إطلاق حرية التفكير: تحرير كل ما يعيق التفكير الإبداعي لدى المشاركين، وذلك للوصول إلى حالة من الحرية، وعدم الخوف من نقد الآخرين. وهذا ما يؤدي إلى انطلاق القدرات الإبداعية مثل: التخيل، توليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم.

ويستند هذا المبدأ إلى أن الأفكار غير الواقعية الغريبة والطريفة تثير أفكارا أفضل عند الأشخاص الآخرين.

¹فواز بن فتح الله الرامييني، جهاد فلاح كارسنة، مرجع سابق، ص 216

²غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 135

³فواز بن فتح الله الرامييني، جهاد فلاح كارسنة، مرجع سابق، ص 217

⁴غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 136، 137

د. الكم قبل الكيف: التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة. ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.

5-2- سبل تجاوز معوقات العصف الذهني:

هناك عدة عوامل يمكنها أن تساهم بشكل فعال في نجاح جلسة العصف الذهني وتجاوز عوائقه ومن أهم هذه العوامل نذكر:¹

✓ أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة، وألا تكون حادة وكئيبة. ومن هنا ينبغي المشاركة في الضحك على الفكرة الغريبة والطريقة، وتجنب الإستهزاء بالآخرين وخاصة أصحاب الأفكار الغريبة.

✓ يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء جلسة العصف الذهني وتشجيعها حتى إذا كانت غير ذات مغزى دون توجيه أي نقد أو تقييم. ويمكن تبني فكرة أو فكرتين من هذه الأفكار غير المألوفة. ويسعى المسؤول عن الجلسة إلى تحويلها لأفكار مفيدة. وبهذه الطريقة يتوقع الوصول لمقترحات ذات قيمة عالية. مثال ذلك، أثناء إحدى جلسات العصف الذهني المنعقدة لدراسة كيفية جذب انتباه الزبائن إلى المحلات التجارية، تم اقتراح فكرة غريبة مفادها أنه يجب على الموظفين أن يقوموا بإلقاء المسامير في الطريق أمام المحلات التجارية لوقف سير الحافلات والسيارات.

وقد أدت تلك الفكرة إلى الإيحاء بعدد من الأفكار الإضافية مثل الإتفاق والترتيب مع المؤسسة المسؤولة عن الحافلات لإقامة موقف للحافلات أمام مدخل المحل، وأن يتم عمل واجهة عرض في الطابق الأول من المحل، بحيث يمكن للركاب الموجودين في الطابق العلوي من الحافلة مشاهدتها. ولم تبرز أياً من هذه الأفكار إلى الوجود أثناء الجلسة الرئيسية.

✓ التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني وهي: ضرورة تجنب النقد، وإطلاق حرية التفكير، والترحيب بكل الأفكار، والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها ومحاولة توجيه عناية المشاركين إليها كلما حاولوا الخروج عنها. وعموماً، يمكن كتابة القواعد على لوحات كبيرة وبخط واضح.

¹ غسان يوسف قطيط، مرجع سابق، ص 54- 59

✓ يجب اتباع المراحل المختلفة لإعادة صياغة المشكلة (كيف يمكن أن...؟) وتوليد الأفكار باتباع السؤال (كم عدد الطرق التي يمكن من خلالها أن...؟). هذا لأن السؤال الأول يحث المشاركين على إعادة الصياغة وبلورة المشكلة في الوقت الذي يطالبنا فيه السؤال الثاني بإيجاد الحلول. وعندما يتوقف سيل الأفكار المتعلقة لعبارة أعيدت صياغتها، يتم اختيار عبارة أخرى تبعد إلى حد كبير عن العبارة الأولى، ويتم تدوين ذلك مستهلة بعبارة "كم عدد الطرق التي من خلالها أن...؟" وتستمر الجلسة. ويجب ألا نعالج أكثر من نصف العبارات التي أعيدت صياغتها بنفس الطريقة، إذ من المحتمل أن تكون في الغالب مكررة.

✓ إيمان المسؤولين عن إدارة الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات أو المجالات المختلفة.

✓ أن يفصل المسؤول عن الجلسة بين استنباط وإبراز الأفكار وبين تقييمها. ومن هنا ينبغي عليه أن يشجع المشاركين وأن يكون مستعداً للإسهام في إحياء الجلسة بأفكاره الشخصية. كما ينبغي عليه أن يشجع الكمية دون النوعية وأن يرحب بإصدار أحكامه ويقبل بعض الأفكار التي قد تنطوي على انتقادات موجهة له شخصياً. وكثيراً ما تحدث هذه الظاهرة عندما يكون المسؤول عن الجلسة هو مسؤول في المؤسسة التي تقام بها جلسة العصف الذهني.

✓ أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء والدفاعات الشخصية عن بعض الأفكار المتعلقة بالمشكلة موضوع الجلسة.

✓ تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين، ويمكن استخدام اللوحات لعمل ذلك.

✓ يجب أن يدرك المسؤول عن جلسة العصف الذهني أن عملية العصف الذهني ليست عملية مضمونة 100% للإتيان بالأفكار الجديدة. وهذا ما حدث في إحدى جلسات العصف الذهني في إحدى المؤسسات للبحث عن تصميم جديد لمنتج من منتجاتها، إذ لم يتوصلوا إلى أي فكرة جديدة. وهذا لأن الأفكار المطروحة كانت بالفعل مطبقة بهذه المؤسسة.

وبالطبع هذا لم يكن مضيعة للوقت لأنها نبهت المؤسسة إلى أنها ذات سمعة طيبة، إذ أنها نجحت في تصميماتها المطبقة كما أنها أعطت مديري المؤسسة ثقة بالفريق الذي يعمل معهم. وتجدر الإشارة إلى أن استخدام العصف الذهني ليس مجرد وسيلة للتشجيع على طرح أفكار جديدة. ولكن لكي يحث جميع الموظفين ويشجعهم على الإسهام والمشاركة في العمل الجماعي.

➤ ينبغي أن تستمر جلسة العصف الذهني وعملية توليد الأفكار حتى يتوقف سيل الأفكار. وهنا ينبغي للمسؤول أن يستخدم جميع الأساليب المتاحة لإثارة تدفق الأفكار، ومن أهمها نشاطات جلسة التسخين لعدد قليل من الدقائق.

➤ التمهيد لجلسة العصف الذهني من خلال عقد جلسة تمهيدية لمناقشة وتقليل الحواجز وعرض الكيفية التي تدار بها جلسة العصف الذهني. ويتم ذلك قبل التعرض لأي مشكلة حية وفعلية. كما تتطلب جلسات العصف الذهني اللاحقة مع نفس الأعضاء المشاركين إجراء نوع من التذكير بالحواجز والخطوط الأربع العريضة للمشكلة وعقد جلسة تنشيطية (جلسة تسخين) قبل المساس بالمشكلة الفعلية، وقد تستغرق هذه الجلسة التمهيدية وقتاً، غير أنها ضرورية ولازمة.

خلاصة

يعد (ألكس أوزبورن) الأب الشرعي لأسلوب العصف الذهني، حيث يمثل هذا الأسلوب طريقة لتعليم وتدريب الأفراد والجماعات على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المبتكرة في جو خال من النقد لهذه الأفكار التي تمثل حلولاً لمشكلة معينة.

ولتطبيق هذا الأسلوب في المنظمات، لابد من اتباع مبدئين رئيسيين وهما: تأجيل الحكم على قيم الأفكار والكم يولد الكيف، وقد اقترح (أوزبورن) أربعة قواعد مترتبة على المبدئين السابقين يجب اتباعها في أثناء جلسة العصف الذهني وهي: ضرورة تجنب النقد، إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها، كم الأفكار مطلوب، البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

كما يتطلب تطبيق هذا الأسلوب تحليل لأدوار الأفراد المشاركين في جلسة العصف الذهني وهم: الميسر، الموثق والمشاركون.

تمر عملية العصف الذهني بخمسة مراحل أساسية هي: مرحلة صياغة المشكلة، مرحلة بلورة المشكلة (إعادة صياغتها)، العصف الذهني لواحدة أو أكثر من عبارات المشكلة التي تمت بلورتها، تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها وآخر مرحلة هي الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

لقد أثبت هذا الأسلوب فعاليته في العديد من المؤسسات الاقتصادية، كما أثبت فعاليته أيضاً في تنمية التفكير الابتكاري للأفراد والجماعات، وهذا ما تؤكد الدراسات التي تناولت هذا الأسلوب وعلاقته بتنمية التفكير الابتكاري.

تجدر الإشارة إلى أنه توجد مجموعة من العوائق التي تحد من فعالية هذا الأسلوب وهي: العوائق النفسية، القيود المفروضة ذاتياً، التقيد بأنماط محددة للتفكير، التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين، التسليم الأعمى للإفتراسات التسرع في تقييم الأفكار والخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة

الفصل الرابع

دراسة حالة مجمع صيدرا - الجزائر

تمهيد

في هذا الفصل سنقوم بدراسة مدى تطبيق أسلوب العصف الذهني و مساهمته في تحقيق الإبداع الإداري بمجمع صيدال-الجزائر، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بالمجمع خلال الفترة الممتدة من 5 أفريل 2016 إلى غاية 10 ماي 2016. ولتحقيق هدف هذا الفصل تضمن هذا الأخير تقديم عام لمجمع صيدال-الجزائر، كما تناول مؤشرات الإبداع بالمجمع والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.

1- تقديم عام لمجمع صيدال

سننتظر فيما يلي إلى تقديم مجمع صيدال من حيث نشأته وتعريفه، بالإضافة إلى أهدافه ومهامه وفي الأخير سنتعرض لدراسة الهيكل التنظيمي للمجمع.

1-1- نشأة وتطور مجمع صيدال للأدوية

على غرار المؤسسات والمجمعات الوطنية التي أنشأت في الجزائر من أجل دفع اقتصادها إلى الأمام من جهة وتلبية حاجيات مواطنيها من جهة أخرى، فإن مجمع صيدال قد مر بعدة مراحل من التطور والتغييرات حتى وصل إلى صورته التي هو عليها اليوم. ويمكن اختصار هذه المراحل فيما يلي:¹

تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A) بناء على أمر رئاسي سنة 1969 وقد أسندت لها الدولة احتكار عملية استيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية بالجزائر، ثم سنة 1982 أصبحت هيئة مستقلة بمقتضى المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في أبريل 1982 الذي نص على تحويلها إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (E.N.P.P) تضم ثلاث وحدات للإنتاج. هذه المؤسسة كانت موجهة لتزويد السوق الوطنية بالأدوية بصورة منتظمة وبكمية كافية.

تغير اسم المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ليصبح (المؤسسة العمومية الاقتصادية - صيدال)، ذات استقلالية التسيير وذلك بموجب المرسوم رقم 151/84 الذي جعلها تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، وكان ذلك سنة 1984، ليتم بعدها، أي في أبريل 1988 إدماج مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدية إليها والذي كان تابعا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية.

ثم تنفيذا للإصلاحات الاقتصادية التي اعتمدتها الدولة آنذاك أصبحت صيدال شركة ذات أسهم برأس مال قدره 80 مليون دينار جزائري، تهدف إلى احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية تعمل على تغطية احتياجات السوق الوطنية من الدواء.

في سنة 1993، أضيفت بعض التعديلات على القانون الأساسي للشركة وبات مسموح لها المشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء شركات جديدة أو فروع.

¹ وثائق خاصة بمديرية الإعلام والاتصال

بعد أربع سنوات، أي سنة 1997 وضعت شركة صيدال مخطط إعادة الهيكلة أسفر إلى تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، أنتيبايوتيكال وبيوتيك). وفي سنة 1999 دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر للقيم المنقولة ووضع عدد معلوما من الأسهم تحت تصرف الجمهور.

سنة 2000، تم إنشاء المركز التجاري لتوزيع الأدوية للغرب بولاية وهران وبعدها سنة 2004، تحصل مجمع صيدال على شهادة إيزو 9001 إصدار 2000 وبعدها تم إنشاء مصنع الأنسولين بقسنطينة سنة 2005.

رفعت صيدال من حصتها في رأسمال صوميدال إلى حدود 59% وقامت بشراء 20% من رأسمال شركة "إيبرال"، كما زادت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38,75% إلى 44,51%، وفي عام 2011 رفعت صيدال من حصتها في رأسمال "إيبرال" حتى حدود 60%، لتشرع بعدها سنة 2014 في إدماج فروعها: أنتيبايوتيكال وفارمال وبيوتيك عن طريق الامتصاص.

1-2- تعريف مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم برأسمال قدره 25000000000 دج، 80% منه ملك للدولة، أما 20% المتبقية فقد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات الخاصة والأشخاص.

