جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " مركز بني سليمان "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة و تسيير المؤسسة

إعداد الطالبتين :

- بصاشي هدى
- بوعلاقة نورة

تحت إشراف الدكتور :

" سلام عبد الرزاق "

السنة الجامعية : 2015 – 2016 .

كلمة شكر :

الحمد لله الذي فضلنا بالعقل و مكننا بالعلم، و جملنا بالفضيلة وأسعدنا بالهداية والتوفيق، الصلاة والسلام على أبر الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وما توفيقنا الا بالله رب العالمين .

ولو انني اوتيت كل بلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر

لما كنت بعد القول إلا مقصرا ومعترفا بالعجز عن واجب الشكر

إن واجب الاعتراف بالجميل يدعونا ونحن ننهي إعداد هذا البحث أن نتقدم بأجمل عبارات الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين تلقينا عنهم العلم والمعرفة والتوجيه طيلة مرحلة الدراسة .

وعلى رأس هؤلاء الأساتذة أستاذنا الفاضل "سلام عبد الرزاق" الذي قبل الإشراف على هذا البحث بصدر رحب فلم يبخل علينا بإرشاداته وملاحظاته القيمة التي كان لها الأثر الفعال في انجاز هذا المجهود .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى طالب السنة الثالثة دكتوراه "عليان فتحي" الذي ساعدنا في إتمام الفصل التطبيقي وكان سببا في ما تم التوصل إليه وبالإضافة إلى ذلك لا ننسى أن نشكر كل عمال مركز اتصالات الجزائر ببني سليمان وبالأخص "وليد قديد"، "إبراهيم يعيش" و"عمار" .

ولا يفوتنا أن ننوه بالشكر الجزيل إلى كل من ساندنا من قريب أو من بعيد بمساعدة مادية أو معنوية كي ننجز هذا العمل في ظروف حسنة ودون أي عراقيل .

الإهداء :

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد صلي الله عليه و سلم، الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل لهذا لولا فضل الله علينا

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمان :

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

أنبع زهرة تفتحت في هذا الوجود إلى أعذب كلمة وأغلى هبة من الخالق المعبود ريحانة حياتي التي منحتني الحب والحياة وسهرت الليالي من أجلي إلى من غمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي ولم تبخل عليا بنصيحة ودعوة صالحة إليك أنت أحن أم في الدنيا "غالية "حفظك الله وأطال في عمرك

إلى نور حياتي ومنبع وجودي إلى الذي تحمل عبئ الحياة من أجل راحتي وسعادتي أبي الغالي " محمد " أطال الله في عمره .

إلى أقرب الناس إلى قلبي أخواتي و إخوتي : "عامر" وزوجته "حورية" وابنيهما الصغيرين "عبد الرؤوف" و"لمياء"، أخي العزيز الذي كان السبب الأساسي فيما وصلت إليه وما أنا عليه الآن "سليم" وزوجته "دنيا زاد" وابنيهما الصغيرين "إياد عبد الصمد" و"ضياء الدين عبد الباسط"، "زبيدة" وزوجها "عز الدين"، "حكيم" وزوجته "سمية"، "العارم" وزوجها "محمد" وابنيهما الصغير "ياسر عبد المؤمن"، دليلة، طارق حفظهم الله ورعاهم .

إلى رفيقة دربي طيلة مشواري الدراسي والتي قاسمتني عناء المذكرة إلى صديقتي وأختي التي عرفتني بها الحياة " نورة" وإلى كل عائلتها الكريمة والفاضلة حفظهم الله ورعاهم

إلى رفقة دربي من قضيت معهن أحلى أيام عمري وحياتي صديقاتي : نوال دحماني، فتحية بوسالم، أمال بومرداس، حورية راحم، العلجة عواد، فريدة حبيب، خديجة شيخ

إلى كل قريب في الخير عاشرناه وإلى كل أستاذ في ظلال العلم التقيناه وإلى كل شخص في الدراسة صاحبناه .

هـــــــدى

الإهداء :

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد صلي الله عليه وسلم، الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل لهذا لولا فضل الله علينا

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمان :

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

أنبع زهرة تفتحت في هذا الوجود إلى أعذب كلمة وأغلى هبة من الخالق المعبود ريحانة حياتي التي منحتني الحب والحياة وسهرت الليالي من أجلي إلى من غمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي ولم تبخل عليا بنصيحة ودعوة صالحة إليك أنت أحن أم في الدنيا " العالية "حفظك الله وأطال في عمرك

إلى نور حياتي ومنبع وجودي إلى الذي تحمل عبئ الحياة من أجل راحتي وسعادتي أبي الغالي " بوعلام " أطال الله في عمره .

إلى أقرب الناس إلى قلبي أخواتي وإخوتي : سهام وزوجها لزهر وابنيهما الذين ينيران العائلة الكتكوتين "حسين" و"رسيم" إلى رتيبة، محمد، فوزي

إلى رفيقة دربي طيلة مشواري الدراسي والتي قاسمتني عناء المذكرة إلى صديقتي وأختي التي عرفتني بها الحياة " هدى " وإلى كل عائلتها الكريمة والفاضلة حفظهم الله ورعاهم

إلى رفقة دربي من قضيت معهن أحلى أيام عمري وحياتي صديقاتي : أمال بومرداس، حورية راحم، نوال دحماني، العلجة عواد، حورية بلوني، وفاء بوتليس، فريدة حبيب .

إلى كل قريب في الخير عاشرناه وإلى كل أستاذ في ظلال العلم التقيناه وإلى كل شخص في الدراسة صاحبناه .

نـــــــــورة

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مركز اتصالات الجزائر بني سليمان على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى معرفة اتجاهات العمال لكل متغير من المتغيرين بحيث تناولنا في دراستنا جانبين نظري وتطبيقي فالجانب النظري تطرقنا فيه إلى أهم ما يمكن التطرق إليه من خلال المتغيرين أما التطبيقي فيتكون من مجتمع الدراسة المستهدفة يتمثل في عمال المركز البالغ عددهم 40 عامل وعاملة، فقد تم استخدام طريقة الاستبيان وذلك من خلال توزيع الاستبيانات على أفراد العينة في عدة زيارات ميدانية، وللوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ومن بين النتائج المتوصل إليها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ بلغت (t:7.050) بمستوى دلالة (0.01) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى وجود ارتباط بين المتغيرين السابقين بلغت قيمته (0.521).

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا، المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، الإبداع، التفكير الإبداعي، الإبداع الإداري.

Abstract :

The study aims to identify the impact of the use of information technology in Algerie Telecom Center Solomon built the administrative creativity, in addition to knowledge workers trends for each variable of variables so that we dealt with in our study two theoretical and applied theoretical part we discussed where the most important thing may be touched upon by the two variables The Applied consists of the target population of the study is in the center's 40 workers and labor workers, the method was used questionnaire and through the distribution of questionnaires to respondents in several field visits, and access to the results of the field study, we used a descriptive and analytical approach among their findings. that there is impact statistically significant between the independent variable and the dependent variable, reaching (7.050: t) level of significance (0.01) and indicate the value of correlation coefficient R to a correlation between the two variables ex-worth (0.521).

Key words: technology, information, information technology, creativity, creative thinking, managing innovation.

الفـــــــهرس :

فهرس المحتويات :

المحتويات :	رقم الصفحة :
كلمة شكر .	
الإهداء .	
الملخص .	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	II
فهرس الأشكال	III
مقدمة	**(أ – خ)**
الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات	**(1 - 43)**
تمهيد	02
المبحث الأول : ماهية التكنولوجيا	03
المطلب الأول : تعريف وخصائص التكنولوجيا	03
المطلب الثاني : أهمية التكنولوجيا	06
المطلب الثالث : أنواع التكنولوجيا	07
المطلب الرابع : مكونات التكنولوجيا ومراحل تطويرها	09
المبحث الثاني : ماهية المعلومات	11
المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم المعلومات	12
المطلب الثاني : تعريف وخصائص المعلومات	14
المطلب الثالث : مصادر المعلومات	18
المطلب الرابع : أنواع المعلومات	21
المطلب الخامس : أهداف البحث عن المعلومات وأهم الأسباب التي تحول دون الحصول عليها	25
المبحث الثالث : ماهية تكنولوجيا المعلومات	27
المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات وخصائصه	27
المطلب الثاني : أهمية تكنولوجيا المعلومات والمهارات المطلوبة لها	30
المطب الثالث: مكونات وأقسام تكنولوجيا المعلومات	32

المطلب الرابع : وظائف تكنولوجيا المعلومات 34
المبحث الرابع : تقييم تكنولوجيا المعلومات 35
المطلب الأول : معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والأخطار التي تجابهها 35
المطلب الثاني : الإجراءات الوقائية 37
المطلب الثالث : آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات 38
المطلب الرابع : مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات ومتطلبات تطبيقها 39
خلاصة الفصل 43

الفصل الثاني : الإبداع الإداري	**(44 – 88)**

تمهيد 45
المبحث الأول : التفكير والتفكير الإبداعي 46
المطلب الأول : مفهوم التفكير 46
المطلب الثاني : مفهوم التفكير الإبداعي وخصائصه 47
المطلب الثالث : مكونات التفكير الإبداعي 52
المطلب الرابع : معوقات التفكير الإبداعي السليم 56
المبحث الثاني : ماهية الإبداع 58
المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم الإبداع 58
المطلب الثاني : مفهوم الإبداع وخصائصه 61
المطلب الثالث : أهمية الإبداع وأنواعه 65
المطلب الرابع : مكونات المزيج الإبداعي ومستوياته 69
المطلب الخامس : نظريات الإبداع 72
المبحث الثالث : ماهية الإبداع الإداري 74
المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه 74
المطلب الثاني : أهمية الإبداع الإداري 76
المطلب الثالث : مراحل الإبداع الإداري 77
المطلب الرابع : عناصر الإبداع الإداري 77
المبحث الرابع : تقييم الإبداع الإداري 81
المطلب الأول : العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري 81
المطلب الثاني : معوقات الإبداع الإداري 82

المطلب الثالث : التعامل مع معوقات الإبداع الإداري 85
المطلب الرابع : أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري 85
خلاصة الفصل 88

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " مركز بني سليمان " . **(89 – 137)**

تمهيد 90
المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر 91
المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر 91
المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر 92
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر 93
المطلب الرابع : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر 104
المبحث الثاني : مركز العملياتية للاتصالات بني سليمان 106
المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لمركز العملياتية للاتصالات بني سليمان 106
المطلب الثاني : منتجات و خدمات مركز العملياتية للاتصالات بني سليمان 107
المطلب الثالث : شبكة المعلوماتية لمركز العملياتية للاتصالات بني سليمان 111
المبحث الثالث : تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية..... 111
المطلب الأول : تقديم الدراسة الميدانية..... 111
المطلب الثاني : إعداد الاستبيان..... 112
المطلب الثالث : ثبات متغيرات الاستبيان..... 114
المطلب الرابع : أدوات تحليل البيانات 115
المبحث الرابع : عرض نتائج الدراسة..... 115
المطلب الأول : وصف عينة الدراسة..... 115
المطلب الثاني : تحليل المحور الأول من الاستبيان..... 119
المطلب الثالث : تحليل المحور الثاني من الاستبيان..... 126
المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية..... 128
خلاصة الفصل 136
الخاتمة 139
قائمة المراجع 145
الملاحق 156

قائمة الأشكال و الجداول :

قائمة الجداول :

رقم الجدول :	عنوان الجدول :	الصفحة :
(01-01)	مراحل تطور المعلومات .	13
(02-01)	قائمة المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي .	19
(03-01)	قائمة بعناوين المعلومات الخارجية .	20
(04-01)	المقارنة بين أنواع المعلومات (أولية و ثانوية)	23
(01-02)	تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن و الأيسر من الدماغ	49
(02-02)	الإبداع ووظائف المخ .	51
(03-02)	الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة .	61
(01-03)	عدد الاستبيانات الموزعة	112
(02-03)	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة	114
(03-03)	جنس أفراد العينة	116
(04-03)	سن أفراد العينة	116
(05-03)	الحالة العائلية لأفراد العينة	117
(06-03)	المستوى التعليمي لأفراد العينة	117
(07-03)	مجال الوظيفة الحالية	118
(08-03)	سنوات الخبرة لأفراد العينة	118
(09-03)	درجة الموافقة عن عبارات بعد حل المشكلات و اتخاذ القرارات	120
(10-03)	درجة الموافقة عن بعد حل المشكلات و اتخاذ القرار	121
(11-03)	درجة الموافقة عن عبارات بعد القابلية للتغيير	121
(12-03)	درجة الموافقة عن بعد القابلية للتغيير	122
(13-03)	درجة الموافقة عن عبارات بعد روح المجازفة	123
(14-03)	درجة الموافقة عن بعد روح المجازفة	123
(15-03)	درجة الموافقة عن عبارات بعد تشجيع تكنولوجيا المعلومات	124
(16-03)	درجة الموافقة عن بعد تشجيع تكنولوجيا المعلومات	125

(17-03)	درجة الموافقة عن بعد تكنولوجيا المعلومات	125
(18-03)	درجات الموافقة عن عبارات الإبداع الإداري لعينة الدراسة	126
(19-03)	درجة الموافقة عن بعد الإبداع الإداري	128
(20-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	129
(21-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	130
(22-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	130
(23-03)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	131
(24-03)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	132
(25-03)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	133
(26-03)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	134
(27-03)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	135