صيدال كمجمع مختص في صناعة الأدوية يقوم على تطوير إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستهلاك البشري، فهو يعد أحد أكبر شركات الإنتاج الصيدلاني في إفريقيا والأكبر في الجزائر، كما أنه الرائد الوطني في إنتاج الأدوية الجينية (Produits génériques).

وقد أنشئ مجمع صيدال سنة 1984 طبقا لسياسة إعادة الهيكلة التي انتهجتها الجزائر للمؤسسات العمومية الإقتصادية، التي انبثق عنها ميلاد المؤسسة العمومية الإقتصادية صيدال، ليتم بعدها إنشاء المجمع الصناعي صيدال سنة 1998، ويتضمن هذا المجمع 10 مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل إلى 200 مليون وحدة بيع سنويا، 08 منها هي مصانع إنتاجية وطنية بنسبة 100% تعمل في إطار منافسة مفتوحة في ظل اقتصاد السوق، أما عن

المصنعين الآخرين (إبيرال وصوميدال) في تقاسمان مع مجمع صيدال شراكة يقدر رأسمالها تباعا بنسبة 60% و 59% على التوالي.

ومجمع صيدال مجهز أيضا بمركز للبحث والتطوير وثلاث وحدات تجارية متواجدة بالوسط (الجزائر العاصمة) الشرق (باتنة) والغرب (وهران)¹.

1-3- أهداف ومهام مجمع صيدال

1-3-1- أهداف المجمع

ككل مؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في وسط تنافسي وطني وأيضاً أجنبي، فإن مجمع صيدال يسعى لتحقيق أهداف معينة يمكن حصرها في ستة أهداف أساسية نستعرضها فيما يلي:²

- تعزيز مكانة المجمع الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة.
- تحسين مردوديته لضمان ديمومته والوفاء بالتزاماته اتجاه المساهمين.
- ضمان استقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية.
- تطوير الشراكة لاكتساب التكنولوجيات الجديدة وتوسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة.
- مواكبة السياسة الوطنية للدواء والمشاركة الفعالة في الحد من فاتورة استيراد الأدوية وضبط السوق.
- خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال

1-3-2- مهام المجمع

يمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في:³

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء.
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية.
- الإهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية.

¹وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال.

²www.saidalgroup.dz consulté le :15/04/2016

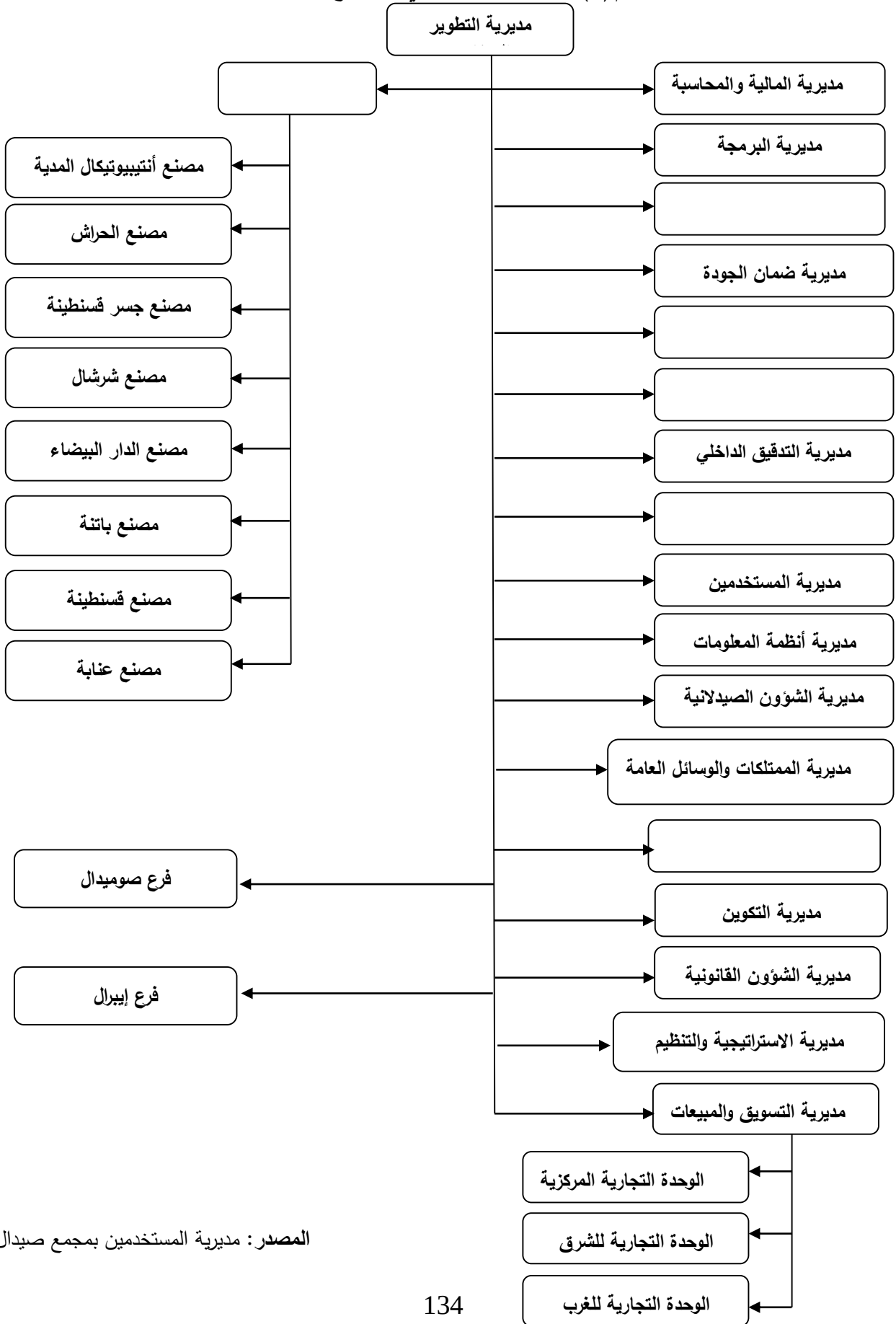
³وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال.

- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنية.
- أما المهام الثانوية للمجمع فتتمثل فيما يلي:
 - إنتاج منتجات التعبئة والتغليف.
 - عبور ونقل السلع.
 - صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية.
 - تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب) والتحليل.

1-4- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

كما سبق الذكر أعلاه فقد قامت صيدال سنة 2014 بإعادة هيكلها التنظيمي من خلال إضافة وحدات تنظيمية جديدة تتمثل في مصانع تتمتع باستقلالياتها الإنتاجية وإن كانت تابعة لها، وذلك في خطوة صريحة منها من أجل التوجه نحو اللامركزية. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الجديد لمجمع صيدال:

شكل رقم(4): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال لسنة 2016



المصدر: مديرية المستخدمين بمجمع صيدال

يوضح الهيكل التنظيمي السابق المستويات التنظيمية لمجمع صيدال، مع العلم أن المؤسسة الأم الكائن مقرها بالدار البيضاء بالعاصمة تضم مختلف المديريات ومصنع الدار البيضاء فقط، ويمكن توضيح مكونات الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال ككل كالتالي:¹

1-4-1- الرئيس المدير العام

يعتبر المسؤول الأول على إدارة مجمع صيدال وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين، ويتكفل برسم استراتيجيتها وتمثيلها مع الأطراف الخارجية، كما يقوم بإبرام العقود في مجال الشراكة مع المخابر والشركات الوطنية.

1-4-2- المصالح الوظيفية لمجمع صيدال

تتكون من مجموعة من المديريات إضافة إلى مركز البحث والتطوير والمراكز التجارية لتوزيع الأدوية، وهي مرتبطة بالإدارة العامة من خلال خط هرمي وتتمثل فيما يلي:

أ. مديرية التدقيق الداخلي

تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات مجمع صيدال، وتتمثل مهامها في مراقبة التسيير وفحص الحسابات.

ب. مديرية البرمجة

تقوم بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية.

ج. مركز البحث والتطوير

تكن مهمته الأساسية في تطوير الأدوية الجينية، كما يعمل على المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها بناء على جملة من الدراسات التقنية، وكذا المساهمة في تقديم التوعية العلمية للأدوية المطورة.

د. مديرية ضمان الجودة

هي مديرية تقنية تعمل على توجيه مركز البحث والتطوير بخصوص تشكيلة المنتجات المطابقة للأصل، وتعمل على وضع وتنفيذ خطط لتحسين النوعية للوصول إلى جودة المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية، حيث تبنت صيدال نظام الجودة الشاملة مما مكنها من الحصول

على شهادة ISO 9001 وشهادة (B P F) - (Bonne pratiques de fabrication)

¹وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال 2016

هـ. مديرية الشؤون الصيدلانية

تعتبر نقطة وصل بين صيدال ووزارة الصحة، وتتولى مهمة الإعلام الطبي وهي مكلفة بمراجعة ملفات صنع الدواء، وتملك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، كما تعمل على التأكد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازه وبين ملفات الدواء، وكذا دراسة الملفات التقنية والصيدلانية.

ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية الشديدة التي برزت ضرورة الإهتمام بالتسويق الصيدلاني.

و. مديرية أنظمة المعلومات

تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بإعداد البرمجيات، كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الإتصال الإنترنت والإنترانات، لتسهيل وصول المعلومة والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفقا للهيكل التنظيمي الجديد.

ز. مديرية التطوير الصناعي

تهتم بجمع الأنشطة المرتبطة بالتطوير الصناعي والسهل على تطوير أساليب الإنتاج باعتماد التكنولوجيات الحديثة، كما تعمل على دعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات من خلال إبرام عقود الشراكة وذلك لتعزيز مكانة صيدال في الأسواق العالمية.

ح. مديرية المالية والمحاسبة

تهتم بوضع الإستراتيجيات المالية ومتابعة العمليات التمويلية التي تنفذها صيدال، إضافة إلى تحليل ومراجعة الحسابات والتحليل المالي، كما تساهم في تسيير الموازنة ومتابعة البورصة وإعداد الإستراتيجية المالية وجدول الموازنة التقديرية وجدول الحسابات والنتائج.

ط. مديرية المستخدمين

تتمثل مهمتها في إعداد وتنفيذ سياسة صيدال فيما يخص إدارة شئون الموظفين، بهدف تزويد صيدال بأفراد ذوي كفاءة عالية.

ي. مركز التكافؤ الحيوي

أنشئ قصد إثبات من خلال تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الإحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجنيس مطابق للأصل الأمر الذي جعل منتجات صيدال محط ثقة على المستوى المحلي والدولي.

ك. مديرية المشتريات

تعمل على إدارة عملية الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المؤسسة بالشكل المناسب وفقا للنظام والإجراءات المعتمدة.

ل. مديرية الممتلكات والوسائل العامة

تقوم بتسيير الوسائل المالية والمادية وإعداد تقديرات الميزانية لصيدال، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا ضمان تسيير وصيانة العتاد والممتلكات.

م. مديرية الإعلام والاتصال

تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال، إعداد مجلة صيدال والنشرة الداخلية التي تهتم بكل نشاطات صيدال.

ن. مديرية التكوين

تسهر على تحديد وتنفيذ برامج التكوين المخصصة لمستخدمي صيدال لتكوينهم وتحسين مستوياتهم.

س. مديرية الشؤون القانونية

تقوم بكل دراسة قانونية تهم صيدال وتضمن المساعدة القانونية لهياكلها، إضافة إلى إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج العمل، ودراسة ومتابعة النزاعات التي تكون صيدال طرفا فيها، إضافة إلى دراسة عقود الشركة.

ع. مديرية الإستراتيجية والتنظيم

يكن دورها في إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية لصيدال والسهر على تتبعها وتنفيذها، وتأمين دخول صيدال في السوق المحلي والدولي من خلال وضع استراتيجية تركز أساسا على اتفاقية الشراكة بإحداث وحدات إنتاجية أو بالحصول على رخص الإنتاج.

ف. مديرية التسويق والمبيعات

تعمل على دراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات صيدال، وإعداد مخطط تسويقي جيد يهدف إلى التعريف بمنتجات صيدال وتطوير صورتها وحصلتها السوقية.

ص. مديرية العمليات

تسهر على التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية لصيدال ولها علاقة مع مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات، على اعتبار أنها تتكفل بكل السلسلة اللوجيستية من استقبال المواد الأولية، الإنتاج وكذا التوزيع لكل المصانع الإنتاجية لصيدال.

1-4-3 مصانع الإنتاج

تمتلك صيدال ثمانية مصانع للإنتاج بسعة إجمالية قدرها 200 مليون وحدة بيع.

أ. مصنع المدينة

متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية، ويتوفر على وحدتين خاصتين بالتركيب الجزئي لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية وكذا مبنيين أحدهما مخصص للمنتجات البينيسيلينية والآخر للمنتجات الغير بينيسيلينية.

ب. مصنع الدار البيضاء:

يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، وينتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

ج. مصنع جسر قسنطينة

يضم قسمين منفصلين، واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات) ويحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.

د. مصنع الحراش

يتكون من ثلاث ورشات إنتاج: شراب ومحاليل، مراهم وأقراص.

هـ. مصنع شرشال

يتكون من ثلاث ورشات لإنتاج الشراب، الأشكال الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات).

و. مصنع قسنطينة

يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للمدينة، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب. كما يحتوي على مصنع آخر مختص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السريع، القاعدي والمركب على شكل قارورات).

ز. مصنع باتنة

متخصص في إنتاج التحاميل.

ح. مصنع عنابة

متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

1-4-4- مراكز التوزيع

بتوفرها على الوسائل اللوجستية القوية والإمكانات البشرية الشابة الحيوية والمتخصصة فإن هذه المراكز تضمن توزيع منتجات صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني.

أ. مركز التوزيع -وسط

تأسس عام 1996 وهو أول مركز توزيع للمجمع ومقره بالمحمدية بالجزائر، يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة بيع واحدة. مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها من إنشاء مركزين للتوزيع أحدهما بباتنة والآخر بوهران.

ب. مركز التوزيع-شرق

تأسس عام 1999 بباتنة ويضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية.

ج. مركز توزيع-غرب

تأسس عام 2000 من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

1-4-5- الفروع

أ. فرع سوميدال:

يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، وسوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%) والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36,45%) وفيناليب (4,55%)، وتتضمن وحدة الإنتاج سوميدال ثلاثة أقسام:

- قسم متخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية.
- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)

- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

ب. فرع إيبيرال

إيبيرال هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص:

- مجمع صيدال: 40%

- فلاش الجزائر، وهو مختص في المواد الغذائية: 20%

- جلفار (الإمارات العربية المتحدة): 40%

وتكمن المهام الأساسية لإيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري.

ويهدف المشروع الصناعي "إيبيرال" إلى تحقيق ما يلي:

- صناعة الأدوية الجينية (حقن وأشكال جافة)

- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)

- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

2- مؤشرات الإبداع بمجمع صيدال

سننتظر فيما يلي إلى واقع المؤشرات الخاصة بالإبداع على مستوى مجمع صيدال والمتمثلة في تكوين الموارد البشرية، عدد براءات الاختراع والبحث والتطوير.

2-1- تكوين الموارد البشرية

يحتل موضوع التكوين أهمية كبرى بالنسبة لمجمع صيدال، وذلك نظرا لأن صناعة الدواء تحتاج إلى اليد العاملة المؤهلة والمتمكنة، ولكونه عاملا أساسيا للإبداع والإبتكار نجده يمضي اتفاقيات مع معاهد الصيدلة (جامعة هواري بومدين وجامعة الجزائر) من أجل تعزيز ارتباط الجامعة والمؤسسة، كما أنه أنشأ فرعا جديدا للصيدلة (صيدلة صناعية)، بالإضافة إلى أنه يقوم بنص بنود التكوين في كل عقود الشراكة مع شركائه الأجانب، حيث كل المخابر الأجنبية معنية بعملية تكوين عمال صيدال.

وعلى سبيل المثال، نذكر كل من فايزر (PFIZER): 120 شخصا، أكاديما

(ACADIMA): 160 شخصا، سوميدال (SOMIDAL): 120 شخصا، أفنتيس (AVENTIS):

120 شخصا، حيث نجد التكوين في صيدال يتعلق بتقنيات الإنتاج، التسويق، تخصصات الصيدلة وإدارة الجودة¹.

2-2- عدد براءات الاختراع

يمكن قياس مستوى الإبداع لمؤسسة ما من خلال عدد براءات الاختراع الحاصلة عليها، وهي تمثل حصيلة نشاط إبداعي.

وبالنسبة للجزائر وللأسف، مازالت تحتل المراتب الأخيرة في العالم فيما يتعلق ببراءات الاختراع والإبتكار بصفة عامة. فحسب مؤشر التنافسية العالمي لسنة 2015-2016 المنشور بموقع المنتدى الاقتصادي العالمي (World economy forum)، احتلت الجزائر المرتبة 119 من بين 140 دولة، في حين احتلت المغرب وتونس المرتبتين 98 و 110 على التوالي².

وبالرغم من ذلك، فقد تبنى مجمع صيدال توجهات مكنته من الإبداع في المواد الصيدلانية والتطور التكنولوجي كما يلي:

- أشكال جديدة الجالينوسية

- الإبداع في عمليات الإنتاج والمراقبة.

- تثمين النباتات الوطنية وإدخالها في عمليات تطوير الأدوية القائمة على النباتات.

إن استراتيجية الإبداع (إبداع المنتج وإبداع الأسلوب) المتبناة من طرف مركز البحث والتطوير التابع لصيدال خلال الفترة بين 2005-2010 أدت إلى حصوله على 15 براءة اختراع من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI).

وهذه النتائج المحققة هي نتاج تعبئة الموارد البشرية، الموارد المالية ونتيجة للشراكة مع مخابر البحث الأجنبية، وكذلك المنتجات القائمة على الأعشاب³.

والجدول الموالي يوضح الشهادات الحاصل عليها صيدال خلال الفترة 2005-2010.

¹وثائق خاصة بمديرية التكوين بمجمع صيدال لسنة 2016

²http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf consulté

le :20 /04/2016

³وثائق خاصة بمديرية الإعلام والاتصال بمجمع صيدال لسنة 2016

جدول رقم(1): براءات الاختراع لمجمع صيدال خلال الفترة:2005-2010

الرقم	عنوان البراءة	تاريخ الإيداع لدى INAPI	تاريخ الحصول على البراءة
1	تصنيع أقراص Orodispersible على أساس حمض إيتيلالساليسيليك étylsalicylique	10/04/2005	2006
2	تصنيع أقراص Orodispersible تحتوي على براسيتامول Paracétamol	10/04/2005	2006
3	عملية تصنيع مسحوق للتعليق أموكسيسيلينيهيدرات Amoxicilline Hydrate بواسطة تبديل للفينيلانين في السكروز	10/04/2005	2006
4	تشكيل وعملية تصنيع ضخ الإماهة المذاب	10/04/2005	2006
5	تشكيل مصفوفة التفكك بسرعة (Saidaburst)	20/11/2005	2007
6	تشكيل أقراص Orodispersible المغلفة القائمة على الإيبوبروفين Ibuprofène	30/05/2007	2008
7	العلاج المساعد على مكافحة السكري بالأعشاب	05/08/2007	2008
8	إنتاج كبسولة التخسيس العشبية	05/08/2007	2008
9	إنتاج كريم Veinoprotectrice بالأعشاب	05/08/2007	2008
10	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع الكولسترول بالأعشاب	05/08/2007	2008
11	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع ضغط الدم بالأعشاب	08/2007	2008
12	تصنيع كبسولة Orodispersible على أساس أوندانسيرون Ondansetron	08/2007	2008
13	تصنيع كبسولة منشطة جنسيا بالأعشاب	08/2007	2008
14	تشكيل أقراص Orodispersible على أساس الأولنزابين Olanzapine	12/2007	2008
15	عملية تصنيع أقراص تستخدم تحت اللسان تحتوي على البوبرينورفين Buprénorphine	03/2008	2010

Source :http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf consulté le:20/04/2016

2-3-وظيفة البحث والتطوير بمجمع صيدال

تعاني الصناعات الصيدلانية العربية بصفة عامة من ضعف الإنفاق على البحوث الخاصة بتطوير منتجاتها، فلا تزيد نسبة إنفاقها على البحوث أكثر من 2%، وهو ما أدى إلى تدهور أنشطة البحوث والتطوير في مصانع الأدوية. واقتصرت هذه الأنشطة على صياغة مستحضرات جديدة لأدوية معروفة وتحسين بعضها الآخر¹.

ويعتبر مجمع صيدال من بين الشركات العاملة في قطاع جد مهم وهو قطاع الصناعة الدوائية، ويعتبر البحث والتطوير في هذا القطاع المحرك الرئيسي في هذه الصناعة مما يجعلها اقتصاديا من الصناعات ذات الكلفة العالية التي تتطلب أموالا كبيرة في الاستثمار في عمليات البحث والتطوير.

2-3-1- تقديم مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال

أنشئ مركز البحث والتطوير (CRD) في 24 جويلية 1999، ومقره بالمحمدية (الحراش)، ويتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة يساعد على ضمان البقاء وديمومة المجمع ويسعى إلى الإهتمام بما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية، وكذا السعي إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الأدوية، كما يساهم في إعداد سياسة تطوير الأدوية من أجل إبتكار صيدلاني متواصل.

ومن أهم وظائفه تصميم وتطوير وصناعة الأدوية الجينية، حيث يطور سنويا من 5 إلى 6 منتجات مطابقة جديدة لتدرج في قائمة منتجات المجمع، ويخصص مجمع صيدال 3% من رقم أعماله لأنشطة البحث والتطوير بعدما تم إنشاء المركز. وتتمثل مهام المركز فيما يلي:²

- تطوير الأدوية الجينية (Génériques) لفائدة المجمع من خلال القيام بالأنشطة التالية:
 - المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناء على الدراسات التقنية، وبما يتماشى والاستراتيجية العامة للمجمع.
 - وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المراد تطويرها.

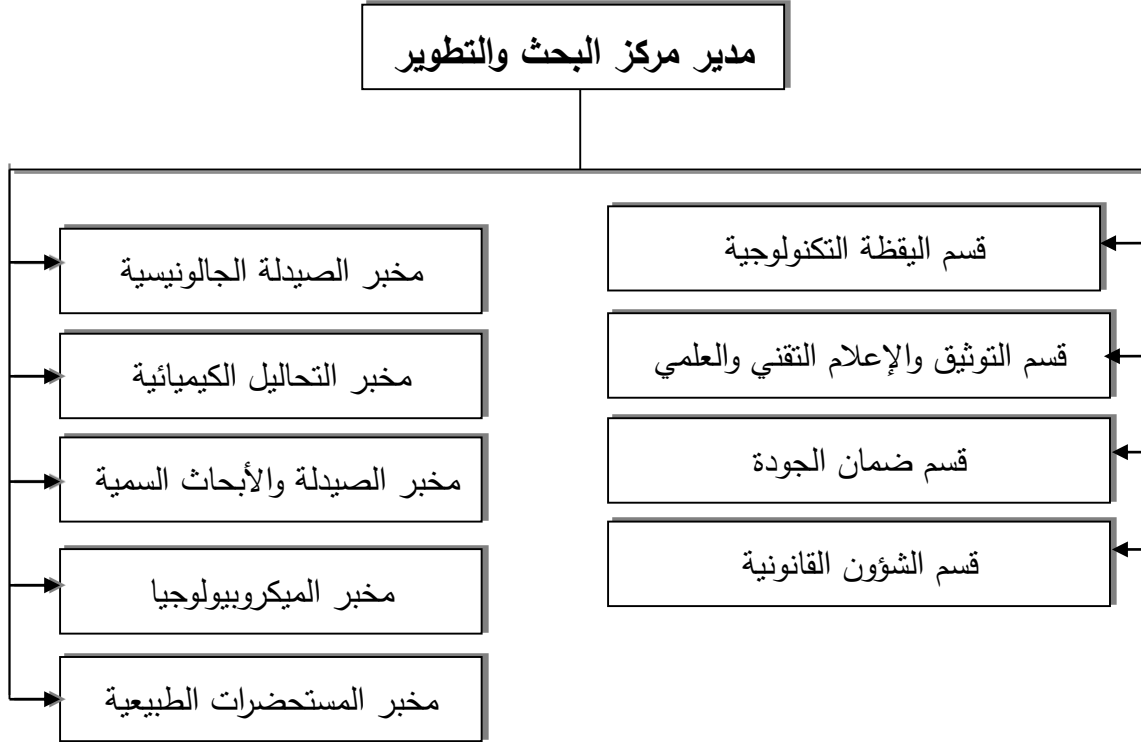
¹مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 9، 2013، ص29
²وثائق داخلية خاصة بمركز البحث والتطوير بمجمع صيدال لسنة 2016

- متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة.
- تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة.
- المساهمة في توفير الإعلام الخاص بالأدوية المطورة.
- المشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي.
- المساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع.
- الرقابة على جودة الأدوية وغيرها.
- تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع.
- تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع.
- يساعد مصانع الإنتاج في رقابة النوعية وتغيير سلم المنتجات الجديدة قيد التصنيع.
- ترقية ونشر الأعمال التقنية والعلمية ونتائج البحث بالمجمع.
- توفير وتوزيع وترويج الإعلام التقني الخاص بمهام المجمع وأنشطته.