قائمة الأشكال :

رقم الشكل :	عنوان الشكل :	الصفحة :
(01-01)	الملامح الجوهرية للتكنولوجيا في منظمة صناعية .	04
(02-01)	التكنولوجيا و مكوناتها .	10
(03-01)	المفاهيم الأساسية للمعلومات .	15
(04-01)	أنواع المعلومات .	25
(05-01)	مكونات تكنولوجيا المعلومات .	33
(01-02)	أنواع الإبداع حسب تايلر .	68
(01-03)	المستوى التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	93
(02-03)	التنظيم العام لاتصالات الجزائر	95
(03-03)	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية	98
(04-03)	الهيكل التنظيمي لوحدة العمليات بالمدية	100
(05-03)	الهيكل التنظيمي لمركز العملياتية بني سليمان	106
(06-03)	أنموذج البحث	114

مقدمـــــــة :

مقدمة :

شهدت تكنولوجيا المعلومات خلال القرن الواحد والعشرين تطورات سريعة وتأثيرات مباشرة للثورة الرقمية امتد تأثيرها إلى كافة جوانب الحياة العامة، بحيث أدت إلى إحداث تغيير جوهري في شكل ودور الإدارات والأجهزة وعلاقتها مع بعضها البعض، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالإبداع الإداري، فهذا الأخير أصبح ضرورة لنجاح منظمات الأعمال وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية، وحق تضمن به نمو القدرات الإبداعية في محيطها بحيث يتوجب عليها أن تشكل نسيج من تكنولوجيا المعلومات لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، وهذا راجع إلى كون أن تكنولوجيا المعلومات وما تأمنه من سبل وطرق يمكن أن تكون موجهة لسلوك الأفراد إلى ما يجب ولا يجب عمله في المنظمة، بالإضافة إلى أخذ فكرة عامة عن المحيط الخارجي وعن كل ما يتعلق بالمنافسين وغيرهم من المتغيرات، ومن هنا يمكن ملاحظة أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة في المنظمات الخدمية والإنتاجية وبما أن الأفراد يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات، فإذا تبنت منظمات الأعمال تكنولوجيا معلومات ناجحة ومتميزة تخدم كل جوانب المنظمة من موارد بشرية وقادة ومسؤولين واستعمال التقنيات الحديثة والمتطورة أدى ذلك إلى الوصول للتميز وتحقيق الإبداع الإداري للمنظمات .

إشكالية الدراسة :

أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر سرعة التحول الديناميكية والتغير الذي أصبح السمة المميزة التي أحدثت حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على منظمات العمل, وبالتالي حتم على المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة, بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الخيال .

بناءا على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن, صياغتها في السؤال الرئيسي التالي :

ـ ما مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات في الإبداع الإداري ؟

الأسئلة الفرعية :

تبعا لهذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

ـ ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات ؟ ما هي خصائصها ؟ وما هي عناصر تكنولوجيا المعلومات وفيما تكمن أهميتها ؟

ـ ما وراء مصطلح الإبداع الإداري وهل هو مجرد تعبير يسمح بتوظيف تكنولوجيا المعلومات؟

ـ كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تسهيل الخدمات الإدارية وزيادة الإبداع الإداري في مركز اتصالات الجزائر ؟

فرضيات الدراسة :

ـ تكنولوجيا المعلومات ما هي إلا نظم تتميز باستجابتها الذاتية، تم تصميمها على الحاسوب لكي تساعد المنظمات ومواردها البشرية على جمع البيانات، خزنها، استرجاعها، معالجتها ونقلها فهي ثمرة التقاء علوم الفيزياء والرياضيات المنطقية والهندسة الالكترونية ؛

ـ نجاح الإبداع الإداري مرتبط بتطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ؛

ـ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في محاولة تعريف الباحث بموضوع الدراسة فهناك العديد من الأشخاص عند سؤالهم عن تكنولوجيا المعلومات وأثر استخدامها على الإبداع الإداري لا يعرفون ذلك رغم الأهمية الكبيرة لهذين المصطلحين والإسهام الكبير الذي يلعبانه في المجتمع وفي تطور المؤسسات وبالتالي ازدهار الوطن فأهمية الدراسة تنبع من خلال ما يلي :

ـ محاولة إعطاء توضيح دقيق لتكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري ؛

ـ محاولة التوصل لاقتراحات تساهم في معالجة سلبيات أو محددات أو موانع الإبداع الإداري وتبيين اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات عليه ؛

ـ يعتبر الموضوع من متطلبات العصر نظرا لما للتكنولوجيا من دور فعال في تطور المجتمعات الحديثة .

ـ تحسين الأداء في مختلف القطاعات وبالأخص المؤسساتي من الأمور التي تحظى بالاهتمام المتزايد لدى الباحثين وبالتالي أصبحت تكنولوجيا المعلومات مطلبا أساسيا لزيادة الإبداع الإداري وتطويره .

أما بخصوص الأسباب العلمية فهذا الموضوع يندرج تحت مجالين علميين تجمعهما التكنولوجيا هما التسيير والمعلوماتية؛

أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة الدور الرئيسي واثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المنظمات، أما الأهداف الفرعية هي كما يلي:

– توضيح أهمية كل من تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في المنظمات؛

– التعرف على العلاقة الترابطية بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري ؛

– المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل التي تحد من تحقيق الإبداع الإداري ؛

– اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول والتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات؛

– إضافة بحث للمكتبة الاقتصادية وتوسيع وترسيخ معارف الطلبة في الجانب الثقافي للعملية الاقتصادية؛

_ تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال البحث العلمي ؛

_ محاولة إيضاح وإيجاد الحلول المواتية للمشاكل التي يعاني منها الإبداع الإداري؛

_ التعرف على ماهية الإبداع الإداري كمصطلح جديد افرزه التطور البشري كمرحلة جديدة في ميدان الإدارة والتسيير.

أسباب اختيار الموضوع :

توجد العديد من الأسباب والدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نبرز من بينها ما يلي :

_ اختيار هذا الموضوع ليس وليد الصدفة فهو يتطابق مع التخصص الذي ندرسه بالإضافة إلى روح الفضول العلمي والمبادرة لاكتشاف خبايا الموضوع وأهميته ؛

_ قابلية الموضوع للبحث والدراسة ؛

_ رغبتنا في المساهمة بإثراء المكتبة من حيث المراجع .؛

_ اكتناف الغموض والإرباك مفهوم الإبداع الإداري لدرجة أن الكثير من الناس والمنظمات صارت تعتقد أن هذا المفهوم نظري وغير قابل للتطبيق .

منهجية الدراسة :

عملية تحديد منهج البحث تتوقف على الهدف الذي تسعى الدراسة إلى الوصول إليه من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة، فقد تم الالتزام بالمنهج الوصفي في الفصل الأول والثاني ولخصوصية الفصل التطبيقي كان لزاما علينا فيه الالتزام بالمنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المختارة ومن أجل معالجة حيثيات الموضوع تم استخدام هذا المنهج لأنه ينسجم مع طبيعة وغرض الدراسة وبعده نقوم بتحليل البيانات وتفسيرها.

حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة، حددنا مجال الدراسة كما يلي :

1 ـ الحدود الموضوعية : تتقيد هذه الدراسة بتحقيق الهدف الرئيسي لها، والذي يتمحور حول أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر، حيث اقتصرت على قياس الاتجاهات ومعرفة أهمية العناصر الموجودة في المركز التي تعتبر من سلم الأولويات لدى عمال المركز .

2 ـ الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مركز اتصالات الجزائر المتواجد بولاية المدية دائرة بني سليمان .

3 ـ الحدود الزمانية : تم القيام بهذه الدراسة الميدانية خلال سنة 2016م .

صعوبات الدراسة :

أثناء القيام بدراستنا وخاصة الميدانية منها واجهتنا العديد من الصعوبات سواء في شقه النظري أو التطبيقي، ففي الجانب النظري تمثلت أهم الصعوبات فيما يلي:

ـ صعوبة تناول كافة المعلومات و البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية؛

ـ تزامن فترة إعداد المذكرة مع إعداد البحوث وبالتالي إيجاد صعوبة في الحصول على المراجع.

أما في الجانب التطبيقي واجهتنا عدة صعوبات والمتمثلة فيما يلي:

ـ عدم وجود ما يسمى بثقافة الاستبيان لدى عمال المركز؛

ـ المستوى العلمي والفئات العمرية المختلفة للعمال أوجب علينا بذل جهد ووقت إضافيين لتوضيح الاستبيانات الموزعة .

الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات والكتابات التي بحثت في هذا الموضوع، بحيث تظهر أهمية الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري، كما ساهمت بشكل كبير في طريقة صياغة قائمة الاستبيان بحيث نذكر منها ما يلي :

1 ـ الدراسة الأولى : مهبل وسام، **" تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية : دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية "**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2011-2012، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة مواردها البشرية بالإضافة إلى إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية، والأهم من كل هذا سعيها إلى اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية ومن بين

النتائج المتحصل عليها من وراء هذه الدراسة هي أن وظائف إدارة الموارد البشرية تشكل نظام متكامل وتقع وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في لب هذا النظام كما أن إدارة الموارد البشرية تهتم بعقل الإنسان ومعارفه وتركز على الأداء الفكري والذهني له وتهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية والاستثمار في الرأسمال الفكري .

2 - الدراسة الثانية : نجلاء يوسف شحاده، **" أثر تكنولوجيا المعلومات في زيادة فاعلية الحكومة الالكترونية : دراسة حالة ديوان الخدمة المدنية – الأردن – "**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مكونات تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الحكومة الالكترونية في ديوان الخدمة المدنية في الأردن، التعرف على مدى التطابق بين واقع تكنولوجيا المعلومات وأثرها على فاعلية الحكومة الالكترونية في ديوان الخدمة المدنية في الأردن والوصول إلى نتائج ذات دلالات إحصائية حوله مع تقديم التوصيات المناسبة التي تحقق الغرض والهدف من إجراء الدراسة ومن بين النتائج المتحصل عليها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في مكونات تكنولوجيا المعلومات وبين المتغير التابع والمتمثل في فعالية الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الموظفين وأن درجة التأثير كانت متوسطة ولقد أظهرت نتائج المقارنة بين إجابات الموظفين والمراجعين في المجالات التي اعتمدتها الدراسة في تطبيق تكنولوجيا والمعلومات، وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الموظفين وفئة المراجعين في جميع المجالات .

3 - الدراسة الثالثة : حاتم علي حسن رضا، **" الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة "**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بجدة، 2003، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين به، بالإضافة للتعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، كما تهدف الدراسة لمعرفة مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة والأهم من كل هذا هو تقديم عدد من التوصيات المناسبة التي تحقق أهداف وأغراض الدراسة التي تم إجراءها ومن بين النتائج المتحصل عليها أنها تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع والابتكار لرجال الأمن بالمطار

كما أوضحت الدراسة أن المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على إبداع وابتكار أساليب حديثة وترفع مستوى أداء الأعمال المختلفة في الأجهزة الأمنية بالمطار وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخدمة فيما يتعلق بمحور مساهمة الإبداع الإداري التي كانت لصالح من خبرتهم من 15 سنة فأكثر مقابل من خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات .

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها : بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية وجزائرية استفدنا منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري واستنباط أسئلة الدراسة وأدواتها وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها من خلال اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة الدراسة، وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات بأنها ركزت على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري التي سيتم تطبيقها على مركز اتصالات الجزائر ببني سليمان ولاية المدية، بالإضافة إلى عدم توفر دراسات تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري معا، وهذا ما تختلف عنه الدراسة عن الدراسات السابقة .

هيكل الدراسة :

قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والمحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى مقدمة، فصلين نظريين، فصل تطبيقي وخاتمة، بحيث تم في المقدمة طرح الإشكالية والتصور العام للموضوع، ثم تم التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى موضوع الإبداع الإداري وبالنسبة لدراسة حالة مركز اتصالات الجزائر ببني سليمان فقد تم تناوله في الفصل الثالث وهو عبارة عن تطبيق للجانب النظري عن طريق إعداد استبيان وتم في الأخير تقديم خاتمة بحيث تضمنت بعض النتائج والتوصيات وعرض بعض الاقتراحات لدراسات مستقبلية .

الفصل الأول :

مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات

تمهيد:

إن المتتبع لتاريخ البشرية يجد أنها مرت بعدة ثورات ولعل آخرها ثورة تكنولوجيا المعلومات هذه الأخيرة أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم وأصبح جديد اليوم وقديم الغد، ففي خضم هذا الزخم الهائل من تراكم المعرفة ووسائل الحصول عليها وتداولها، أصبحت المعلومة هي المورد الأكثر أهمية مقارنة مع بقية الموارد الكلاسيكية، لذلك أصبح الاهتمام بالمعلومة المستوفية للشروط الشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية .

إذا أتينا إلى القطاع التكنولوجي نجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات والتغيرات الحاصلة التي يقوم عليها، حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد على المعلومة، ونظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع ومدى مساهمته في جميع القطاعات وخاصة في ظل استخدام الأقمار الصناعية، الألياف الضوئية والهاتف النقال، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحد جديد ألا وهو امتلاك تكنولوجيا المعلومات والتحكم فيها، هذه الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات وغيرها أدى بنا إلى تناول هذا الفصل بحيث تم تناول فيه أربع مباحث :

المبحث الأول : ماهية التكنولوجيا ؛

المبحث الثاني : ماهية المعلومات ؛

المبحث الثالث : ماهية تكنولوجيا المعلومات ؛

المبحث الرابع : تقييم لتكنولوجيا المعلومات.

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من أحدث الأدوات للمؤسسة، الإدارات والحكومات وأصبح مفهومها مرتبط بتطور وتقدم المجتمعات فهي تعتبر من الأدوات الأكثر مساهمة وبطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على أساليب وتقنيات جديدة .

المطلب الأول: تعريف وخصائص التكنولوجيا

مما لا شك فيه أن مصطلح التكنولوجيا من المصطلحات التي تحتل أهمية بارزة في العالم، نظرا لارتباطها بكل الأشياء الموجودة في الحياة لذا وجب أن نتطرق أولا إلى ماهية هذه التكنولوجيا مع ذكر أهم خصائصها، وذلك من خلال المطلب التالي :

أولا : تعريف التكنولوجيا

تعد كلمة التكنولوجيا (technology) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (technique) في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما، ويرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي .

يعرف المعجم (webster) التكنولوجيا بأنها : " اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم، أما التقنية كما يوردها المعجم ذاته بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لانجاز غرض منشود .

وتعني أيضا التقنية بأسلوب إنتاج سلعة معينة أو أداء نشاط محدد أما التكنولوجيا فتعني تطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة .

تمتزج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية، فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة (know how)، بينما يمثل العلم معرفة الأسباب (know why) إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة، وتحولها التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات، ويعد العلم مصدرا للمعرفة الأساسية ومرتكز أساسي للتكنولوجيا .[1]

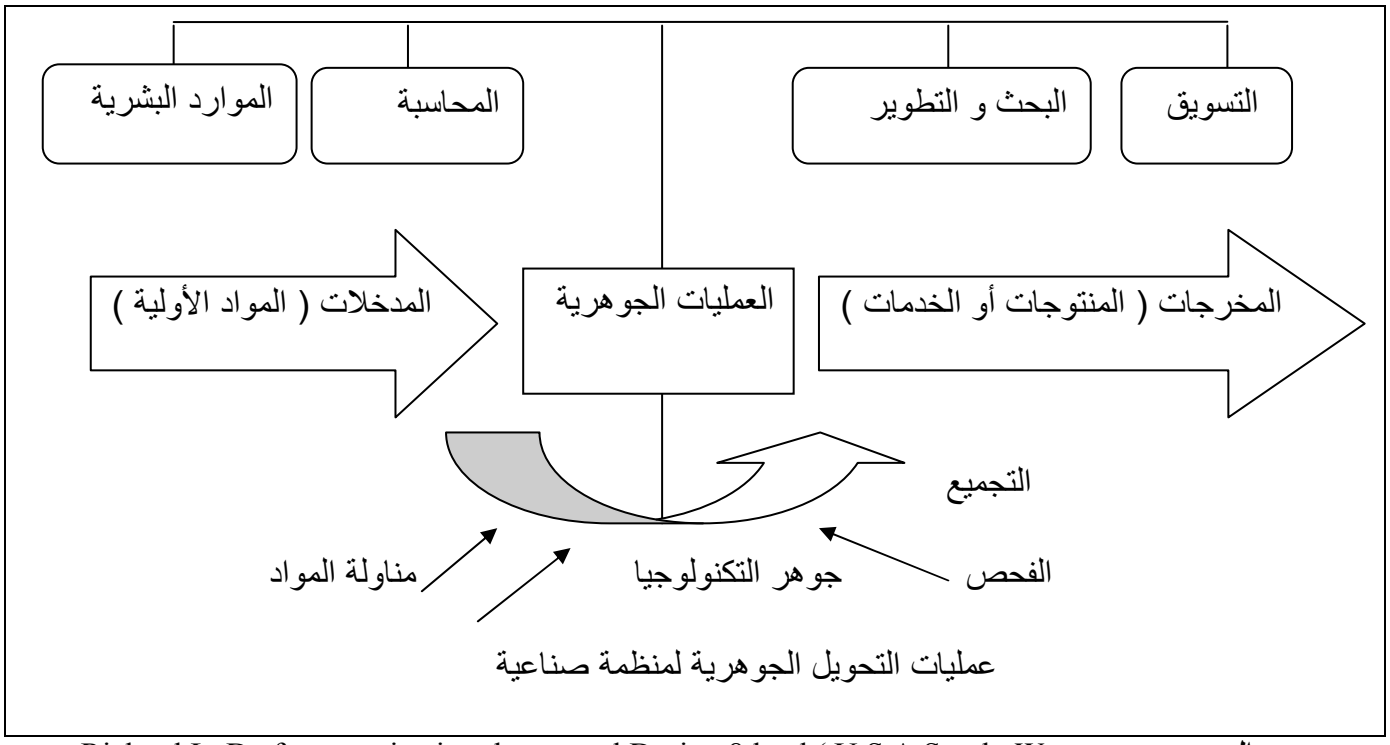
[1] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات T. I**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص13.

وقد تعددت وتباينت آراء المهتمين لتحديد مفهوم التكنولوجيا تبعا لاختلاف وجهات النظر فهناك من يرى أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل، بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغير المدخلات (مثل الموارد، المعرفة، الطاقة ورأس المال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات .

ـ عرف أيضا من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها: " الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها ترتكز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فنا لان الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع ".

تعرف التكنولوجيا بأنها: " عبارة عن مجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية الإدارية، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع ".[1]

الشكل رقم (01-01) : الملامح الجوهرية للتكنولوجيا في منظمة صناعية :



المصدر : Richard L .Datft , organization theory and Design 8th ed (U.S.A South, Western ; 2004 ,p:244)

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص14.

يوضح الشكل رقم (01-01) الملامح الجوهرية للتكنولوجيا في منظمة صناعية الذي يرى بأن المؤسسة لها أربعة أقسام، حيث أن التسويق يتجسد في مجموعة عمليات وأنشطة تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق المؤسسة ربحية، في حين أن البحث والتطوير يتمثل في ذلك النشاط المغذي والرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، في حين أن المحاسبة تعد تقنية لرصد تدفقات المتجهة حسب نشاط المؤسسة، أما الأشخاص العاملين في المنظمة تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة الأشخاص تحت مسؤولية قسم الموارد البشرية، وهذه المنظمة الصناعية مثلها مثل باقي المنظمات لها مدخلات التي تتمثل في المواد الأولية، عمليات تحويلية جوهرية التي تقوم بمناولة المواد، التجميع والفحص.....الخ، أما المخرجات فتتجسد في المنتجات النهائية أو الخدمات.

ثانيا: خصائص التكنولوجيا

للتكنولوجيا مجموعة من الخصائص تنطوي تحتها، بحيث يمكن إبراز بعض منها على النحو التالي : [1]

- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة ؛
- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم، التطوير والإدارة ؛
- التكنولوجيا عملية تشمل مدخلات، عمليات تحويلية ومخرجات ؛
- التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط، المستمر بين المكونات ؛
- التكنولوجيا تهدف للوصول إلى حل المشاكل ؛
- التكنولوجيا متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين ؛
- التكنولوجيا علم مستقل له أهدافه، أصوله ونظرياته ؛
- التكنولوجيا عملية تمس حياة الناس ؛
- التكنولوجيا عملية نظامية تعنى بالمنظومات ومخرجاتها، نظم كاملة أي أنها نظام من نظام .

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص18.

المطلب الثاني: أهمية التكنولوجيا

لكل شيء في الحياة أهمية بالنسبة للآخرين والتكنولوجيا كغيرها لها أهمية، وهذه الأهمية يمكن إدراجها في النقاط التالية : [1]

ـ زيادة القدر المتاح من الموارد الطبيعية الموجودة عن طريق اكتشاف وإضافة موارد جديدة، أو من خلال ابتكار وسائل فعالة وأكثر قدرة على الكشف عن ما هو موجود من هذه الموارد ؛

ـ إضافة استخدامات جديدة للموارد الاقتصادية، تسمح بزيادة القيمة الاقتصادية للموارد، أي زيادة درجة الانتفاع الاقتصادي من هذه الموارد ؛

ـ ابتكار وسائل إنتاجية تتيح الإحلال بين الموارد بالشكل الذي يقود إلى زيادة الإنتاج من خلال ذلك ؛

ـ زيادة إنتاجية الموارد الموجودة، أي تحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة في العمليات الإنتاجية، من خلال التوصل إلى استنباط أساليب إنتاجية تضمن الكفاءة الإنتاجية، بما يحقق الزيادة في إنتاجية الموارد ؛

ـ اكتشاف طرق ووسائل إنتاج جديدة، من خلال التطور التكنولوجي بالشكل الذي يتيح زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، إضافة إلى تقليل الكلفة بتحقيق الكفاءة .

عندما تتبنى منظمة تكنولوجيا معينة عليها مراعاة ما يلي :

- تكلفتها القاعدية ؛
- رد فعل العاملين إزاء هذه التكنولوجيا ؛
- التدريب اللازم لها ؛
- المنافع المنتظرة منها .

[1] فليح خلف، **اقتصاد المعرفة**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007،ص ص147-148 .

المطلب الثالث: أنواع التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة معايير منها ما يلي :[1]

1 ـ على أساس درجة التحكم : ونجد فيها ما يلي :

أ ـ التكنولوجيا الأساسية : يعتبر هذا النوع من الأنواع الأكثر شيوعا إذ تمتلكها المؤسسات الصناعية وتتميز بدرجة تحكم كبيرة جدا فيها .

ب ـ تكنولوجيا التمايز: وهي عكس التكنولوجيا الأساسية، حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدد من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين .

2 ـ على أساس موضوعها: ونجد فيها ما يلي :

أ ـ تكنولوجيا المنتوج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتوج النهائي والمكون له .

ب ـ تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك التكنولوجيا المستخدمة في عمليات التصنيع، التركيب والمراقبة .

ج ـ تكنولوجيا التسيير: وهي التكنولوجيا المستخدمة في معالجة مشاكل التصنيع، التنظيم وتسيير تدفقات الموارد ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين ....الخ).

د ـ تكنولوجيا التصميم : وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الإعلام الآلي (الحاسوب) .

هـ ـ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال، وتتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في كل جزء من عمليات التسيير، الذي يعتمد على جمع، معالجة وبث المعلومات، وهي أحد المتغيرات المهمة في دراستنا هذه .

3 ـ على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج والزوال) ووفقا لذلك يمكن أن نقسمها إلى :

---

[1] لمين علوطي، **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص9 .

أ ـ تكنولوجيا في مرحلة الولادة ؛

ب ـ تكنولوجيا في مرحلة النمو ؛

ج ـ تكنولوجيا في مرحلة النضج .

4 ـ على أساس محل استخدامها: ونجد فيها ما يلي :[1]

أ ـ تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي فيما يخصها .

ب ـ تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: إن عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو لأخرى يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها .

5- على أساس كثافة رأس المال : وتضم ما يلي :

أ ـ التكنولوجيا المكثفة للعمل : وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس المال اللازم للوحدة من الإنتاج، مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة من حيث الموارد ورأس المال .

ب ـ التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة .

ج ـ التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة .

6 ـ على أساس درجة التعقيد : وتضم ما يلي :

أ ـ التكنولوجيا ذات الدرجة العالية : وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعاونة من صاحب البراءة .

[1] لمين علوطي، مرجع سابق الذكر، ص10.

ب ـ التكنولوجيا العادية: هي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على استغلال براءتها مع المعرفة الفنية .[1]

المطلب الرابع : مكونات التكنولوجيا ومراحل تطورها

مما لا شك فيه أن أي كان مما خُلق وصُنع على وجه الأرض إلا وله مكونات يتكون منها، وكذا مراحل يمر بها لكي يصبح على ما هو عليه الآن، وهذا ما دفعنا إلى التطرق لمكونات ومراحل تطور التكنولوجيا في هذا المطلب .

أولا: مكونات التكنولوجيا

تتكون التكنولوجيا كغيرها من الأنظمة والتقنيات من ما يلي : [2]

1 ـ المدخلات (Inputs): وتشمل جميع العناصر والمكونات اللازمة لتطوير المنتج من أفراد، نظريات، بحوث، أهداف، آلات، مواد، خدمات، أموال، أساليب عمل، تسهيلات وتنظيمات إدارية...الخ .

2 ـ العمليات (Processes): وهي الطريقة المنهجية المنظمة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج .

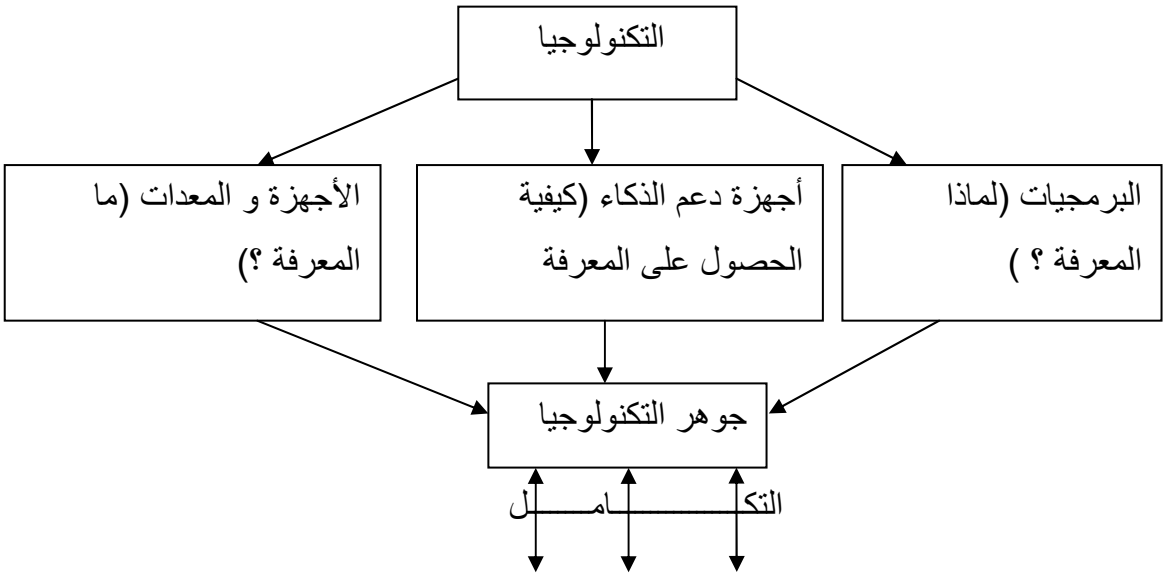
3 ـ المخرجات (Outputs): وهي المنتج النهائي في شكل نظام كامل وجاهز للاستخدام كحلول للمشكلات .

والشكل التالي يوضح التكنولوجيا وأهم مكوناتها .

[1] لمين علوطي، مرجع سابق الذكر، ص11.

[2] غسان قاسم داود اللامي، **إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخيل، تقنيات، تطبيقات وعمليات)**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص20-29.

الشكل (01-02) : التكنولوجيا ومكوناتها



شبكة الدعم أو المساندة					
الهيكل التنظيمي	مهارات الأفراد	ربط أجهزة المعلومات	الرقابة	الثقافة التنظيمية	النظم الإدارية

المصدر : محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات I.T**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2009، ص15.

يوضح الشكل (01-02) مكونات التكنولوجيا الذي يرى بأن التكنولوجيا تتكون من برمجيات، أجهزة دعم الذكاء، الأجهزة والمعدات، حيث أن البرمجيات ما هي إلا عبارة عن البرامج الضرورية لعملية تشغيل النظام، في حين أن أجهزة دعم الذكاء تتمثل في كافة المعدات والأدوات التي تقوم بتدعيم وزيادة الذكاء لدى الأفراد أما الحواسيب ووسائل التخزين الثانوية وأجهزة الاتصالات فما هي إلا الأجهزة والمعدات، فهذه المكونات تندرج تحت مصطلح جوهر التكنولوجيا، هذا التكامل الموجود بين هذه المكونات يشكل شبكة أو المساندة والمراد بها: الهيكل التنظيمي الذي ما هو إلا توزيع رسمي للمهام والمسؤوليات والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، مهارات الأفراد والمقصود بها القدرة على أداء الأعمال باستخدام التكنولوجيا بإتقان وهذه المهارة تنتج نتيجة حب التكنولوجيا والعمل بها، ربط أجهزة المعلومات والتي تتمثل في جعل كافة المعدات والأدوات التي تتكون منها النظم التي تسمح بالحصول على المعلومات مترابطة فيما بينها، الرقابة التي تعبر عن مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم، الثقافة التنظيمية التي تتمثل في مجموعة من القيم والتوقعات والطقوس التي تسعى المؤسسة لترسيخها والإيمان بها من قبل العمال داخل المؤسسة، وأخيرا وليس آخرا النظم الإدارية التي هي بمثابة نظم تزود وتمد المدراء

بالمعلومات لاستخدامها في حل المشاكل والتحكم وصناعة القرار، كما تقوم بمد صانعي القرار باحتياجات الإدارة الإستراتيجية والتكتيكية وإدارة التشغيل .

ثانيا: مراحل تطوير التكنولوجيا

مرت التكنولوجيا كغيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل أهمها : [1]

- مرحلة الصناعات اليدوية (Hechanization)؛
- مرحلة الإنتاج الواسع (Mass Production)؛
- مرحلة التحكم الآلي (Automation)؛
- مرحلة التحكم الذاتي (Cybemation).

والشيء الملاحظ في عصرنا هذا أن جميع مراحل التكنولوجيا أعلاه مستخدمة وفي مختلف المجتمعات الإنسانية ومختلف مجالات الحياة أيضا، رغم التطورات التي طرأت على المراحل الأولى من التطور، كما أن استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة أدى إلى تأثير كبير في عمل المؤسسات المعاصرة خاصة في جوانب الأداء الفعلي والإداري في المؤسسات حسب مستويات استخدامها للتكنولوجيا .

المبحث الثاني : ماهية المعلومات

لقد أصبحت المعلومات ضرورة ملحة من ضروريات العصر وعنصرا في المؤسسة والحصول على المعلومات بشكل مكثف وسريع يعتبر عاملا مهما في اتخاذ القرارات مهما كان نوعها، كما أنه يجب على المؤسسات الراغبة في دخول الأسواق العالمية من أوسع أبوابها أن يكون لها معلومات دقيقة تساعدها في ذلك .

[1] لمين علوطي، مرجع سابق الذكر، ص9 .

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المعلومات

لقد مرت المعلومات عبر السنوات الماضية وإلى يومنا هذا بعدة مراحل جاءت على النحو التالي :[1]

ـ خلال سنوات الخمسينات : كان ينظر للمعلومات كشرط لابد منه، وكأحد نواتج النظم البيروقراطية حيث كانت المعلومات في شكل كم هائل من الأوراق يعرقل أداء المنظمة ومن أول أشكال نظم المعلومات هي آلات المحاسبة الإلكترونية، والتي كانت تهدف إلى تخفيض التكاليف عند التعامل مع الأوراق .

ـ خلال سنوات الستينات : تم إدراك الدور الفعال للمعلومات في مجال اتجاه القرارات حيث عرفت نظم المعلومات السائدة آنذاك باسم : " نظم المعلومات الإدارية "، والتي اعتبرت كمصنع لإنتاج المعلومات عن إنتاج المخزون، المدفوعات في شكل تقارير دورية .

ـ خلال السبعينات وأوائل الثمانينات : أصبح ينظر للمعلومات كأداة فعالة للرقابة على أعمال المنظمة السائدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية، وعرفت هذه النظم باسم " نظم دعم القرار، ونظم دعم الإدارة العليا "، والهدف منها السرعة في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات التي لا تحتمل التأخير .

ـ خلال التسعينات : أصبح ينظر للمعلومات كموارد إستراتيجية ووسيلة فعالة لتحقيق المزايا التنافسية أو كأداة إستراتيجية للدفاع عن المنظمة والتغلب على المنافسة الخارجية، فالمعلومات تحقق مزايا تنافسية للمنظمة من خلال القدرة على تخفيض التكاليف وتنويع المنتجات واتخاذ قرارات سليمة، وقد أدى هذا المفهوم إلى ظهور نظم معلومات جديدة تعرف باسم " النظم الإستراتيجية " التي تهدف إلى التأكد من بقاء وازدهار المنظمة في المستقبل القريب .

[1] عبد الرحمن الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1988، ص165.

جدول رقم (01-01) : مراحل تطور المعلومات

الزمن :	المعلومات :	نظم المعلومات السائدة :	الغرض :
الخمسينات :	ـ شرطا لابد منه . ـ هي نتيجة من نتائج الإدارة البيروقراطية ـ هي عبارة عن حرب أوراق	ـ الآلة الحاسبة الالكترونية .	ـ تقليل تكاليف التعامل مع حرب الأوراق .
الستينات :	تم إدراك دور المعلومات في تطوير عمليات صنع القرار	ظهرت نظم معلومات إدارية للإنتاج و توفير المعلومات	كتابة وصياغة التقارير
السبعينات وأوائل الثمانينات :	أصبحت المعلومات أداة للرقابة وحل المشكلات ولتحسين صنع القرارات	ـ ظهرت نظم دعم القرار. ـ ظهرت نظم دعم الإدارة العليا .	لمساعدة على زيادة سرعة صنع القرارات الإدارية .
التسعينات :	أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا و أدلة لزيادة وتحقيق الفعالية الإدارية .	ـ ظهرت نظم الاستشارات، النظم الخبيرة . ـ نظم الذكاء الاصطناعي، نظم تجهيز المكاتب آليا، تطبيقات الانترنت .	المحافظة على بقاء وازدهار المنظمات .

المصدر : عبد الرحمن الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1988، ص166.

المطلب الثاني : تعريف وخصائص المعلومات

أصبحت المعلومات موردا جوهريا في العصر الحالي، فإذا أرادت المؤسسة أن تبقى فعليها أن تجمع وتخزن وتعالج كما هائلا من المعلومات، أما إذا أرادت التفوق فعليها أن تكون السباقة في الحصول على المعلومات، ولكي تقوم هذه الأخيرة بدورها يجب أن تتوفر على بعض الخصائص والمميزات، كل هذا دفعنا لتناول تعريف وخصائص المعلومات في هذا المطلب .

أولا : تعريف المعلومات

كلمة معلومات أصلها في اللغة اللاتينية هي كلمة information التي تعني شرح أو توضيح شيء ما، وتستخدم في الفرنسية بصيغتها المفردة للدلالة على معلومة، وتستخدم الكلمة كفحوى لعمليات الاتصال بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة التي تتمثل في المعلومات والإعلام عنها، كما تتصل الكلمة بأي فحوى تفاعل بشري بين فرد وجماعته أو بين مجموعة ومجموعة أخرى بينما كلمة "معلومات" في اللغة العربية مشتقا من كلمة "عام" وترجع إلى كلمة "معلم" أي الأثر الذي يستدل به على الطريق .[1]

تعريف سعد غالب ياسين للمعلومات بأنها : " بمثابة مورد من موارد المنظمة أو سلعة يتم تصنيعها وتسويقها والتجارة بها في عالم الأعمال والمعلومات بحد ذاتها لا تكتسب قيمتها إلا إذا كانت ضمن بيئة تنظيمية محددة ".[2]

عرفها بيتر دراكر بأنها : "بيانات تتميز بأنها وثيقة الصلة والغرض "[3]

كما عرفها عبد الرحمن الصباح بأنها : " مورد من موارد المؤسسة يمكن إدارتها مثلما تدار الموارد البشرية أو المالية أو المادية " **أو هي** : " الرأس المال الفكري المطبق على وسائل الإنتاج لزيادة الثروة ".[4]

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص12.

[2] سعد غالب ياسين، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1983، ص55.

[3] بيتر دراكر، ترجمة : صليب بطرس، **الإدارة للمستقبل والتسعينات وما بعد**، بدون طبعة، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، مصر، 1995، ص55.

[4] عبد الرحمن الصباح ، مرجع سابق الذكر، ص162.

بصفة عامة فالمعلومة هي : " مجموعة من الأخبار تحمل معارف أو علم حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومة إذا هي عملية فعل الإخبار، تحتوي على مضمون هو ما يتم الإخبار به في آن واحد بهدف فهم جيد للمحيط ."[1]

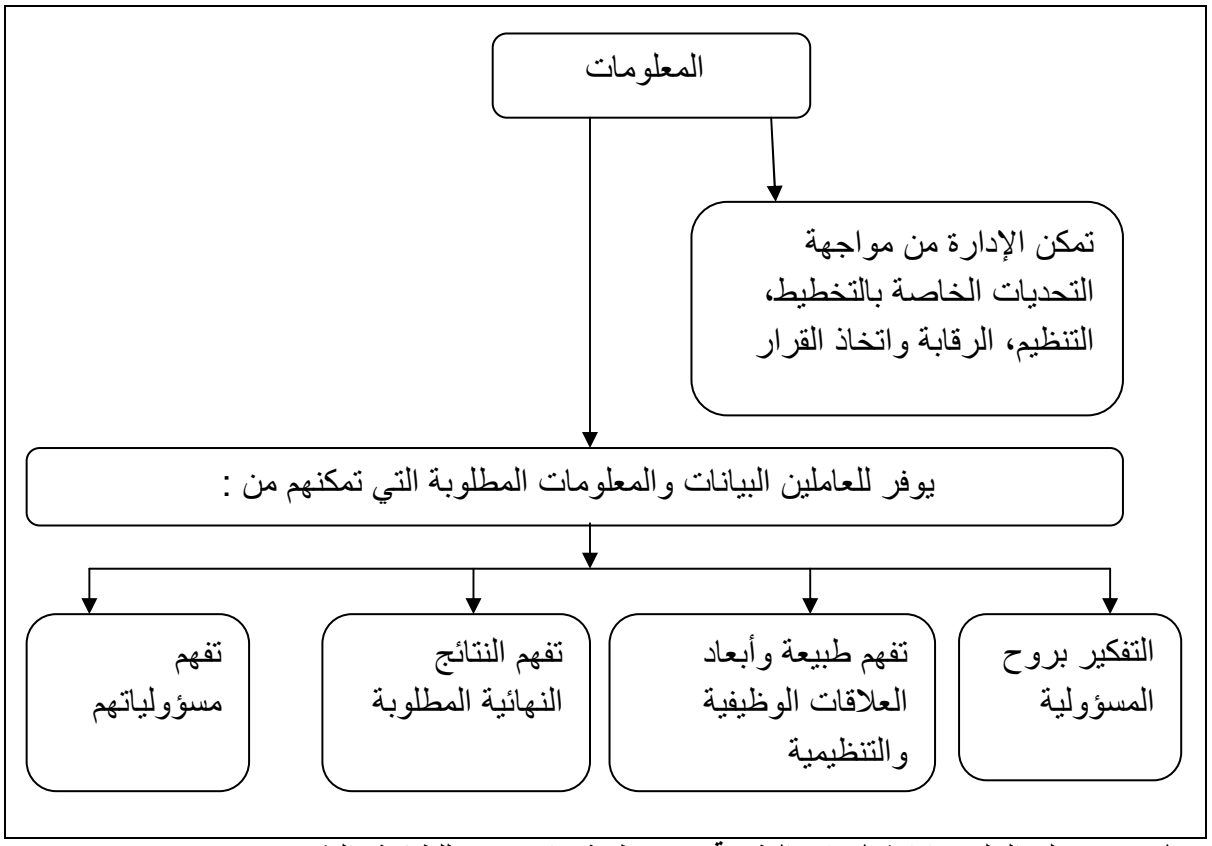
من خلال هذه التعاريف والمفاهيم يمكن استنتاج النقاط التالية :

أ ـ علاقة البيانات بالمعلومات هي مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، يمكن التعبير عنها كالآتي

بيانات ← عمليات تحويلية ← معلومات .

مواد خام ← عمليات تحويلية ← المنتج النهائي .

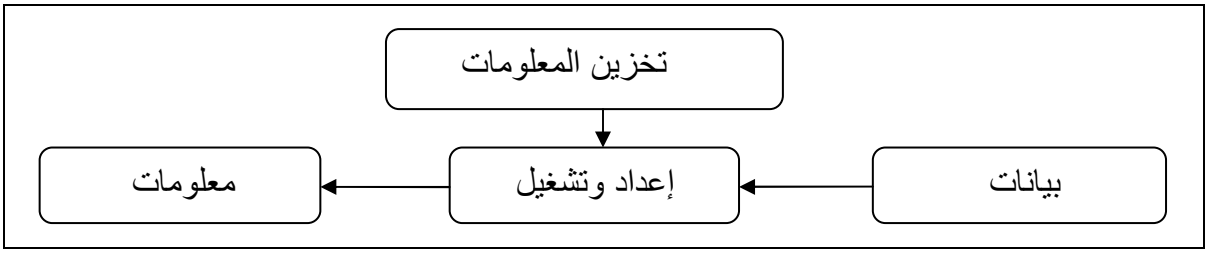
الشكل رقم (01-03) : المفاهيم الأساسية للمعلومات



المصدر : علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر، 1996، ص340.

ب ـ تشغل البيانات وتعد وتحول إلى معلومات، يمكن الاستفادة منها باعتبارها مخرجات ناتجة عن معالجة وتحليل المدخلات الممثلة بالبيانات .

[1] Rouzeau Martine , Economie d'entreprise , organization stratégie d'entreprise, paris, Edition ESKA, 1993 : p71.



ج - المعلومات هي موارد لكنها تتميز عن غيرها من الموارد كونها يمكن تكرار استخدامها، فعندما يتم استدعاء معلومة معينة أو استخدامها لا يفقدها شيئا من قيمتها بل العكس يكسبها قيمة إضافية من خلال استخدامها .[1]

ثانيا : خصائص المعلومات

حتى تكون المعلومات ذات قيمة وفائدة لصانع القرار فلابد من التأكد من أن خصائص المعلومات تتلاءم والموقف الذي يتخذ فيه القرار، وأيضا النموذج التفسيري الذي يستخدمه صانع القرار، فالمعلومات ما هي إلا تمثيل لحقائق محددة، حيث أن توعيتها تتعلق بسرعة الحصول عليها ودرجة إتاحتها وفاعليتها ووجهاتها، وهي تتميز بعدة خصائص نوجزها فيما يلي : [2]

1- للمعلومات نطاق زمني: فقد تكون المعلومة تاريخية أو مستقبلية، فالمعلومات التاريخية تستخدم لمتابعة ومراقبة الأداء أو لتصميم حلول بديلة لمشكلة روتينية، أما المعلومات المستقبلية فتستخدم لأغراض التنبؤ وأيضا تقدم معايير للعملية الرقابية .

2 - الشكل الذي تقدم فيه المعلومات: المعلومات قد تكون ملخصة أو تفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية .

3 - المعلومات قد تكون متوقعة أو غير متوقعة : يرى بعض خبراء المعلومات أن نظم المعلومات تصبح عديمة القيمة إذا لم توفر المعلومات غير المتوقعة، وتستخدم المعلومات المتوقعة لتخفيض حالة عدم التأكد، أما المعلومات غير المتوقعة فهي تستخدم لاكتشاف المشاكل .

4 - المعلومات قد تكون من مصادر داخلية أو خارجية : يقصد بالمصادر الداخلية للمعلومات التي تنشأ داخل المنظمة مثل أرقام المربعات، حجم الأجور والمرتبات .

أما المعلومات الخارجية فهي التي تنشأ خارج المنظمة مثل : أسعار الفائدة، معدلات التضخم، أسعار المنافسين .

[1] علي السلمي، مرجع سابق الذكر، ص342.

[2] إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص55 .

5 ـ درجة تنظيم المعلومات: هناك معلومات منظمة ومعلومات غير منظمة، حتى تشير المعلومات المنظمة إلى المعلومات المصنفة بوضوح في صورة تقارير بحيث يعكس التقرير كافة المعلومات التي يحتويها .

أما المعلومات غير المنظمة فهي تقدم في شكل لا يفصح عن ما يحتويه من معلومات .

6 ـ درجة الدقة في المعلومات: تتحدد درجة الدقة في المعلومات بمدى تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث الذي تصفه، وتتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكل والمرحلة المعينة في صنع القرار الذي يهتم بها المستخدم .

7 ـ الصلاحية: بمعنى أن تكون المعلومة ملائمة ومناسبة لطلب المستفيد فإدارة أي منظمة سوف تشعر بالإحباط عندما يتحقق لها بعض معلومات دقيقة في الوقت المناسب ولكنها غير متكاملة أي ينقصها بعض البنود التي تجعلها غير صالحة للتوصل إلى قرارات مستندة على أساسها .

8 ـ التركيز: من المفضل التركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسومات بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي يمكن أن تعتبر شاذة وغير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة وفقا للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المنظمة وذلك تجنبا لضياع المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير المفيدة .

9 ـ الوضوح: تعني هذه الخاصية أن تكون المعلومات متسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب للمستفيد بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غرض .

10ـ المرونة: يقصد بها قابلية المعلومات لتكييف تلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد .

11 ـ عدم التحيز: تعني هذه الخاصية عدم تغير محتوى المعلومات بما يجعله مؤثرا على المستفيد أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين .[1]

12 ـ القابلية للقياس: تعني هذه الخاصية إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات الرسمي ونحن هنا نستبعد المعلومات غير الرسمية من هذه الخاصية .

[1] إبراهيم سلطان، مرجع سابق الذكر، ص56 .

13 ـ التأكد : بمعنى أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر أي موثوقة بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء تشكك في مصدرها.

14 ـ الدلالة : بمعنى أن تشبع المعلومات حاجة الإدارة إلى المعرفة التي تساعد في اتخاذ القرارات أو أن تساعد في إدراك جديد لماهية الأعمال التي تقوم بها ومن ثم فانه لا يجب متابعة التقارير التي كانت ذات دلالة في وقت مضى ولم يعد لها أي دلالة حاضرا . [1]

المطلب الثالث : مصادر المعلومات

تتيح المؤسسة أشكالا متعددة من البيانات بحكم نشاطها وأوضاعها الداخلية وتصنف مصادر هذه البيانات إلى مصدرين اثنين هما : [2]

1 ـ المصادر الداخلية والخارجية :

أ ـ المصادر الداخلية : تعطي هذه المصادر بيانات على أساس رسمي من داخل المؤسسة، ويتم تجميعها طبقا للأحداث الواقعة حقيقة، وبمجرد الحاجة إلى المعلومات يتم تصميم أسلوب لجمعها واستخراج الحقائق منها، إضافة إلى هذا تستقبل البيانات أيضا من مصادر داخلية غير رسمية من خلال اتصالات غير نظامية، مناقشات غير رسمية والبيانات المجمعة داخلا ترتبط بصفة عامة بأعمال المؤسسة والأنشطة المرتبطة بهذه الأعمال وهي تستخدم لإنتاج معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات .

ب ـ المصادر الخارجية : تتشكل من المعطيات الناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وتشمل أطرافا متعددة مثلا الحكومة تصدر معلومات عن القوانين والسياسات الاقتصادية كما أن المؤسسات الإعلامية تصدر معطيات بأشكال مختلفة (مسموعة، مرئية ومكتوبة) وتعتبر ذات أهمية لأنها تقدم معلومات تخص الأوضاع البيئية، إضافة إلى هذا توجد مصادر أخرى كالموردين والعملاء.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص300.

[2] Rober Peix , Traitement des information , Edition Foucher , Paris , 1980 , P94

الجدول (01-02) : قائمة المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي

الإنتاج:	التسويق و المبيعات	الأفراد و الموارد	المواد و المخازن :	التمويل و الحسابات	الفلسفة الإدارية :
- الآلات و المعدات - الطاقة المتاحة والمستغلة - حجم الإنتاج - تكاليف الإنتاج - موقع المصنع - ترتيب الآلات - العمليات التشغيلية - الصيانة والطاقة - الرقابة على الجودة - الأمن الصناعي والسلامة - تعطلات الآلات - التآلف و ظروف العمل المادية	- حجم السوق و تطوره - المركز القيادي في السوق . - سياسات الأسعار . - سياسات التوزيع . - سياسات تشجيع المبيعات . - أنظمة المعلومات - الحصول على المعلومات . - تخزين وحفظ المعلومات . - استرجاع وتوفير المعلومات .	- هيكل العاملين (وضعهم) . - الأجور. - الدافعية و الرضا . - الأداء و الإنتاجية . برامج التنمية الإدارية - الضبط و الربط و الجزاءات - الحوافز - الغياب و معدل الدوران - الشكاوي و الانضباط - الاختيار و التعيين	- الرقابة على المخزون - حجم الطلبيات - العلاقة مع الموردين - تكلفة المواد - طاقة المخازن - حماية المخازن - الكاتالوجات و قوائم الموردين - إجراءات الشراء، الاستلام والفحص	- التخطيط و الرقابة المالية - سياسات الأرباح والتوزيع - تمويل الاستثمارات . - إدارة المخزون - إدارة حسابات العملاء - نظم محاسبة التكاليف - نظم المراجعة - الحاسبات الآلية . - البرامج المستخدمة على الحسابات - علاقة الحسابات .	- هيكل المديرين (وضعهم) - أساليب التخطيط ، الأهداف والسياسات. - إجراءات و قواعد العمل . - الرقابة الإدارية . - القيادة و التوجيه والتنسيق . - الابتكار الإداري .

المصدر: أحمد ماهر ، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص112.

جدول رقم (01-03) : قائمة بعناوين المعلومات الخارجية

معلومات عن الصناعة أو التجارة :	معلومات عن العناصر الاقتصادية :	معلومات عن العناصر الاجتماعية :	معلومات عن العناصر السياسية :
ـ الموردون : عددهم، أسعارهم، قوتهم . ـ المستهلكون : القوة الشرائية، سلوكهم . ـ السلع : الحالية والتطور فيها . ـ السوق : حجمه، طبيعته، تطوره . ـ المنافسون : عددهم، قوتهم، احتمال دخول منافسين جدد، منتجاتهم، استراتيجياتهم . ـ الخدمات : الحالية والتطور فيها . ـ التكنولوجيا : الحالية والتطور فيها . ـ المبيعات : الحالية والتطور فيها . ـ الاستثمارات : الحالية والتطور فيها	ـ الدخل القومي والفردي . ـ معدلات الإنفاق والادخار . ـ معدل التضخم في الدولة . ـ عدد السكان وتوزيعهم . ـ حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة . ـ معدلات الأجور السائدة . ـ توفير مصادر التمويل وأسعار الفائدة . ـ الطاقة و أنواعها وتكاليفها. ـ النقد الأجنبي : توفره، أسعاره، تحويله. ـ الجمارك والضرائب .	ـ نمط الحياة الاجتماعية ووقت الفراغ و طريقة إنفاقه. ـ مستوى المعيشة . ـ الطبقات الاجتماعية . ـ الدين . ـ التعليم . ـ ثقافة المجتمع . ـ المواصلات والخدمات الأخرى والعادات و التقاليد والحضارة . ـ قيم المجتمع حول العمل ، السلطة والإدارة . ـ الحكومة و علاقتها بالأعمال . ـ قوانين الاقتصاد والصناعة والتجارة . ـ إجراء التصريح للمشروعات الجديدة . ـ قوانين العمل والعمال .	ـ الاستقرار والتوازن السياسي . ـ التنظيم السياسي للدولة . ـ التأميم و التوظيف . ـ الدعم و الحماية . ـ النظام القانوني للدولة والدستور . ـ السياسة الدفاعية . ـ السياسة الخارجية . ـ معلومات عن العناصر الدولية . ـ الصراعات القومية والدولية . ـ النمو الاقتصادي في مناطق العالم . ـ المنظمات الدولية . ـ القوانين الدولية . ـ المنظمات والتحالفات الدولية . ـ النظرة إلى المستثمرين الأجانب . ـ الانتماء القومي للوطن .