2-3-2- الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير

يتكون مركز البحث والتطوير من خمسة مخابر وأربعة أقسام كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(5): الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير بمجمع صيدال لسنة 2016



المصدر: قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي

ويمكن توضيح مكونات الهيكل التنظيمي لمركز البحث والتطوير ككل كالتالي:¹

أ. **مخبر الصيدلة الجالونسية "pharmacie galénique"**: يقوم بتنظيم تركيبات الأدوية بمختلف أشكالها الصيدلانية (جافة، سائلة).

ب. **مخبر التحاليل الكيماوية "chimie analytique"**: يتكفل بمراقبة مدى مطابقة المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف، وطرق التحليل المستعملة في تطوير الأدوية لمواصفات الجودة.

ج. **مخبر الصيدلة والأبحاث السمية "pharmaco-toxologie"**: يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها.

د. **مخبر الميكروبيولوجيا "microbiologie"**: مكلف بالمراقبة والتأكد من تطابق المواد الأولية والمنتجات النهائية عن طريق التحاليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد المعقمة

¹وثائق خاصة بقسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي لسنة 2016

ونقائها الجرثومي، ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة عن طريق اختبارات النشاط المضاد للبكتيريا واختبارات الفعالية.

هـ. **مخبر المستحضرات الطبيعية:** قام المجمع بإنشاء مخبر خاص بالمستحضرات الطبيعية سنة 2002، يتكون من قسمين الأول خاص بالزيوت الأساسية والثاني خاص بالنباتات الطبيعية.

و. **مخبر التكنولوجيا الحيوية "Biotechnologie":** تم إنشاء هذا المختبر سنة 2002، والذي كلف بالإكتشاف والبحث عن جزيئات جديدة في تصنيع أدوية جديدة مما قد يتيح للمجمع نوعا من الإستقلالية، وتحرره ولو جزئيا من الإعتماد الكلي على إنتاج الأدوية الجينية فقط، وذلك لما تعرفه التكنولوجيا الحيوية من تطور مستمر ومهم خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع استعمال الهندسة الوراثية أي إعادة تركيب الشفرة الوراثية للخلية الحية، مما ساعد على إنتاج جزيئات حيوية ذات فعالية كبرى في إنتاج الأدوية للأمراض المستعصية كالسرطان والسيدا.

ز. **قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي:** تتمثل مهامه في إنجاز وتنظيم شبكة معلوماتية موثوق منها ومتطابقة مع أهداف وحاجيات التطوير، وينشر بصفة مستمرة كل جديد في الوثائق العلمية والتقنية بواسطة الاشتراك في المجالات العلمية الدولية المتخصصة في الصناعات الصيدلانية.

ح. **قسم ضمان الجودة:** يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة تسييرها بهدف ضمان التحسين المستمر.

ط. **قسم اليقظة التكنولوجية:** تم إنشاء هذا القسم سنة 2003، حيث أوكلت له مهمة جمع، تحليل ونشر المعلومات التقنية التي تتلاءم مع احتياجات الأفراد العاملين في مركز البحث والتطوير، وهذا بتتبع كل الملتقيات العلمية ذات العلاقة بنشاط المركز، إضافة إلى مهمة إقامة نظام معلومات استراتيجي فعال والذي يسمح ببلوغ مستوى تنافسي عالي يضمن بقاء المجمع وتطوره المستمر، ومواجهة التحديات التكنولوجية التي يفرضها المحيط الاقتصادي الجديد.

ي. **قسم الشؤون القانونية:** يهتم بإعداد الملفات الصيدلانية لكل الأدوية المطورة وتسجيل الاسم التجاري لها على مستوى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية "INAPI".

3- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

لمعرفة دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال بالجزائر فقد تم اتباع الإجراءات المنهجية التالية:

3-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في فئة الإطارات العاملة بمجمع صيدال في الجزائر الموزعين على فروع المختلفة والمقدر عددهم ب: 1308 إطارا من أصل 3620 عاملا بالمجمع وهذا حسب آخر الإحصاءات المبيّنة في سجلات المؤسسة¹. وقد تم اختيار العينة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة من بين الإطارات العاملة بمختلف الوظائف والفروع بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

تم اعتماد ما نسبته 12% من مجتمع الدراسة حيث قدرت العينة ب: 157 إطار، فالقاعدة العامة في اختيار حجم العينة بالنسبة لمجتمع البحث الذي يتكون من بعض الآلاف هو اخذ إجمالا 10% من المجتمع، كما يجب ألا يقل حجم العينة عن عشرة أضعاف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة².

3-2- أداة الدراسة

يستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد قام بإعداده بعد اطلاعه على العديد من أدبيات الفكر الإداري في مجال العصف الذهني والإبداع الإداري. وتجدر الإشارة إلى أنه هناك ندرة بالنسبة للدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي اعتمدت على الإستبيان في مجال العصف الذهني، حيث في معظم الدراسات التي تم الإطلاع عليها كانت تستخدم المنهج التجريبي في المجال التطبيقي للدراسة، وبالتالي فقد اعتمد الباحث على الجانب النظري بالإضافة إلى دراسة كل من: أمال سرحان سليمان الطائي (2013) وعلي جاسم العبيدي، دينا حامد جمال، أرادن حاتم خضير (2013) في صياغة العبارات التي تقيس المتغير المستقل أي العصف الذهني.

أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري، فقد تم الإعتماد على الدراسات السابقة في صياغة العبارات التي تقيس هذا المتغير.

¹ وثائق داخلية خاصة بمديرية المستخدمين بمجمع صيدال لسنة 2016

² أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد جرادات، عبد الرحمان محمود المشهاني، أساليب البحث العلمي والإحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان،

2012، ص 89

3-2-1-تصميم أداة الدراسة

تم تصميم الإستبيان وفق نموذج الإستبيان المغلق الذي يتطلب تحديد الإجابة إزاء العبارات المختلفة التي تتضمنها محاور أداة الدراسة وفق تدرج ليكرت الخماسي التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم وضع كل خيار تحت مجال معين كما يلي:

- المجال [1-1,8]: ويشير إلى الخيار غير موافق بشدة والذي يقابل التزام ضعيف جدا بقواعد العصف الذهني ومستوى منخفض جدا للإبداع الإداري
- المجال [2,6-1,8]: ويشير إلى الخيار غير موافق والذي يقابل التزام ضعيف بقواعد العصف الذهني ومستوى منخفض للإبداع الإداري
- المجال [3,4-2,6]: ويشير إلى الخيار محايد والذي يقابل التزام متوسط بقواعد العصف الذهني ومستوى متوسط للإبداع الإداري
- المجال [4,2-3,4]: ويشير إلى الخيار موافق والذي يقابل التزام قوي بقواعد العصف الذهني ومستوى مرتفع للإبداع الإداري
- المجال [5-4,2]: ويشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يقابل التزام قوي جدا بقواعد العصف الذهني ومستوى مرتفع جدا للإبداع الإداري

ولقد تضمن الإستبيان جزء لتعريف موضوع الدراسة وحث أفراد عينة البحث على التعاون المدرك والواعي لملء الإستبيان بدقة وموضوعية، وجزء ثاني تضمن بيانات شخصية عن الأفراد المشمولين بالبحث وذلك من حيث السن، الجنس، الحالة العائلية، الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة.

وقد غطى الإستبيان 27 عبارة موزعة على محورين أساسيين يمثلان متغيرات الدراسة وهما:

- المحور الخاص بمدى الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني في حل المشكلات الإدارية بالشركة وقيس بخمس عبارات هي: 1،2،3،4،5.

- المحور الخاص بالإبداع الإداري وقيس بـ22 عبارة، من 6 إلى غاية العبارة 27، حيث تقيس كل من العبارات: 6،7،8،9،10 عامل أو عنصر الطلاقة، والعبارات من 11 إلى غاية 14 عامل أو عنصر الأصالة، والعبارات من 15 إلى غاية 21 عامل أو عنصر المرونة، أما العبارات المتبقية فتقيس عامل أو عنصر الحساسية للمشكلات.

3-2-2- صدق أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان، فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم سبعة والحاصلين على درجة الدكتوراه في علوم التسيير وإدارة الأعمال من الجامعات الجزائرية والأردنية (أنظر الملحق رقم: (2)).

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف البعض الآخر منها، وإضافة عبارات أخرى إلى بعض الأبعاد بحيث تمت صياغة الإستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم(1).

3-2-3- ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول الموالي يوضح نتائج حساب معاملات ثبات أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم:3).

جدول رقم(2): معاملات ثبات أداة الدراسة

قيمة المعامل	محاور الدراسة
0,89	مدى الإلتزام بقواعد العصف الذهني في حل المشكلات الإدارية
0,682	الابداع الإداري
0,788	الثبات الكلي للإستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة سواء بالنسبة لمحاور الدراسة أو بالنسبة للثبات الكلي، حيث لم تقل هذه القيم عن الحد الأدنى الذي يجب أن يكون وهو ¹0,6. وبذلك على إمكانية ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق هذه الأداة.

¹ أحمد إسماعيل المعاني، ناصر محمد جرادات، عبد الرحمان محمود المشهداني، مرجع سابق، ص:320

3-3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package For Social Sciences).

وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، حيث جاء مع تطور أجهزة الحاسوب ونتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات¹.

وقد تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- أ. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم.
- ب. الوسط الحسابي: يعتبر من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، وقد تم الإعتماد عليه لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة.
- ج. الانحراف المعياري: هو أداة لقياس التشتت، استخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:
- **الانحراف المعياري أقل من 1:** يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.
- **الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1:** يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.
- د. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وتم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث: k هو عدد العناصر (الأسئلة)

$\sum S_i^2$ مجموع تباينات العناصر (الأسئلة)

$\sum S_T^2$: تباين الدرجة الكلية

¹ محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 12

هـ. إختبار "ت" (T-test) للعينة الواحدة: وذلك لاختبار معنوية الفرق بين قيمة المتوسط العام المحسوب والمتوسط المتوقع (القيمة "3" كقيمة فرضية). وتم استخدامه للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

و. إختبار "ت" (T-test) للعينتين المستقلتين: لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة تبعا لخاصية الجنس.

ز. معامل الارتباط (Pearson): ويستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين 1 و-1. وبشكل عام يمكن اعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0,3، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمته بين 0,3 و0,7، أما إذا كانت قيمته أكبر من 0,7 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين¹. وتم استخدامه للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

ح. الإنحدار الخطي البسيط: ويستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع محدد بحيث نستطيع التنبؤ بقيم المتغير التابع إذا علمنا قيم المتغير المستقل، وذلك من خلال حساب معامل التحديد R^2 . وتم استخدامه للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

ط. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA): لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية (السن، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة).

¹محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل، عمان، 2008، ص: 255

4- عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة

4-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث السن والحالة العائلية والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
السن	[30-20]	23	14,6
	[40-30]	70	44,6
	[50-40]	53	33,8
	50 سنة فما فوق	11	7,0
الجنس	ذكر	114	72,6
	أنثى	43	27,4
الحالة العائلية	أعزب	52	33,1
	متزوج	105	66,9
	مطلق	00	00
	أرمل	00	00
الدرجة العلمية	دبلوم ما بعد الثانوي	41	26,1
	جامعي	100	63,7
	ماجستير	11	7,0
	دكتوراه	5	3,2
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	12,1
	[10-5]	49	31,2
	[15-10]	77	49,0
	15 سنة فأكثر	12	7,6

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

4-1-1- الجنس

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة هم ذكور وهذا بنسبة تقدر ب: 72,6% في حين تقدر نسبة الإناث ب: 27,4%، وهذا يدل على أن عينة الدراسة هي عينة ذكورية.

4-1-2- السن

تدل النتائج الموضحة في الجدول السابق أن الفئة العمرية 30-40 تمثل أكبر نسبة في عينة الدراسة والتي تمثل 44,6%، تليها الفئة العمرية 40-50 بنسبة تقدر ب: 33,8%، وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية 20-30 بنسبة 14,6%، أما الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق فتمثل أقل نسبة في العينة والتي تقدر ب: 7%.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم شباب، حيث نجد أن 59,2% أعمارهم تتراوح بين 20 و40 سنة، في حين نجد نسبة الكهول تقدر ب: 40,8%، وهذا يدل على أن مجمع صيدال يمتلك تنوعا في فئات العمر والتي يمكن الاستفادة منها.