المصدر : أحمد ماهر، نفس المصدر السابق، ص 79.

2 ـ المصادر الشفهية والوثائقية :

قد تكون مصادر البيانات شفهية وقد تكون مصادر البيانات وثائقية بمعنى أنها مدونة ومسجلة :

أ ـ المصادر الشفهية : تعرف على أنها المناقشات التي تجرى بين العمال وكذا اللقاءات والاجتماعات أو أن يسأل أحد الزملاء سواء في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى، وعلى هذا الأساس بمعنى اعتبار المصادر الشفهية مصدرا داخليا من مصادر المعلومات .

ب ـ المصادر الوثائقية : وتنقسم إلى نوعين المصادر الأولية والمصادر الثانوية وهي على النحو التالي :

ـ المصادر الأولية : تتمثل في وقائع المؤتمرات، المطبوعات الرسمية والإحصائية، الأطروحات الجامعية والبحوث الميدانية، وهناك أيضا قوانين وتشريعات وجميع الوثائق الإدارية والمنشورات، وتتميز هذه المصادر بأنها وسيلة للوصول إلى كثير من الناس .

ـ المصادر الثانوية : يمكن حصرها في الأجهزة الحكومية، المطبوعات والمنشورات، القواميس، من مميزات هذه المصادر أنها محددة، جاهزة، تكلفتها منخفضة نسبيا وتقدم حجما كبيرا من المعطيات، مما يعاب عليها أنها قد لا تكون ملائمة للوقت، كما أن معلوماتها غير مميزة سواء كانت مصادر أولية أو ثانوية فهي تندرج تحت إطار المصادر الخارجية .[1]

المطلب الرابع : أنواع المعلومات

إن نوع البيانات والمعلومات المطلوبة يختلف من مشكلة إلى أخرى، وذلك تبعا لنوع المشكلة وطبيعتها، ومدى إلحاحها ودرجة السرعة المطلوبة لحلها، والإمكانيات الفنية والبشرية المتاحة لجمع البيانات والمعلومات، وهل هي قريبة من مراكز اتخاذ القرار أم بعيدة عنها، كأن تكون في جهات مثلا خارجة عن المؤسسة أو جهات خارج التنظيم إلى غير ذلك من الاعتبارات .

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير في ممارسة مهامه الإدارية عدة تصنيفات أهمها ما يلي :

[1] إسماعيل السيد، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية ـ مصر، ص178.

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية :

فغالبا ما تجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة محل القرار من مصادرها الأولية، والتي لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية، نتيجة لاختلاف التنظيم وخصائص الصناعة وطبيعتها، بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة، وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة، واهم هذه المصادر الأولية :

أ: الملاحظة (observation) . **ب:** التجارب (Expriment).

ج: البحث الميداني (Survey). **د:** التقدير الشخصي (Subjective Esymation).

كما يمكن لمتخذ القرار، الحصول على هذه البيانات والمعلومات من سجلات المؤسسة أو تقاريرها السنوية أو الإحصائيات التي تنشرها دوائر الإحصاء المركزية....الخ.

وتتميز البيانات والمعلومات الأولية عن غيرها من الأنواع الأخرى في أنها تتصل بالمشكلة مباشرة، مما يوفر على المدير متخذ القرار الوقت والجهد، ويطمئنه إلى مصادرها والثقة فيها نتيجة ثقته فمن يكلفهم بجمعها وإيصالها إليه.[1]

كما قد تجمع البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية فتصبح المعلومات ثانوية وهي:

1 – معلومات الشركة (Company Information).

2 – المصادر الخارجية (Purchased Outside Sources).

3 – المطبوعات، المنشورات (Publications).

4 – الأجهزة الحكومية (Government Agencies).

وفيما يلي جدول يبين المقارنة بين أنواع هذه المعلومات الأولية والثانوية:

[1] نواف كنعان, **اتخاذ القرارات الإدارية,** بين النظرية والتطبيق, بدون طبعة، دار الثقافة الجامعة الأردنية عمان, 1998ص ص134-135.

الجدول رقم (01-04) : المقارنة بين أنواع المعلومات (أولية وثانوية)

المعلومات الأولية	مميزاتها	عيوبها
1 ـ الملاحظة	معرفة أولية – تجنب تحيز المستجيب	صحة الملاحظة قد تؤثر على ما يراد ملاحظته.
2 ـ التجارب	التحكم في المتغيرات ذات الاهتمام	تصميم التجربة قد لا يكون ممثل
3 ـ البحث الميداني	طريقة كفئة للوصول إلى مجموعة كثيرة من الناس	تقييم الأسئلة، حجم البحث.
4 ـ التقدير الشخصي	الحصول على المعلومات من الخبراء، الطرف الوحيد.	رد الفعل قد لا يكون متفق عليه
المعلومات الثانوية	**مميزاتهـا**	**عيوبها**
1 ـ معلومات الشركة	محددة وفقا للموقف، موجودة، جاهزة، تكلفتها رخيصة نسبيا	عدم ملائمة الوقت قد لا تكون مدمجة بطريقة صحيحة لغرض مستحقيها
2 ـ المصادر الخارجية	لا يمكن وجودها بطريقة سهلة الحصول عليها.	غالية.
3 ـ المطبوعات، المنشورات	تكلفتها قليلة	قد تكون متميزة
4 ـ الأجهزة الحكومية	غير شخصية (غير متميزة) حجم كبير من المعلومات	قد لا تكون معدة بطريقة يمكن استخدامها

المصدر : سونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية (دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة)**، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1989، ص80.

من خلال الجدول رقم (01-04) نلاحظ أن المعلومات الأولية عبارة عن معلومات يتم جمعها من خلال المسح الميداني للسوق باستخدام استمارات الاستقصاء المصممة لتجميع المعلومات المطلوبة أو عن طريق الملاحظة أو من خلال البريد والتليفون والانترنت، أما المعلومات الثانوية فهي المعلومات المنشورة والتي يتم جمعها من قبل أو بواسطة الآخرين لذا يجب فحصها جيدا للتعرف على مدى صحتها وملائمتها للسوق الحالي، كما يجب المقارنة بين المصادر المختلفة لهذه

البيانات، لكن لكل نوع من هذان النوعان مميزات وعيوب تخص مصادر الحصول عليها وهذا ما هو موضح من خلال الجدول أعلاه .

2 ـ البيانات والمعلومات الكمية والنوعية: البيانات الكمية عبارة عن بيانات رياضية إحصائية، تبرز علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات، وهي تتميز بدقتها، لأنها تقوم على الأرقام والإحصائيات والنسب المحددة.

أما البيانات والمعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير محددة بأرقام، ولذلك فإنها تتميز عن البيانات الكمية بأنها تكون معرضة للأخطاء التي تكون في الغالب نابعة من التقديرات الشخصية للأفراد، والتي قد يشوبها النسيان أو التحيز أو عدم الموضوعية أو عدم التوافق والملائمة لاحتياجات متخذ القرار.

3 ـ الآراء والحقائق : تتمثل في الآراء التي يقدمها خبراء ومستشارو الوحدات الاستشارية والتي تتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التي تقدم للمدير، والتي تساهم إلى حد بعيد في إلقاء المزيد من الضوء على المشكلة محل القرار من خلال تحديد الحقائق المتعلقة بالمشكل وربطها ببعضها للوصول إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف .

ولهذا كما يقول "تيد" (TEAD)، أنه من الأمور الهامة للمدير أن يحدّد كيف ومتى وتحت أي ظروف، يمكن الاستعانة بخبرات الاستشاريين ليضعوا معلوماتهم وآرائهم الخاصة بالمشكلة محل القرار تحت تصرفه، دون أن يكون ذلك بدافع استخدامهم للسلطة ولكن بدافع التسهيل وبوسيلة الإقناع.

4 ـ معلومات منظمة : هي معلومات مركبة بطريقة تجعل وسيلة الاتصال (الرسالة) تامة بدون غموض، سهلة الإرسال بدون أخطاء، بتكلفة أقل .[1]

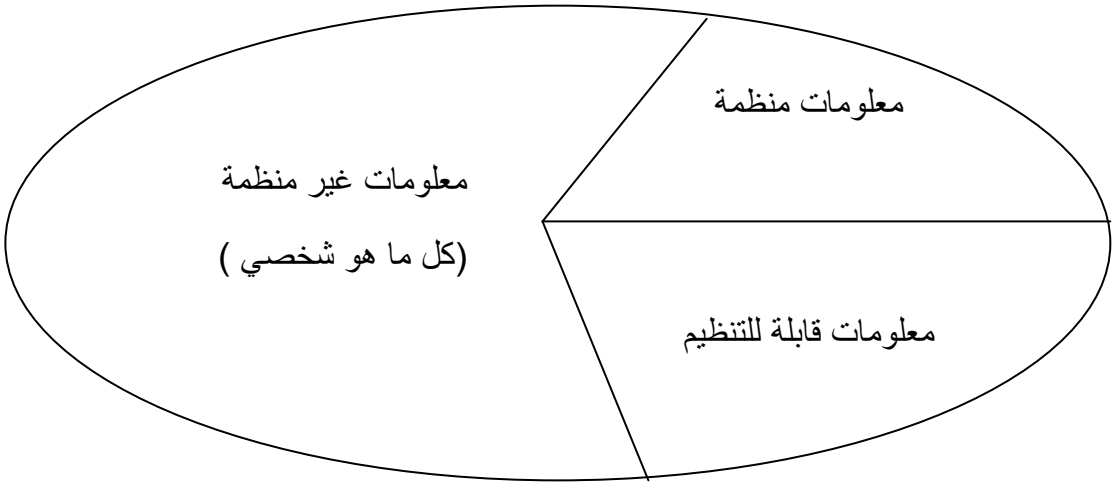
5 ـ معلومات قابلة للتنظيم : وتخص المعلومات التي لديها قيمة معلومة، ولكن غير منظمة، وغير مقننة، أي أن قيمتها معروفة ولكن طريقة إرسالها وتطبيقها ليست جيدة .

6 ـ معلومات غير منظمة : تكون المعلومات غير معروفة وغير منظمة وليست كمية، راسخة في عقل ووجدان كل فرد، وإذا تم إرسالها كما هي، فتكون غامضة ومعقدة (تخص الأنا داخل الفرد)، أما بالنسبة للجماعة فتتمثل في : الخبرة، الانتماء، القرار، الإبداع، الابتكار .....الخ

[1] concevoir le système d'information de l'entreprise , Alain vincen les édition d'organisation , 1993 , P: 121

والتي تمثل ثروة أساسية مجمدة وغير مستغلة بصفة كبيرة، وهذا الشكل الذي بين أيدينا يمثل كمية ونوع المعلومات في كل وجدان سواء كان فردا أو جماعة.[1]

الشكل رقم (01-04) : أنواع المعلومات



المصدر : concevoir le système d'information de l'entreprise , Alain vincen les édition d'organisation,1993,P:121.

المطلب الخامس: أهداف البحث عن المعلومات وأهم الأسباب التي تحول دون الحصول عليها

بما أن المعلومات تعتبر مجموعة من البيانات المعالجة ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها فإن لها أهداف تكمن وراء البحث عنها ولكن المشكل الحقيقي الذي يواجهه الباحث هو وجود بعض الأسباب التي تحول دون الحصول عليها يمكن إدراجها فيما يلي :

[1] concevoir le système d'information de l'entreprise , Alain vincen les édition d'organisation , 1993 , P: 121

أولا : أهداف البحث عن المعلومات

تعتبر عملية البحث عن المعلومات هي عملية تطويرية تتغير من فترة إلى أخرى عندما تضاف جديدة إلى العلوم والمعارف، كما أن تزايد مصادر الحصول على المعلومات تجعل عملية الحصول عليها من أصعب العمليات ، ويمكن إبراز أهم أهداف البحث عن المعلومات فيما يلي :[1]

- إيضاح الحاجة إلى المعلومة ؛
- فهم كيفية تهيئة وتخزين وتنظيم المعلومات ؛
- تطوير وتنفيذ استراتيجيات البحث الفعالة ؛
- تحديد المعلومات ومواقعها وطرق استرجاعها ؛
- تحديد عملية البحث عن المعلومات و نتائجها .

إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتوقف على عدد من العناصر التي تتمثل في ما يلي :

- الحاجة والدافع من المعلومة ؛
- الحقائق التي تؤثر في استجابة الفرد لتقويمه للحاجة إلى المعلومة ؛
- العمليات أو ردود الفعل الداخلة في تلك الاستجابة .

ثانيا : الأسباب التي تحول دون الحصول على المعلومة

عند محاولة الباحث القيام بعملية البحث عن المعلومة لتحقيق أهدافه فان هناك أسباب تحول دون حصوله على المعلومات يمكن إدراجها في النقاط التالية :[2]

- عدم قدرة المستفيد على الوصول إلى مدخل صحيح للإنتاج الفكري ؛
- نشر المعلومات في مصدر غير متوقع ؛
- ضعف قدرة المستفيد من المعلومة على اختيار مصطلحات البحث التي تمثل موضوع بحثه ؛

[1] عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، **قواعد وشبكات المعلومات المحسوبة في المكتبات ومراكز المعلومات**، بدون طبعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص19.