4-1-3- الحالة العائلية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم أفراد العينة متزوجون وهذا بنسبة تقدر ب: 66,9%، في حين تقدر نسبة العزاب ب: 33,1%. أما نسبة المطلقين والأرامل فهي منعدمة وهذا يعطي صورة عن أن معظم أفراد العينة مستقرين إجتماعيا.

4-1-4- الدرجة العلمية

تدل النتائج الموضحة في الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة تقدر ب: 63,7%، تليها فئة الإطارات التي لديها مستوى ديبلوم ما بعد الثانوي بنسبة 26,1%، أما فئة الإطارات التي لديها مستوى الماجستير والدكتوراه فتقدر نسبتهم على التوالي: 7% و 3,2%. نستنتج أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي عالي ويرجع ذلك إلى تركيز مجمع صيدال على توظيف الأفراد ذوي المستوى التعليمي العالي لكون الصناعة الصيدلانية تتطلب مستوى تعليمي عال لمواجهة المنافسة في هذا القطاع.

4-1-5- عدد سنوات الخبرة

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، نجد بأن فئة الإطارات التي تتراوح مدة خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة تمثل أكبر نسبة والتي تقدر ب: 49% أي تقريبا نصف أفراد العينة، تليها مباشرة فئة الإطارات التي تتراوح مدة خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 31,2%، ثم بعد ذلك تأتي فئة الإطارات التي تقل مدة خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة تقدر ب: 12,1%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي فئة الإطارات التي مدة خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة تقدر ب: 7,6%.

وعموما نجد أن معظم أفراد العينة أي ما نسبته 80,2% تتراوح مدة خبرتهم ما بين 5 وأقل من 15 سنة والتي يمكن لمجمع صيدال الاستفادة منها.

4-2- عرض وتحليل بيانات محور مدى الالتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني

يمثل الجدول التالي عرض لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المحور الخاص بمدى الالتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني:

جدول رقم(4): استجابات مفردات العينة حول محور مدى الإلتزام بتطبيق قواعد
العصف الذهني

المرتبة	درجة الإلتزام	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ا لرقم
5	قوي	0,653760	3,5605	يوجد التزام بتجنب أي نوع من النقد أو الحكم أو التقويم لأفكار الآخرين من قبل كل عضو أثناء عقد جلسات العصف الذهني لحل المشكلات الإدارية	1
4	قوي	0,579750	3,6752	يتم التركيز على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار مهما كانت جودتها من قبل الأعضاء المشاركين في جلسات العصف الذهني	2
3	قوي	0,556240	3,8089	يمكن لكل عضو مشارك في جلسات العصف الذهني تقديم أفكار بناء على أفكار الآخرين من أجل تحسينها وتطويرها	3
1	قوي	0,601120	3,8981	يستطيع العضو طرح أسئلة تفسيرية لمساعدة الآخرين على توليد أفكار ابداعية جديدة	4
2	قوي	0,615020	3,8217	يستطيع العضو طرح أفكار ضمنية لتطويرها إلى أفكار صريحة	5
	قوي	0,60117	3,7528	الوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن أفراد العينة موافقون على أنه يوجد التزام بتطبيق قواعد العصف الذهني من قبل الإطارات العاملة بمجمع صيدال، حيث كان المعدل الكلي للوسط الحسابي (3,75) وهو ينتمي للمجال [3,4- 4,2] الذي يمثل الخيار: موافق، أي يوجد التزام عالي بتطبيق قواعد العصف الذهني في حل المشكلات الإدارية، كما نجد أن المعدل الكلي للانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي.

ولقد تراوحت الأوساط الحسابية للعبارات الخاصة بهذا المحور ما بين 3,56 و 3,89 حيث جاءت العبارة (4) "يستطيع العضو طرح أسئلة تفسيرية لمساعدة الآخرين على توليد أفكار إبداعية جديدة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,89 وهو يقع في المجال [3,4- 4,2] الذي يمثل الخيار: موافق، أي يوجد التزام عالي بتطبيق هذه القاعدة. أما بالنسبة للعبارة رقم (5) "يستطيع العضو طرح أفكار ضمنية لتطويرها إلى أفكار صريحة" فقد كانت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,82 وهو يقع في المجال [3,4- 4,2] الذي يمثل الخيار: موافق، أي يوجد التزام قوي في تطبيق هذه القاعدة أيضا.

وبالنسبة للعبارة رقم (3) "يمكن لكل عضو مشارك في جلسات العصف الذهني تقديم أفكار بناء على أفكار الآخرين من أجل تحسينها وتطويرها" فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,8 وهو يقع في المجال [3,4- 4,2] الذي يمثل الخيار: موافق، أي يوجد التزام عالي بتطبيق هذه القاعدة أيضا.

بالنسبة للعبارة رقم (2) "يتم التركيز على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار مهما كانت جودتها من قبل الأعضاء المشاركين في جلسات العصف الذهني" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,67، وهو يقع في المجال [3,4- 4,2] الذي يمثل الخيار: موافق، أي يوجد كذلك التزام عالي بتطبيق هذه القاعدة.

أما العبارة رقم (1) "يوجد التزام بتجنب أي نوع من النقد أو الحكم أو التقويم لأفكار الآخرين من قبل كل عضو أثناء عقد جلسات العصف الذهني لحل المشكلات الإدارية" فقد حازت على المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,56 وهو يقع في المجال [3,4- 4,2] الذي يمثل الخيار: موافق، أي يوجد كذلك التزام عالي بتطبيق هذه القاعدة.

كما تشير قيم الانحراف المعياري لجميع العبارات الخاصة بهذا المحور إلى عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين، أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي حيث كانت كل القيم أقل من 1.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إطارات مجمع صيدال لديهم التزام بتجنب نقد وتقييم أفكار الآخرين أثناء المشاركة في جلسات العصف الذهني، وهذا ما يسمح لهم بتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار مهما كانت جودتها لحل المشكلات الإدارية، كما أن لديهم القدرة على البناء على أفكار الآخرين من أجل تحسينها وتطويرها بحيث يستطيع كل عضو مشارك في جلسات العصف الذهني طرح أسئلة تفسيرية لمساعدة الآخرين على توليد أفكار إبداعية جديدة، كما يستطيع كل عضو طرح أفكار ضمنية لتطويرها إلى أفكار صريحة.

4-3- عرض وتحليل بيانات محور الإبداع الإداري

يمثل الجدول التالي عرض لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المحور الخاص بالإبداع الإداري بأبعاده الأربعة (الطلاقة، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات):

جدول رقم(5): استجابات مفردات العينة حول محور الإبداع الإداري

الرقم	البعد	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
6	الطلاقة	لدي القدرة على طرح عدد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل	4,0510	0,45002	مرتفع	5
7		لدي القدرة على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل	4,1210	0,53530	مرتفع	2
8		أستطيع التعبير عن مقترحاتي ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل	4,1401	0,52451	مرتفع	1
9		لدي القدرة على التعلم من الآخرين	4,1146	0,37499	مرتفع	3
10		لدي القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها	4,1083	0,56136	مرتفع	4
الوسط الحساب والانحراف المعياري العام						
11	الأصالة	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	3,8981	0,53331	مرتفع	4
12		أميل أكثر من الآخرين إلى الجديد والمثير من الأمور	3,9936	0,49996	مرتفع	3
13		أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات	4,0828	0,53062	مرتفع	2
14		لا أحب التكرار في إنجاز الأعمال	4,1529	0,55661	مرتفع	1
الوسط الحساب والانحراف المعياري العام						
15	المرونة	لا أتردد في تغيير موقفي عندما يكون غير صحيح	4,0127	0,46667	مرتفع	3
16		أحرص على الاستفادة من الإنتقادات الموجهة لي	4,0955	0,62822	مرتفع	1
17		لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة	3,8917	0,59463	مرتفع	5
18		لدي المهارات التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم	3,8153	0,60787	مرتفع	7

الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال-الجزائر

19		لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	3,8662	0,52005	مرتفع	6
20		أحرص على إحداث تغييرات في العمل بين فترة وأخرى	3,9873	0,66010	مرتفع	4
21		أقبل نقد الآخرين لأفكاري ومقترحاتي	4,0828	0,60935	مرتفع	2
الوسط الحساب والانحراف المعياري العام						
22	الحسابية للمشكلات	أحرص على معرفة أوجه القصور في ما أقوم به من أعمال	4,0764	0,58333	مرتفع	2
23		لدي رؤية دقيقة لمشكلات الوظيفة التي أشغلها	4,0382	0,70607	مرتفع	4
24		أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	3,9490	0,64843	مرتفع	5
25		أخطط لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها	4,1274	0,70462	مرتفع	1
26		أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة	4,0510	0,61806	مرتفع	3
27		لدي القدرة لتفهم آراء وانتقادات الآخرين لأفكاري	4,0382	0,31795	مرتفع	4
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع الإداري						
			4,0375	0,5499	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الإبداع الإداري لعينة الدراسة هو مرتفع حيث يقدر الوسط الحسابي العام ب: 4,03 وهو يقع في المجال [4,2-3,4] الذي يمثل الخيار: موافق والذي يقابل مستوى مرتفع للإبداع الإداري، كما نجد أن قيمة الانحراف المعياري العام أقل من 1، مما يدل على عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين، أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي. وفيما يلي عرض وتحليل لمختلف أبعاد محور الإبداع الإداري:

4-3-1-الطلاقة

بالنسبة لعامل الطلاقة نجد من خلال الجدول السابق أن مستوى الطلاقة لدى عينة الدراسة مرتفع حيث يقدر الوسط الحسابي العام لهذا البعد ب: 4,1 وهو يقع في المجال [3,4- 4,2] الذي يمثل الخيار: موافق والذي يقابل مستوى مرتفع لعامل الطلاقة.

ويحتل عامل الطلاقة المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين، أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي. وتدل هذه النتيجة إلى قدرة الإطارات العاملة بمجمع صيدال على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار لحل مشكلات العمل.

كما نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الطلاقة كانت مرتفعة ، حيث جاءت العبارة (8) "أستطيع التعبير عن مقترحاتي ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره: 4,14، وجاءت العبارة (7) "لدي القدرة على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره: 4,12، أما العبارة (9) "لدي القدرة على التعلم من الآخرين" فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب: 4,11، في حين جاءت العبارتين (10) "لدي القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها" و (6) "لدي القدرة على طرح عدد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل" في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي.

وتدل قيم الانحراف المعياري لعبارة هذا البعد على عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي حيث كانت جميعها أقل من 1. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإطارات العاملة بمجمع صيدال تمتلك حرية التعبير عن مقترحاتها حتى ولو كانت مخالفة للرؤساء وهذا ما يزيد من قدرتها على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية، بالإضافة إلى قدرة هذه الإطارات على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها.

4-3-2- الأصاله

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى الأصاله لدى أفراد العينة مرتفع حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ب: 4,03 وهو يقع في المجال [4,2-3,4] الذي يمثل الخيار: موافق والذي يقابل مستوى مرتفع لعامل الأصاله، ويحتل هذا العامل المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي حيث كانت أقل من 1. وتدل هذه النتيجة على قدرة إطارات مجمع صيدال على طرح الأفكار الأصلية لحل مشكلات العمل.

كما نجد أن جميع الأوساط الحسابية لعبارات هذا البعد كانت مرتفعة ، فبالنسبة للعبارة (14) "لا أحب التكرار في إنجاز الأعمال" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي قدره: 4,15، واحتلت العبارة (13) "أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات" المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث يقدر الوسط الحسابي ب: 4,08، في حين جاءت العبارتين (12) "أميل أكثر من الآخرين إلى الجديد والمثير من الأمور" و (11) "أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد" في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي. وتدل قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد على عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي حيث كانت جميعها أقل من 1.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إطارات صيدال يستخدمون أساليب متجددة في إنجاز الأعمال، كما أنهم يبتعدون عن استخدام الأفكار المتكررة وتقليد الآخرين في حل مشكلات العمل، وهذا ما يتوافق مع الواقع الحالي لمجمع صيدال وتوجهه نحو التغيير والتطوير.

4-3-3- المرونة

بالنسبة لعامل المرونة نجد من خلال الجدول السابق أن مستوى عنصر المرونة مرتفع، حيث تقدر قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد ب: 3,96 وهو يقع في المجال [4,2-3,4] الذي يمثل الخيار: موافق والذي يقابل مستوى مرتفع لعامل الطلاقة، ويحتل هذا العامل المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي حيث كانت أقل من 1.