[2] عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، مرجع سابق الذكر أعلاه، ص20.

ـ عدم تعوده على استخدام مصادر المعلومات الحديثة مثل الانترنت أو قواعد البيانات المخزنة على الوسائط الالكترونية .

المبحث الثالث : ماهية تكنولوجيا المعلومات

يعتبر مصطلح تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات التي ذاع صيته في كامل أنحاء العالم، والذي اقترن بعصر وثورة ومجتمع المعلومات، ورغم كثرة استخدامه من طرف المتخصصين والباحثين إلا انه لم يلقى إجماعا حول مفهومه ، خاصة ونحن في عصر يتميز بالتجديد والسرعة والتغيير .

المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات وخصائصه

أصبح الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات من الأمور الحيوية لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الذي يتسم اليوم بالتغير السريع والمنافسة العالمية، كذلك يعد استخدام هذه التكنولوجيا أحد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات اليوم، كل هذا أدى بنا إلى معالجة مفهوم تكنولوجيا المعلومات وخصائصها في هذا المطلب .

أولا : مفهوم تكنولوجيا المعلومات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات واقعا لابد من تفهمه وإدراك أبعاده، من خلال ما نلمسه ونعايشه في هذه الأيام من تحولات في كثير من الأصعدة ويمكن إبراز بعض من تعريفاتها فيما يلي :

يعرف قاموس ماكميلان تكنولوجيا المعلومات بـأنها : " حيازة، معالجة، تخزين وبث السلكية واللاسلكية، ومبني على أساس الالكترونيات الدقيقة ".

أما المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات لأحمد محمد الشامي وسيد حسب الله فيعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها : " الحصول على المعلومات واختزانها، وبثها وذلك باستخدام توليفة من المعدات الميكرو الكترونية الحاسبة والاتصالية عن بعد ".

يعرف روجر Roger carter تكنولوجيا المعلومات بأنها : " الأنظمة والأدوات المستخدمة لتلقي، تخزين، تحليل، وتوصيل المعلومات في كل أشكالها، وتطبيقها لكل جوانب حياتنا، شاملة المكتب، المصنع والمنزل ".[1]

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 19-20.

كما تعرف بأنها: " الوسائل المستعملة لإنتاج، معالجة، تخزين، استرجاع وإرسال المعلومة سواء كانت في شكل كلامي (صوتي) أو كتابي أو صورة ".[1]

كما تعرف بأنها: " هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص صوت أو صورة ".[2]

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها : " عبارة عن الأجهزة والأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لإيصال المعلومات وتقديمها إلى الجهات المستفيدة بأقل جهد وأسرع وقت وأيسر السبل ."

تعرف كذلك بأنها : "مجموعة الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومات، معالجتها، استرجاعها، طباعتها ونقلها بشكل الكتروني سواء كانت على شكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب، ومن هذه الأدوات الحاسوب والطابعة والأقراص وشبكات الاتصال وغيرها الكثير من الأدوات ."[3]

يذكر محمد الهادي تعريفا أكثر تحديدا لتكنولوجيا المعلومات فيقول بأنها : " خليط من أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال، ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية وتكنولوجيا المصغرات الفيلمية والاستنساخ ".[4]

وبصفة عامة يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها : " هي التي تقوم على استخدام أجهزة الحاسوب والوسائل المتطورة الأخرى في معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها وتحقيق سرعة في معالجتها وتخزينها واستردادها وتحويلها إلى معلومات موثوق بها ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب " .[5]

---

[1] Michel Paquin , Management of information technology , Agenoy editions , canada , 1990 , P :17.

[2] Roger carter , Information technology , (Made Simple books , Without place , london , 1991) , P:8.

[3] عطا الله احمد سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 88.

[4] محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص21.

[5] عطا الله احمد سويلم الحسبان، مرجع سابق الذكر أعلاه، ص89.

ثانيا : خصائص تكنولوجيا المعلومات

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي : [1]

1 ـ تقليص الوقت : السماح بالنقل اللحظي للمعلومات والمعطيات، كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول إلى المعلومات المخزنة بيسر وسهولة وفي أقل وقت فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن متجاورة الكترونيا .

2 ـ تقليص المكان : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة .

3 ـ اقتسام المهام الفكرية مع الآلة : وهذا يعتبر كنتيجة لحدوث التفاعل بين المستخدم والنظام .

4 ـ قليلة السرعة والكلفة في وقت معا : تلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات .

5 ـ الذكاء الاصطناعي : أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هي تطور المعرفة وتقوية فرص تدريب المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج .

6 ـ تدريب شبكات الاتصال : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى .

7 ـ التفاعلية : وهي إمكانية تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل أي هناك أدوار مشتركة بينهما في العملية الاتصالية، (Interactive communication) ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة

8 ـ اللاتزامنية : تعني إمكانية تراسل المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها، بمعنى استقبالها في الجهاز وتفحصها واستعمالها في وقت الحاجة .

9 ـ اللامركزية : وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله

10- قابلية التوصيل : إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة والتوصيل فيما بينها بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه التصنيع.

11 ـ قابلية التحرك والحركة : بمعنى إمكانية بث معلومات واستقبالها من أي مكان إلى آخر أثناء حركة المرسل والمستقبل .

[1] جميلة بدريسي، **تكنولوجيات المعلومات وأثرها على الشغل**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ماي 1994، ص ص 5-6.

12 - قابلية التحويل: إمكانية نقل المعلومات من وعاء (وسيط) لآخر باستعمال تقنيات تسمح بالتحويل بين الأوعية، مثل تحويل رسالة مسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة .

13 - اللاجماهرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص لشخص أو من جهة واحدة إلى مجموعات أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة .

14 - الشيوع والانتشار: قابلية التوسع أكثر فأكثر لوسائل الاتصال حول العالم وفي الطبقات المختلفة للمجتمع .

15 - العالمية والكونية: إمكانية تناقل المعلومات بين المستفيدين من مختلف دول العالم ودون عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

16 - تحديد المستفيد: تعني أنه ستتم عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة دون غيرها، وعادة يستخدم في هذه الحالة شخص يدعى المنسق الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستفيدين وحاجاتهم من المعلومات وتجهيزهم بها لقاء مقابل لخدماته .[1]

وهناك سمات وخصائص أخرى هي: [2]

- الانتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة ؛
- الانتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الاتصال ؛
- الانتقال من الاعتماد على الثورة المادية إلى الاعتماد على الثورة الفكرية ؛
- الاهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري والسرعة في أداء الأعمال ؛
- ظهور الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي .

المطلب الثاني : أهمية تكنولوجيا المعلومات والمهارات المطلوبة لها

في عصر المعلومات أتاحت لنا تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها إمكانية أداء الكثير من الأنشطة أو جزء منها، من خلال التطبيقات الإلكترونية ودون الحاجة للانتقال لمسافات طويلة كل هذا

---

[1] حسن رضا النجار، **تكنولوجيا الاتصال : المفهوم والتطور**، المؤتمر الدولي : الإعلام الجديد: تكنولوجيا جديدة..لعالم جديد، جامعة البحرين، البحرين، 7- 9 أفريل 2009 ص506.

[2] حناشي توفيق، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010، ص 36 .

وبالإضافة لأشياء أخرى جعل لتكنولوجيا المعلومات أهمية، فهي تتطلب مجموعة من المهارات وهذا ما دعانا لتداول هذا المطلب .

أولا : أهمية تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيا التي سادت قبلها في القرن العشرين ما يلي :

ـ سرعة التطور، السهولة، سرعة التأثير والانتشار، مفيدة وخطيرة .

انطلاقا من هذه النقاط يمكن إبراز الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها أحد أهم المكونات للمؤسسات في عصرنا الحالي، نظرا لما توفره من تسهيلات الناتجة عن الخصائص التي تتميز بها هذه التكنولوجيا، بحكم أنها تؤدي دورا كبيرا في تحديث وتطوير المؤسسات والارتقاء بأدائها وتحسين ظروف العمل بها، وتسهيل مختلف المعاملات داخل المؤسسة لذلك تحتل درجة كبيرة من الأهمية يمكن إبرازها فيما يلي : [1]

1- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الاداري بين مختلف الإدارات والاقسام ؛

2- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم ؛

3- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الادارية ؛

4- تساعد على تحقيق رقابة فعّالة في العمليات التشغيلية ؛

5- تساعد على توفير الوقت .

هذا بالاضافة الى بعض المهام التي تساهم بها تكنولوجيا المعلومات مثل تخفيض تكاليف الانتاج، جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة، توفير المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرار، تساهم برقي وتطور المؤسسة.

ثانيا : المهارات المطلوبة لتكنولوجيا المعلومات

يرى الدكتور صلاح زين الدين أن الاستخدام المبدع لتكنولوجيا المعلومات يحتاج الى مهارات جديدة، فما زالت اللغة الانجليزية تهيمن على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت، مما يعكس تأثير الثقافة الانجلوسكسونية عليها، ومن هنا أصبح اتقان اللغة الانجليزية من أهم المهارات

[1] مراد رايس، **أثر التكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص39.

المطلوبة في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وهناك ثلاث مهارات أخرى ذات تأثير فعال في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وهي :[1]

1 ـ المهارات المشتركة والعمل الجماعي التي تساعد على رفع كفاءة الأداء في شبكات الاتصال والمعلومات ؛

2 ـ مهارات فنية مطلوبة في تدعيم عمليات التصميم والتنفيذ والصيانة لشبكات الاتصالات، كما أن تكنولوجيا المعلومات تتطلب مهارات فنية لتركيب المعدات وتدريب المستخدمين واجراء عمليات الصيانة ؛

3 ـ يلزم توفير مهارات للرقابة في ادارة شبكات الاتصالات المعقدة وخدمات المعلومات وتطبيقاتها.

المطب الثالث: مكونات وأقسام تكنولوجيا المعلومات

لفهم تكنولوجيا المعلومات جيدا وجب التطرق إلى أهم مكوناتها وأقسامها وذلك على النحو التالي:

أولا: مكونات تكنولوجيا المعلومات

إن تكنولوجيا المعلومات ليست مجرد تجهيزات ومعدات فقط بل تشمل مجموعة من الوحدات المتكاملة فيما بينها وهي كالأتي : [2]

1 ـ تكنولوجيا الإعلام الآلي : وتشمل تكنولوجيا المعالجة الآلية للمعلومات من حواسيب وملحقاتها سواء كانت تجهيزات أو برمجيات .

2 ـ تكنولوجيا الاتصال : نعني بها الاتصالات والاتصالات السلكية واللاسلكية وشبكات تراسل المعلومات، وتعتمد تكنولوجيا الاتصالات بالأساس على البصريات والسمعيات والإعلامية، ومن بين هذه التكنولوجيات نذكر الهاتف والأقمار الصناعية والأنسجة البصرية والخطوط الهرتزية وغيرها .

3 ـ مصادر المعلومات : وتشمل كل أشكال المعلومات من نص وصورة وصوت، ويتم جمعها وتنظيمها وتخزينها بواسطة تكنولوجيا معينة .

4 ـ المتدخلون : ويشمل جميع الأشخاص الذين يتدخلون في استخدام تكنولوجيا المعلومات ومصادر المعلومات الحديثة وكذا المصممين ويمكن اعتبار هؤلاء الأشخاص الجانب الإنساني لتكنولوجيا المعلومات، ويضاف إليهم بطبيعة الحال بعض التخصصات المساعدة مثل اللسانيات وعلم النفس والاجتماع وغيرها .