كما نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لهذا البعد كانت مرتفعة، حيث جاءت العبارة (16) "أحرص على الاستفادة من الإنتقادات الموجهة لي" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره: 4,09، كما جاءت العبارة (21) "أقبل نقد الآخرين لأفكاري ومقترحاتي" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة ، حيث قدر الوسط الحسابي بـ: 4,08، واحتلت العبارة (15) "لا أتردد في تغيير موقفي عندما يكون غير صحيح" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره: 4,01، وبالنسبة للعبارة (20) "أحرص على إحداث تغييرات في العمل بين فترة وأخرى" فقد احتلت المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3,98، وبالنسبة للعبارة (17) "لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة" فقد جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة حيث قدر الوسط الحسابي بـ: 3,89 ، في حين احتلت العبارتين (19) "لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة" و (18) "لدي المهارات التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم" المرتبتين السادسة و السابعة على التوالي.

وتشير قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد إلى عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي حيث كانت جميعها أقل من 1. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة إطارات صيدال على تبسيط القرارات الصعبة في العمل وقدرتهم على النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة بالإضافة لقبولهم للإنتقادات الموجهة لهم من قبل الآخرين وحرصهم على إحداث تغييرات في العمل من فترة إلى أخرى وامتلاكهم المهارات التي تمكنهم من إقناع الآخرين عند التعامل معهم.

4-3-4- الحساسية للمشكلات

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى عنصر الحساسية للمشكلات مرتفع، حيث تقدر قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ: 4,04 وهو يقع في المجال [3,4-4,2] الذي يمثل الخيار: موافق والذي يقابل مستوى مرتفع لعامل الحساسية للمشكلات، ويحتل هذا العامل المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة.

كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى عدم وجود تباين بين إجابات المبحوثين أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي حيث كانت أقل من 1.

كما نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لهذا البعد كانت مرتفعة، حيث جاءت العبارة (25) "أخطط لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة وهذا

بمتوسط حسابي يقدر ب: 4,12، واحتلت العبارة (22) "أحرص على معرفة أوجه القصور في ما أقوم به من أعمال" المرتبة الثانية، حيث قدر الوسط الحسابي ب: 4,07، وبالنسبة للعبارة (26) "أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,05، وأما بالنسبة للعبارتين (23) "لدي رؤية دقيقة لمشكلات الوظيفة التي أشغلها" و (27) "لدي القدرة لتفهم آراء وانتقادات الآخرين لأفكاري" فقد احتلتا نفس المرتبة وهي المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب: 4,03، في حين جاءت العبارة (24) "أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها" في المرتبة الخامسة، حيث قدر الوسط الحسابي ب: 3,94. كما تدل قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد إلى عدم ووجود تباين بين إجابات المبحوثين أي عدم تشتتها عن الوسط الحسابي حيث كانت أقل من 1. ويعزو الباحث هذه النتيجة، إلى أن إطارات صيدال لديهم رؤية دقيقة لمشكلات العمل وهذا يولد لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، كما أنهم يفضلون الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال البسيطة والروتينية كما لديهم القدرة على تفهم آراء وانتقادات الآخرين لأفكارهم.

5- اختبار الفرضيات

5-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

"يوجد التزام بتطبيق قواعد العصف الذهني من قبل الإطارات العاملة بمجمع صيدال-الجزائر".
ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار "ت" للعينة الواحدة على الوسط العام المحسوب والوسط المتوقع (3) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$). والنتائج موضحة في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:4):

جدول رقم(6): نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الأولى

مدى الإلتزام في تطبيق قواعد العصف الذهني	العدد	درجة الحرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة (ت) الجدولية	مستوى المعنوية (sig)
	57	156	3,7529	0,50186	18,797	1,959	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (18,797) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1,959)، وتقابل مستوى معنوية يقدر بـ: (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، مما يدل على أن الفرق بين المعدل الكلي للوسط الحسابي (3,7529) والوسط المتوقع (3) معنوي.

وعليه يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد التزام في تطبيق قواعد العصف الذهني من قبل الإطارات العاملة بمجمع صيدال-الجزائر.

5-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم اعتماد الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:5):

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات	المعاملات الغير معيارية (A)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
الثابت	3,341	-	30,390	0,000
العصف الذهني	0,184	0,454	6,341	0,000
معامل الارتباط R	0,454			
معامل التحديد R ²	0,206			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدولين أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,45 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الإبداع الإداري للإطارات العاملة بمجمع صيدال. كما بلغ معامل التحديد 0,206 مما يعني أن 20,6% من التغير في الإبداع الإداري يعود إلى التغير في الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني، أما النسبة المتبقية والبالغة 79,4% فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لهذا المحور والبالغة (0,454)، إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق قواعد العصف الذهني بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال بقيمة (0,454).

كما نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة هي (6,341) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1,959) وتقابل مستوى معنوية يقدر بـ: (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الإبداع الإداري للإطارات العاملة بمجمع صيدال.

5-2-1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الطلاقة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم اعتماد الإنحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:6):

جدول رقم (8): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	المعاملات الغير معيارية (A)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
الثابت	3,615	-	20,629	0,000
العصف الذهني	0,131	0,222	2,833	0,005
معامل الارتباط R	0,222			
معامل التحديد R ²	0,049			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدولين أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت (0,222)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين تطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الطلاقة للإطارات العاملة بمجمع صيدال.

كما بلغ معامل التحديد (0,049) مما يعني أن 4,9% من التغير في الطلاقة يعود إلى التغير في الالتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني، أما النسبة المتبقية والبالغة 95,1% فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لهذا المحور والبالغة (0,222) إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق قواعد العصف الذهني بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى عامل الطلاقة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال بقيمة (0,222). ونلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة هي (2,833)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1,959) وتقابل مستوى معنوية يقدر بـ: (0,000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$). وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية

يبين الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الطلاقة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال-الجزائر.

5-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الأصالة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال". ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم اعتماد الإنحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:7):

جدول رقم (9): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	المعاملات الغير معيارية (A)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
الثابت	3,890	-	26,139	0,000
العصف الذهني	0,131	0,117	2,038	0,005
معامل الارتباط R	0,177			
معامل التحديد R ²	0,031			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط التثائي كانت (0,177) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين تطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الأصالة للإطارات العاملة بمجمع صيدال.

كما بلغ معامل التحديد (0,031) مما يعني أن 3,1% من التغير في الإبداع الإداري يعود إلى التغير في الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني، أما النسبة المتبقية والبالغة 96,1% فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لهذا المحور والبالغة (0,177)، إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق قواعد العصف الذهني بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى عامل الأصالة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال بقيمة (0,222).

ونلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة هي (2,038) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1,959) وتقابل مستوى معنوية يقدر بـ: (0,005)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$). وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الأصالة للإطارات العاملة بمجمع صيدال-الجزائر.

3-2-5- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى المرونة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم اعتماد الإنحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:8):

جدول رقم (10): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	المعاملات الغير معيارية (A)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
الثابت	3,307	-	18,377	0,000
العصف الذهني	0,175	0,284	3,684	0,000
معامل الارتباط R	0,284			
معامل التحديد R ²	0,081			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت (0,284) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين تطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى المرونة للإطارات العاملة بمجمع صيدال. كما بلغ معامل التحديد (0,081) مما يعني أن 8,1% من التغير في الإبداع الإداري يعود إلى التغير في الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني، أما النسبة المتبقية والبالغة 91,9% فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لهذا المحور والبالغة (0,284)، إلى أن زيادة

الاهتمام بتطبيق قواعد العصف الذهني بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى عامل المرونة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال بقيمة (0,284).

ونلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة هي (3.684) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1,959) وتقابل مستوى معنوية يقدر بـ: (0,000). وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى المرونة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال-الجزائر.

5-2-4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الحساسية للمشكلات لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم اعتماد الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:9):

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	المعاملات الغير معيارية (A)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
الثابت	2,785	-	13,409	0,000
العصف الذهني	0,336	0,442	6,130	0,000
معامل الارتباط R	0,442			
معامل التحديد R ²	0,195			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت (0,442)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين تطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى المرونة للإطارات العاملة بمجمع صيدال. كما بلغ معامل التحديد (0,195) مما يعني أن 19,5% من التغير في مستوى الحساسية للمشكلات يعود إلى التغير في الإلتزام بتطبيق قواعد العصف

الذهني. أما النسبة المتبقية والبالغة 80,5% فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة لهذا المحور والبالغة (0,442) إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق قواعد العصف الذهني بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى عامل الحساسية للمشكلات لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال بقيمة (0,442).

كما نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة هي (6.130) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1,959) وتقابل مستوى معنوية يقدر بـ: (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني ومستوى الحساسية للمشكلات لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال-الجزائر.

5-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى المتغيرات الشخصية بمجمع صيدال".
ولاختبار قبول أو رفض هذه الفرضية، سيتم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وهذا باستخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين وهذا بالنسبة لمتغير الجنس، أما المتغيرات الأخرى فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

5-3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير الجنس بمجمع صيدال".
ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم اعتماد اختبار (ت) للعينتين المستقلتين موضحة في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:10):

جدول رقم (12): نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للفرضية الفرعية الأولى

اختبار (T) لتساوي المتوسطات			اختبار Levene لتساوي التباينات		التباينات	المتغير
sig (bilatérale)	Df	T	Sig	F	التباينات المفترضة المتساوية	الإبداع الإداري
0,285	155	1,074	0,853	0,035		
0,280	77,661	1,088			التباينات المفترضة الغير المتساوية	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

لاختبار هذه الفرضية يتم اختبار ما إذا كان تباين المجتمعين متساويين أم لا بناء على اختبار Levene لتساوي التباينات (Levene's test for equality of variances) فإذا كانت قيمة (Sig) أكبر من 0,05 فهذا يعني أن المجتمعين متساويان في التباين، أما إذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05، فهذا يعني أن المجتمعين غير متساويان في التباين¹.

من الجدول السابق نجد أن قيمة (Sig) تساوي 0,853 ومنه يمكن القول بأن المجتمعين متساويين في التباين، وفي هذه الحالة سيتم الإعتماد على قيمة (T) الموجودة في سطر التباينات المفترضة المتساوية (Equal variances assumed).

ونلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة (1,074) وهي أقل من القيمة الجدولية (1,959) والتي تقابل مستوى معنوية (0,285)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$). وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير الجنس بمجمع صيدال".

5-3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير السن بمجمع صيدال".

¹ محمد خير سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2005، ص: 174

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم اعتماد تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) والنتائج يوضحها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:11):

جدول رقم(13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,103	3	0,034	0,828	0,480
داخل المجموعات	6,362	153	0,042		
الكل	6,466	156			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0,828) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (2,60)، والتي تقابل مستوى معنوية (0,480)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير السن".

3-3-5- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير الحالة العائلية بمجمع صيدال".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم اعتماد تحليل التباين الأحادي

(One-way ANOVA) ، والنتائج يوضحها الجدول التالي(أنظر الملحق رقم:12):

جدول رقم(14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,001	1	0,001	0,022	0,883
داخل المجموعات	6,465	155	0,042		
الكلي	6,466	156			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0,022) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (3,84)، والتي تقابل مستوى معنوية (0,883)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير الحالة العائلية".

4-3-5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير الدرجة العلمية بمجمع صيدال".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، فقد تم اعتماد تحليل التباين الأحادي (One-wayANOVA)، والنتائج يوضحها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:13):

جدول رقم(15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الرابعة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,052	3	0,017	0,414	0,743
داخل المجموعات	6,413	153	0,042		
الكلية	6,466	156			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0,414) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (2,6)، والتي تقابل مستوى معنوية (0,743)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير الدرجة العلمية".

5-3-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة بمجمع صيدال".

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية فقد تم اعتماد تحليل التباين الأحادي

(One- wayANOVA) والنتائج يوضحها الجدول التالي (أنظر الملحق رقم:14):

جدول رقم(16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الخامسة

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0,089	3	0,030	0,711	0,547
داخل المجموعات	6,377	153	0,042		
الكلية	6,466	156			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0,711) وهي أقل من القيمة الجدولية والبالغة (2,6)، والتي تقابل مستوى معنوية (0,547)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الإطارات تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة بمجمع صيدال".

6- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

سيتم فيما يلي مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة وهذا بالنسبة لكل سؤال من أسئلة الدراسة.

6-1- مقارنة نتائج الدراسة بالنسبة للسؤال الأول

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول للدراسة والخاصة بمدى الالتزام بتطبيق قواعد العصف الذهني من قبل الإطارات العاملة بمجمع صيدال، وباختبار معنوية الوسط الحسابي المقدّر بـ: 3,75 وهو ذو دلالة إحصائية، أنه يوجد التزام بتطبيق قواعد العصف الذهني من قبل الإطارات العاملة بمجمع صيدال، وعلى حد علم الباحث وإطلاعه لا توجد دراسات تتفق أو تختلف نتائجها مع هذه النتيجة.

6-2- مقارنة نتائج الدراسة بالنسبة للسؤال الثاني:

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني والخاصة بمستوى الإبداع الإداري للإطارات العاملة بمجمع صيدال أن مستوى الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال

مرتفع، حيث قدر الوسط الحسابي لمتغير الإبداع الإداري بعناصره الأربعة (الطلاقة، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات) ب: 4,03. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (وسيلة واعر 2015)، (عوض بشار الحربي 2010)، (محمد بن عامر النتيفات 2006).

3-6- مقارنة نتائج الدراسة بالنسبة للسؤال الثالث

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث والخاصة بعلاقة التأثير بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال، وباختبار الفرضية الرئيسية الثانية باعتماد تحليل الإنحدار الخطي البسيط أنه توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداعي الإداري لدى الإطارة العاملة بمجمع صيدال، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب: 0,454 ومعامل التحديد ب: 0,206. كما أثبتت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني وكل عنصر من عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات). وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من: (ماجد زكي الجلاّد 2007)، (أمال سرحان سليمان الطائي 2013) ودراسة علي جاسم العبيدي، دينا حامد جمال، أرادن حاتم خضير 2013).

4-6- مقارنة نتائج الدراسة بالنسبة للسؤال الرابع

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بالسؤال الرابع، باستخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة) بمجمع صيدال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (محمد بن عامر النتيفات 2006) وتختلف مع دراسة (وسيلة واعر 2015) فيما يتعلق بمتغير مدة الخبرة.

خلاصة

تناول هذا الفصل دراسة ميدانية على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، وهذا لمعرفة مدى مساهمة أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بالمجمع.

وقد تم التطرق في البداية إلى نظرة عامة حول مجمع صيدال الرائد الوطني في صناعة الأدوية في الجزائر، وبعدها تم التعرض إلى واقع الإبداع الإداري بالمجمع من خلال استعراض بعض المؤشرات المتمثلة في تكوين الموارد البشرية، براءات الاختراع ووظيفة البحث والتطوير. بعد ذلك تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والذي وزع على عينة عشوائية من الإطارات العاملة بالمجمع وبعد عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد التزام عالي بتطبيق القواعد الأربعة للعصف الذهني (تجنب النقد، إطلاق حرية التفكير، التركيز على الكم والبناء على أفكار الآخرين) من قبل الإطارات العاملة بمجمع صيدال.

- مستوى الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال مرتفع.
- توجد علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة تأثير كانت لصالح عنصر الحساسية للمشكلات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة) بمجمع صيدال.

مَجْمُوعَةُ
مَدَائِنِ

من خلال دراستنا لموضوع العصف الذهني ودوره في تحقيق الإبداع الإداري بشقيه النظري والتطبيقي، نصل إلى أن المنظمات اليوم بحاجة ماسة إلى الإبداع الإداري وهذا لكونها تنشط في ظل بيئة معقدة وديناميكية، والتي تتطلب حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجهها من أجل البقاء والإستمرارية في نشاطها والمحافظة على مكانتها التنافسية. وتعتبر منظمات صناعة الأدوية أو المنتجات الصيدلانية من بين المنظمات الأكثر حاجة إلى الإبداع والإبتكار بسبب خصوصية وأهمية منتجاتها، بالإضافة إلى حدة المنافسة التي تشهدها هذه المنظمات.

والإبداع قدرات عقلية يمكن تنميتها لدى الفرد والفرد العامل بصفة خاصة، وذلك وفق إمكانياته وقدراته، من خلال اعتماد المنظمات لمدخل إدارية وأساليب معينة. ومن بين الأساليب الحديثة في تنمية التفكير الإبداعي، نجد أسلوب العصف الذهني الذي يعد أحد أساليب التفكير الإبداعي الجماعي والفردية، يقوم على أساس حرية التفكير من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة الموضوعات، في جو من الحرية والأمان بظهور كافة الأفكار والآراء من قبل أعضاء الجلسة. ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة قواعد رئيسية هي: إرجاء التقييم، إطلاق حرية التفكير، الكم قبل كيف والبناء على أفكار الآخرين. وقد أكدت الدراسات مدى فعالية هذا الأسلوب سواء في المنظمات بصفة عامة ومنظمات الأعمال بصفة خاصة، بالإضافة إلى مساهمته في تنمية التفكير الإبتكاري للأفراد.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والإقتراحات والتي نوردها فيما يلي:

❖ النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الإبداع الإداري هو قدرات تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة من خلال تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، ويتميز هذا الإبداع بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الإهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات

جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات.

- هنالك علاقة وتداخل بين الإبداع والابتكار، فالإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهًا نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية مكتملة للإبداع.

- إن القدرة الإبداعية مكونات أو عوامل أساسية تتمثل في: الطلاقة، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات.

- يمر الإبداع الإداري بخمسة مراحل حسب تصنيف (والاس) وهي: مرحلة الإعداد أو التحضير، مرحلة التبصر والتفريخ، مرحلة البزوغ أو الإشراق، مرحلة التقييم ومرحلة التطبيق.

- هنالك العديد من المداخل الإدارية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تحقيق الإبداع الإداري أهمها: الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض والإدارة بالمشاركة.

- هنالك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تحقيق الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأساليب الجماعية، الأساليب الشكلية والأساليب المرحلية.

- العصف الذهني هو أسلوب تعليمي وتربوي يشجع بمقتضاه مجموعة من الأفراد بإشراف رئيس لها على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة المبتكرة بشكل عفوي وتلقائي حر، وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار التي تخص حلولاً لمشكلة معينة.

- يتطلب عقد جلسات العصف الذهني الالتزام بأربعة قواعد رئيسية هي: تجنب النقد (تأجيل الحكم على قيم الأفكار)، إطلاق حرية التفكير، التركيز على الكم والبناء على أفكار الآخرين.

- يمر العصف الذهني بمجموعة من المراحل هي: صياغة المشكلة، بلورة المشكلة (إعادة صياغتها)، توليد الأفكار التي تعبر عن حلول المشكلة، تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها والإعداد لوضع الأفكار حيز التنفيذ.

- تبرز فعالية أسلوب العصف الذهني على مستويين، الأول متعلق بالمؤسسة والثاني بالتفكير الابتكاري. فعلى مستوى المؤسسة أثبتت العديد من الدراسات جدوى ومساهمة هذا الأسلوب في التوصل إلى الحلول الجديدة والمبتكرة في مجال الإنتاج والخدمات. أما على مستوى

التفكير الابتكاري فقد أثبتت كذلك العيديد من الدراسات مساهمة هذا الأسلوب في تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

❖ النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي نوردتها فيما يلي:

- يولي مجمع صيدال أهمية بالغة للإبداع والابتكار، ويستدل على ذلك من خلال عدة مؤشرات هي: تكوين الموارد البشرية، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها من قبل المجمع، حيث بلغ عددها خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى غاية 2010 (15) براءة اختراع تخصص العديد من المنتجات الصيدلانية، بالإضافة إلى قيام المجمع بنشاط البحث والتطوير من خلال امتلاكه لمركز للبحث والتطوير حيث يخصص مجمع صيدال 3% من رقم أعماله لهذا النشاط.
- هناك التزام بتطبيق القواعد الأربعة للعصف الذهني من قبل الإطارات العاملة بمجمع صيدال وهذا أثناء عقد جلسات العصف الذهني بالمجمع.
- أكدت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال كان مرتفعا.
- وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال.
- وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر الأصالة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال.
- وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر المرونة لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال.
- وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني وعنصر الحساسية للمشكلات لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال والتي تعتبر أقوى علاقة تأثير.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري للإطارات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة) بمجمع صيدال.

❖ المقترحات

على ضوء نتائج الدراسة، تم بلورة مجموعة من المقترحات التي يمكن لمجمع صيدال الاستفادة منها والتي نوردتها فيما يلي:

- ضرورة قيام إدارة المجمع بتوفير المناخ الإبداعي والإبتكاري وهذا من خلال:
 - إنشاء وحدة إدارية خاصة بالإبداع تحت تسمية "إدارة تنمية الإبداع الإداري"، تتولى مهمة دعم وتنمية العمل الإبداعي من خلال تشجيع المبدعين ومكافئتهم.
 - ترسيخ ثقافة الإبداع والعمل على حث الأفراد أكثر للبحث والتطوير في كل المستويات بالمؤسسة وليس فقط على مستوى مركز البحث والتطوير بالمجمع، وهذا ما يشجع الأفراد على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم الإبداعية.
 - تثمين استراتيجية الشراكة التي يعتمدها مجمع صيدال مع أكبر المخابر العالمية في مجال الصناعة الصيدلانية، للحصول على التكنولوجيات والمهارات والتقنيات الجديدة التي تدعم الإبداع بصيدال وتعزز قدرتها على المنافسة العالمية.
- فيما يتعلق بالعصف الذهني باعتباره أسلوب من أساليب تشجيع الإبداع فإننا نقترح بأن يتم تطبيقه في صورته المتكاملة والتي تتكون مما يلي:
 - حسن اختيار الأفراد الذين يشاركون في جلسات العصف الذهني.
 - تدريب الأفراد الذين يتم اختيارهم على كيفية تطبيق قواعد العصف الذهني مع تزويدهم بمواد علمية عن الأسلوب ونماذج من ناتج تفريغ بعض الجلسات التدريبية أو الحقيقية الناجحة.
 - الإعداد لعقد الجلسة، حيث يتم إخطار المشاركين بموعد ومكان عقد الجلسة وتزويدهم ببعض المواد العلمية وأي بيانات أو معلومات يمكن أن تساعد على تفهم طبيعة المشكلة المطلوب حلها.
 - عقد جلسة تسخين، حيث يتم العمل على مشكلة أو مشاكل وهمية لتهيئة المشاركين معنويا وذهنيا للانطلاق الفكري واستخدام الخيال المبدع.
 - عقد الجلسة الفعلية، حيث يتم العمل على المشكلة الحقيقية المطلوب حلها.
 - متابعة المشاركين، حيث يتم في اليوم الموالي لعقد الجلسات الفعلية الإتصال بالمشاركين للحصول منهم على الأفكار التي قد تتوارد إلى أذهانهم بعد انتهاء هذه الجلسات.

- تقييم الأفكار، حيث يتم تجميع وتقييم كافة الأفكار التي قام المشاركون بتوليدها طوال مراحل العمل على المشكلة، وبعد ذلك يتم تحديد الأفكار المبتكرة التي تستحق التنفيذ.
- توفير الأرضية المناسبة لإمكانية اعتماد العصف الذهني الإلكتروني كأسلوب حديث للعصف الذهني، وهذا نظرا للفوائد التي يحققها هذا الأسلوب مقارنة بالعصف الذهني التقليدي.
- الإعتداد على الأساليب التدريبية الخاصة بتنمية القدرات الإبداعية للأفراد، إضافة إلى أسلوب العصف الذهني مثل: أسلوب المجموعات الإسمية، الخرائط الذهنية، نظرية الحل الابتكاري للمشكلات (TRIZ)...إلخ.

فائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. أوشي وليم، النموذج الياباني في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986
2. أي هاينزماريون، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، 1988
3. آل علي رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة: نظرة بانورامية عامة، ط1، الوراق، 2009
4. الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مصر، 1977
5. الهويدي زيد، الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته، دار الكتاب الجامعي، العين، 2004.
6. الزعبي محمد بلال، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
7. المعاني أحمد إسماعيل، ناصر محمد جرادات، عبد الرحمان محمود المشهداني، أساليب البحث العلمي والإحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012
8. المغربي كامل محمد، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، 2007.
9. النمر سعود، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
10. العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد، عمان، 2005.
11. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
12. الصرن رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، ج1، دار الرضا للنشر، 2000 .

- 13.الراميني فوز بن فتح الله، جهاد فلاح كراسنة، استراتيجيات العصف الذهني، دار الكتاب الجامعي، العين، 2007.
- 14.السواط مطلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم، الوظائف والأنشطة، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1995.
- 15.بيترز وآخرون، البحث عن الإمتياز: دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لأفضل الشركات الأمريكية، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، الرياض، 1999.
- 16.جوبتا برافين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008.
- 17.جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل، عمان، 2008.
- 18.جروان فتحي بن عبد الرحمن، الإبداع، ط2، دار الفكر للنشر، عمان، 2009.
- 19.هاشم زكي محمود، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981.
- 20.هيجان عبد الرحمن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- 21.هيجنز جيمس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط2، تعريب: إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
- 22.حسين حسن محمد، أساليب العصف الذهني، ط1، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، 2000.
- 23.كينان كيت، أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة مركز التعريب والترجمة، دار العربية للعلوم، بيروت، 1996.
- 24.كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، 1992.
- 25.مطر سيف الإسلام علي، أسلوب دلفي واستخدامه في ميدان التعليم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1995.
- 26.مرار فيصل فخري، الإدارة بالأهداف والنتائج، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1981.
- 27.نبهان يحي محمد، العصف الذهني وحل المشكلات، دار اليازوري، عمان 2008.

28.عبادة أحمد، الحلول الابتكارية للمشكلات، النظرية والتطبيق، دار الحكمة للنشر، البحرين، 1992.

29.عبد العزيز سعيد، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006.

30.عبوي زيد منير، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.

31.عزيز عمر إبراهيم، العصف الذهني وأثره في تنمية التفكير الابتكاري، ط1، دار دجلة، عمان 2006

32.عسكر سيد احمد، أصول الإدارة، دار القلم للتوزيع، دبي، 1997.

33.فهمي منصور، المشكلات الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988.

34.قطيبي غسان يوسف، حل المشكلات إبداعيا، دار الثقافة للنشر، عمان، 2011

35.ذرة عبد الباري، محفوظ جودة، الأساليب في الإدارة المعاصرة: منحى نظمي، دار وائل، عمان 2012

ب-المقالات:

1.الجلاد ماجد زكي، أثر استخدام العصف الذهني في تدريس مادة التربية الإسلامية على تحصيل وتنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الخامس في دولة الإمارات، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، العدد 2، 2007.

2.الجليلي ألاء حسيب، منال عبد الجبار السماك، تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية لطلبة الجامعات باعتماد بعض طرق التحسين المستمر لجودة الأداء التدريسي: دراسة استطلاعية لتفعيل جودة مخرجات التعليم العالي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، 2014.

3.الحاج مداح عرايبي، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال افريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 2013، 9، ص:29

4.الطائي آمال سرحان سليمان، توظيف تقنية العصف الذهني في تنمية الإبداع: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثات الجامعة، العدد 44، 2013

5. العبيدي علي جاسم، دينا حامد جمال، أراذن حاتم خضير، أثر العصف الذهني في نقل المعرفة: دراسة حالة في مصرف الرافدين فرع شارع فلسطين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 95، 2013
6. العنكي عبد الرزاق عبد الله زيدان، فاعلية استعمال استراتيجية الخرائط الذهنية في تحصيل طالبات الصف الخامس الأدبي في مادة التاريخ، مجلة ديالي، العدد 60، 2013
7. العدواني عبد الستار محمد علي، رعد فاضل الحمداني، علي عبد الفتاح محمود الشاهر، دو تقانة الذهانة المعمقة (العصف الذهني) في تعزيز فاعلية معالجة الأزمات: دراسة لآراء متخذي القرارات في عينة من المنظمات العراقية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 97، 2010
8. بابية برهان نمر إبراهيم، أثر استخدام استراتيجية عظم السمكة في تنمية مهارات حل المشكلات لدى طالبات جامعة الطائف في مقرر الثقافة الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 1، كانون الثاني، 2014
9. عويجان وفاء سليمان، تصميم ودراسة فاعلية برنامج تعليمي باستخدام الخرائط الذهنية في تنمية مهارات الأداء المعرفي في مساق تربية الطفل في الإسلام لدى طالبات كلية الأميرة عالية الجامعية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، العدد 6، جوان، 2013.
10. عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد 62، 1995.
11. شاكر فؤاد، فوائد وأضرار الإدارة الإستشارية، مجلة الإداري بيروت، عدد 6، 1987

ج-الأطروحات والرسائل:

- 1.الدوي عدنان جمعة، دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001
- 2.الحربي عوض بشار، ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الضباط العاملين في مديرية الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 3.القحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007
- 4.الرفاعي محمد حسن، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، النسخة العربية، بريطانيا 2009
- 5.الشرفات عائشة خليفة سلمان، أثر وإستراتيجيتي العصف الذهني وتآلف الأشتات في تنمية مهارات الكتابة الإبداعية لدى طالبات، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 2007
- 6.واعر وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص:79
- 7.رضا حاتم علي حسن، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:

–المقالات:

1. Ait Haddou Hassan, Camilleri Guy,Zaraté Pascale, Prediction of ideas number during a brainstorming session, Group decision and negotiation, Vol 23,No2, March 2014.
2. C.Litchfield Robert, Brainstorming rules as assigned gials : Does brainstorming realy improve idea quantity, motivation and emotion publishes, 2009
3. Kay Gail, Effective meetings through electronic brainstorming, Journal of Management Development, Vol. 14 No. 6, 1995.
4. K.Clark Julie ,V.Stein Taylor, Applaying the nominal group technique to recreation planning on public natural areas, Journal of park and recreation administration,Vol 22,N°1,2004.
5. Rickards Tudor, Brainstorming revisited: a question of context, I J M R,March 1999.
6. Yazdani Amir Abbas, Moghaddam Reza Tavakkoli,Integration of the fish bone diagram,brainstorming and AHP method for problem solving and decision making: a case study,Int J Advmanuf technol,2012.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. موقع مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر:

<http://www.saidalgroup.dz>

2.موقع المنتدى الاقتصادي العالمي

http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

3.موقع وزارة الصناعة والمناجم بالجزائر

[http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel - Industrie Pharmaceutique - PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملحق رقم (1): الإستبيان في صورته النهائية

جامعة سطيف

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان

عنوان البحث:

دور العصف الذهني (Brainstorming) في تحقيق الابداع الاداري

دراسة حالة مجمع صيدال-الجزائر

- بيانات شخصية:

1- السن: [30-20] [40-30]

[50-40] 50 سنة فما فوق

2- الجنس:

ذكر أنثى

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- الدرجة العلمية:

دبلوم مابعد الثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات [10-5]

[10-15] 15 سنة فأكثر

_المحور الأول: مدى الالتزام تطبيق قواعد العصف الذهني في حل المشكلات الإدارية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد التزام بتجنب أي نوع من النقد أو الحكم أو التقييم لأفكار الآخرين من قبل كل عضو أثناء عقد جلسات العصف الذهني لحل المشكلات الإدارية					
2	يتم التركيز على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار مهما كانت جودتها من قبل الأعضاء المشاركين في جلسات العصف الذهني					
3	يمكن لكل عضو مشارك في جلسات العصف الذهني تقديم أفكار بناء على أفكار الآخرين من أجل تحسينها و تطويرها					
4	يستطيع العضو طرح أسئلة تفسيرية لمساعدة الآخرين على توليد أفكار إبداعية جديدة					
5	يستطيع العضو طرح أفكار ضمنية لتطويرها إلى أفكار صريحة					

_ المحور الثاني: الإبداع الإداري

أ- الطلاقة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	لدي القدرة على طرح عدد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل					
7	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل					

8	أستطيع التعبير عن مقترحاتي ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل				
9	لدي القدرة على التعلم من الآخرين				
10	لدي القدرة على استيعاب افكار الآخرين وتطويرها				

ب- الأصالة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد					
12	أميل أكثر من الآخرين إلى الجديد و المثير من الأمور					
13	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات					
14	لا أحب التكرار في إنجاز الأعمال					

ج- المرونة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	لا أتردد في تغيير موقفي عندما يكون غير صحيح					
16	أحرص على الاستفادة من الإنتقادات الموجهة لي					
17	لدي القدرة على تبسيط القرارات الصعبة					
18	لدي المهارات التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم					
19	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة					
20	أحرص على إحداث تغييرات في العمل بين فترة و أخرى					
21	أقبل نقد الآخرين لأفكاري ومقترحاتي					

د - الحساسية للمشكلات:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	أحرص على معرفة أوجه القصور في ما أقوم به من أعمال					
23	لدي رؤية دقيقة لمشكلات الوظيفة التي أشغلها					
24	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
25	أخطط لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها					
26	أفضل الأعمال الصعبة و المعقدة على الأعمال الروتينية و البسيطة					
27	لدي القدرة لتفهم آراء وانتقادات الآخرين لأفكاري					

الملحق رقم(2): قائمة أسماء المحكمين

الإسم و اللقب	الرتبة	مكان العمل
عبد الحفيظ عيمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة جيجل - الجزائر
عبد الفتاح بوخمخم	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيجل - الجزائر
محمد البشير مبيروك	أستاذ محاضر "أ"	جامعة جيجل - الجزائر
عبد الفتاح عبد الرحمن حسن الكراسنة	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك - الأردن
نادر أحمد أسعد أبو شيخة	أستاذ	جامعة الزرقاء - الأردن
ماجد عبد المهدي محمد المساعدة	أستاذ مشارك	جامعة الزرقاء - الأردن
عبد الرحمن المشهداني	أستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا - الأردن

الملحق رقم(3): نتائج حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	157	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	157	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	22

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	27

الملحق رقم(4): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Brainstorming	157	3,7529	,50186	,04005

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Brainstorming	18,797	156	,000	,75287	,6737	,8320

الملحق رقم (5): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Brainstorming ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Administrative creativity

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,454 ^a	,206	,201	,18199

a. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,332	1	1,332	40,206	,000 ^b
Résidu	5,134	155	,033		
Total	6,466	156			

a. Variable dépendante : Administrative creativity

b. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,341	,110		30,390	,000
Brainstorming	,184	,029	,454	6,341	,000

a. Variable dépendante : Administrative creativity

الملحق رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Brainstorming ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Fluency

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,222 ^a	,049	,043	,29013

a. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,676	1	,676	8,025	,005 ^b
1 Résidu	13,047	155	,084		
Total	13,722	156			

a. Variable dépendante : Fluency

b. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,615	,175		20,629	,000
1 Brainstorming	,131	,046	,222	2,833	,005

a. Variable dépendante : Fluency

الملحق رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Brainstorming ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : originality

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,177 ^a	,031	,025	,24639

a. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,056	1	,056	,925	,005 ^b
1 Résidu	9,410	155	,061		
Total	9,466	156			

a. Variable dépendante : originality

b. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,890	,149		26,139	,000
1 Brainstorming	,131	,039	,177	2,038	,005

a. Variable dépendante : originality

الملحق رقم (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Brainstorming ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Flexibility

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,284 ^a	,081	,075	,29796

a. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,205	1	1,205	13,571	,000 ^b
	Résidu	13,761	155	,089		
	Total	14,966	156			

a. Variable dépendante : Flexibility

b. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,307	,180		18,377	,000
	Brainstorming	,175	,048	,284	3,684	,000

a. Variable dépendante : Flexibility

الملحق رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Brainstorming ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Problemessensibility

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,442 ^a	,195	,190	,34385

a. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,443	1	4,443	37,578	,000 ^b
	Résidu	18,326	155	,118		
	Total	22,769	156			

a. Variable dépendante : Problemessensibility

b. Valeurs prédites : (constantes), Brainstorming

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,785	,208		13,409	,000
	Brainstorming	,336	,055	,442	6,130	,000

a. Variable dépendante : Problemessensibility

الملحق رقم (10): نتائج اختبار (T) للعينتين المستقلتين للفرضية الفرعية الأولى بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Administrative creativity	Hypothèse de variances égales	,035	,853	1,074	155	,285	,03909	,03642	-,03284	,11103
	Hypothèse de variances inégales			1,088	77,661	,280	,03909	,03594	-,03247	,11065

الملحق رقم (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

Administrative creativity

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,103	3	,034	,828	,480
Intra-groupes	6,362	153	,042		
Total	6,466	156			

الملحق رقم(12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

Administrative creativity

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,001	1	,001	,022	,883
Intra-groupes	6,465	155	,042		
Total	6,466	156			

الملحق رقم(13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الرابعة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

Administrative creativity

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,052	3	,017	,414	,743
Intra-groupes	6,413	153	,042		
Total	6,466	156			

الملحق رقم(14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الخامسة بالنسبة
للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

Administrative creativity

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,089	3	,030	,711	,547
Intra-groupes	6,377	153	,042		
Total	6,466	156			