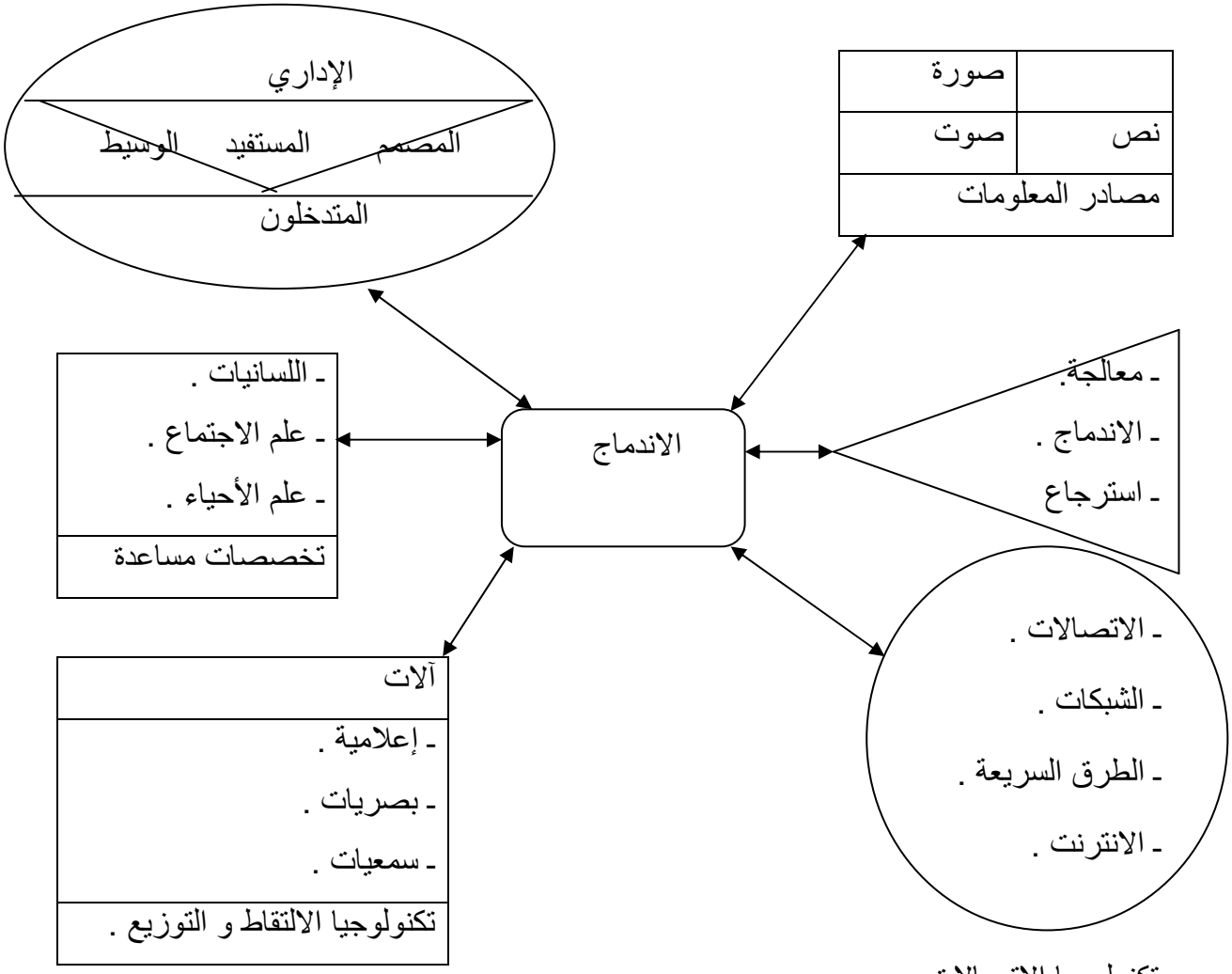
---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص31.

[2] عبد الرزاق تومي، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات، جامعة قسنطينة، 2006، ص ص22-23.

والملاحظ أنه عند استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لا يمكن الفصل بين هذه المكونات الأربعة لأنها متكاملة فيما بينها وفيما يلي شكل يوضح هذه المكونات : [1]

الشكل رقم (01-05) : مكونات تكنولوجيا المعلومات



المصدر : عبد الرزاق تومي، **تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات، جامعة قسنطينة، 2006، ص23.

ثانيا : أقسام تكنولوجيا المعلومات

شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطورا كبيرا وذلك من سنة إلى أخرى بل ومن يوم إلى آخر، حيث اتسع هذا التطور حتى أصبح يضم مجالات وأقسام عديدة نذكر منها :

1 ـ صناعة المحتوى المعلوماتي : تتمثل هذه الصناعة في المؤسسات التي تنتج الملكية الفكرية عن طريق المحررين والمؤلفين وغيرهم؛

[1] عبد الرزاق تومي، مرجع سابق الذكر، ص23.

2 ـ صناعة بث المعلومات : تتم بواسطة شركات الاتصال والبث التي تتم من خلالها توصيل المعلومات من أماكن تواجدها إلى مستخدميها ؛

3 ـ صناعة معالجة المعلومات : تقوم هذه الصناعة على منتجي الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال كما تشمل هذه الصناعة على منتجي البرمجيات[1].

المطلب الرابع: وظائف تكنولوجيا المعلومات

إن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات ومعرفة أساليب الاستفادة منها يجعلها تستطيع القيام بمجموعة من الوظائف والتي يمكن أن نجمعها في أكثرها استخداما على النحو التالي :

1 ـ تحصيل المعلومات : ويكون عن طريق جمع البيانات والمعطيات التي تمكن المستفيد منها فيما بعد، وذلك في شكل ملفات مرتبة ومحفوظة إلى وقت الحاجة وهذه المعلومات يمكن أن تأخذ عدة أشكال : نصية، أرقام، صور، رسومات، إحصائيات، بيانات وأصوات .....الخ .

2 ـ المعالجة : تأتي في المرحلة الثانية، فبعد تحصيل المعلومات يمكن أن نقوم بمعالجتها، فالمعالجة تقتضي تحويل البيانات والرموز إلى معلومات قابلة للاستهلاك، ويشير الدكتور عماد عبد الوهاب الصباغ إلى أن مصطلح معالجة المعلومات هو مصطلح عام للتعبير عن أي من فعالية الحاسوب التي تحول أي نوع من المعلومات إلى نوع آخر، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع من المعالجة .

أ ـ معالجة النصوص: تسمح لنا بإدخال بيانات ونصوص وأشكال وإخراجها بشكل جذاب بالنظر لما تقدمه لنا الحواسيب من إمكانيات في هذا الشأن .

ب ـ معالجة الأشكال: نعني به إمكانية تحويل البيانات والمعلومات الموجودة كأشكال بيانية وصور، يمكن قراءتها لزيادة و عينا وفهمنا .

ج ـ معالجة الأصوات: لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات الحديثة إمكانية إدخال الأصوات إلى أجهزة الحاسوب عن طريق الهاتف أو عن طريق التحدث إلى الحاسوب مباشرة كما توفره برمجية Net Sikeype .

3 ـ الخلق : هناك من يشير إلى مصطلح التخليق، لكن المهم هو أن تكنولوجيا المعلومات تتيح لنا إمكانية إنتاج معلومات جديدة عن طريق تنظيم، تحليل ومعالجة المعلومات والبيانات المتوفرة وعرضها في شكل جديد .

[1] حاج عيسى آمال، هواري معراج، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية**، الملتقي الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أفريل 2003 ، ص110.

4 - الخزن و الاسترجاع : من الوظائف التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر بأنها تتميز بقدرتها على تخزين وحفظ البيانات والمعلومات واسترجاعها عند الطلب، وهناك أوساط مختلفة لتخزين المعلومات سواء كان ذلك في ذاكرة الحاسوب أو على أقراص مغناطيسية أو أقراص ضوئية، يمكن المحافظة على المعلومات في أقل حيز ممكن واسترجاعها عند الحاجة .

5 - نقل وإرسال المعلومات : لقد أدى الاستخدام المتزامن لتكنولوجيا الحواسيب وتكنولوجيا الاتصالات أي تكنولوجيا المعلومات في أي نقطة من العالم، عن طريق استخدام شبكات المعلومات وشبكات الاتصال الحديثة، وظهور ما يعرف بالطرق السريعة للمعلومات والشبكة العالمية للمعلومات إلى إمكانية التجوال في هذه القرية العالمية بدون حدود وإرسال المعلومات إلى حيث شاء ولعل مستخدمي الانترنت بالأحرى البارعين في استخدامها يدركون ذلك جيدا ومن أشهر أنواع نقل وإرسال المعلومات وأكثرها استخداما نجد : البريد الالكتروني والبريد الصوتي .[1]

المبحث الرابع: تقييم تكنولوجيا المعلومات

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما وأساسيا في كل نواحي الحياة، فقد ساعدت على إحداث نقلة حضرية كبيرة بحيث لم تعد هناك حواجز مكانية ولا زمانية بين أفراد المجتمع الواحد أو بين أفراد مجتمع ومجتمع آخر، فلقد أصبح العالم بفضل هذه التكنولوجيا عبارة عن قرية الكترونية صغيرة، يستطيع الفرد التجول فيها والتعرف على كل ما فيها فبالإضافة إلى كل هذا فان لها كغيرها سلبيات وايجابيات وكذا معوقات يمكن إيجازها في هذا المبحث .

المطلب الأول: معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والأخطار التي تجابهها

انعكست التقنيات الجديدة على المؤسسات الاقتصادية بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنتجت أوضاعا وممارسات جديدة تأثرت بمجموعة من المعوقات تحول دون تطبيقها وبمجموعة من الأخطار التي جابهتها والتي يوضحها المطلب التالي :

أولا : معوقات تكنولوجيا المعلومات

رغم الأهمية التي تكتسيها تكنولوجيا المعلومات في التحول الذي يشهده العالم إلا أن الاستفادة القصوى من خدمات وتطبيقات هذه التكنولوجيا تعترضها بعض المعوقات والتي نذكر منها ما يلي : [2]

[1] الصباغ عماد عبد الوهاب، **علم المكتبات**، بدون طبعة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص181.

[2] عبد الرزاق تومي، مرجع سابق الذكر، ص30.

ـ عدم كفاية البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية والوصول إلى شبكة الانترنت ؛

ـ الكلفة الباهظة لأجهزة تكنولوجيا المعلومات نتيجة احتكار سوقها من طرف شركات كبرى مثل Microsoft – IBM ؛

ـ عدم وجود وعي وثقافة حول ما يمكن أن توفره تكنولوجيا المعلومات ؛

ـ الافتقار إلى الأطر القانونية والتنظيمية المناسبة ؛

ـ وجود العقبات الإجرائية والتنظيمية وفرض أعلى الرسوم على الواردات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات ؛

ـ ضعف الاستثمارات الموجهة إلى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؛

ـ محدودية توفر المهارات اللازمة.

ثانيا: الأخطار التي تجابه تكنولوجيا المعلومات

يشير "ماكليود" إلى انه هناك أربعة أنواع من الأخطار التي تجابه المنظمات المالكة لتكنولوجيا المعلومات وهي الكوارث الطبيعية، الأضرار غير المتعمدة وجرائم الحاسوب وهي على النحو التالي : [1]

1 ـ الأضرار غير المتعمدة : عادة ما تنتج هذه الأخيرة جراء الإهمال والتسيب الذي تصل إليه المؤسسة سواء من طرف العمال أو المسؤولين، فكم من حريق أتى على كامل المؤسسة بسبب خلل تقني سببه الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية وكذلك وضع الأجهزة الالكترونية عرضة للمياه، وكذا في أماكن ترتفع فيها الرطوبة .

2 ـ التخريب المتعمد : يكون بفعل بشري يقصد به تخريب البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة أو تخريب كل ما تملكه المنظمة والمؤسسة بصفة عامة، وذلك عن طريق إشعال الحريق، استعمال المتفجرات، سرقة .....الخ .

3 ـ الكوارث الطبيعية : وهي خارجة عن إرادة الإنسان ولكن يمكن تفاديها عن طريق الوقاية ووضع الاحتياطات واتخاذ التدابير اللازمة، مثل الزلازل، البراكين، الفيضانات والأعاصير لأنها تدمر ليس فقط البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بل تحطم كامل المؤسسة لذا ينبه المختصون إلى وضع

[1] عبد الرزاق تومي، مرجع سابق الذكر، ص39.

الوسائل التكنولوجية في أماكن على قدر كبير من الأمان، وتكون بعيدة قدر الإمكان عن المؤثرات الطبيعية .

4 ـ جرائم الحاسوب : رغم الأهمية التي يرتقي إليها هذا الخطر إلا انه لم يتوصل إلى وضع معنى محدد يعرف جرائم الحاسوب والتي تهدد باستمرار عمل المنظمات والمؤسسات لأنها في انتشار واسع أفقي وعمودي، ومن بينها نذكر التخريب عن طريق الفيروسات، القرصنة، انتهاك الخصوصية، التزوير والتلاعب بالبيانات .

المطلب الثاني : الإجراءات الوقائية

إن المخاطر التي تتعرض لها البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات سواء كانت بفعل فاعل أو خارج عن إرادة الإنسان فان المؤسسات والمنظمات مدعوة في كل الحالات إلى اتخاذ إجراءات وتدابير للحماية أو على الأقل الوقاية والتخفيف من الأخطار في حالة وقوعها، وفيما يلي بعض التدابير التي يمكن أن تحول دون وقوع هذه الأخطار :[1]

ـ وضع نظام عال الدقة بعيدا عن التسهيلات ؛

ـ وضع خطط أمنية محكمة بهدف الحماية ؛

ـ وضع أجهزة تكنولوجيا المعلومات في أماكن على درجة كبيرة من الأمان ؛

ـ الرقابة الشديدة على أماكن تواجد الوسائل التكنولوجية ومنع كل من لا يسمح له بالدخول ؛

ـ استخدام كلمات المرور للأجهزة والملفات ؛

ـ إقامة دورات تدريبية للعمال والموظفين في طرق الحماية عند حدوث أي خلل أو خطر على الأجهزة ؛

ـ استخدام أنظمة الحماية من الفيروسات antivirus ؛

ـ تشفير البيانات داخل قواعد البيانات لكي تصبح معلومات بدون معنى بالنسبة للشخص غير المخول له بالدخول ؛

ـ النسخ المضاعف للملفات ووضعها في أماكن آمنة ؛

[1] عبد الرزاق تومي، مرجع سابق الذكر، ص43.

ـ ضمان الانسياب الأمثل للتيار الكهربائي عن طريق توفير المولدات الكهربائية وكذا منظمات التيار؛

ـ صياغة إجراءات للمراقبة المستمرة لكشف أي قصور في النظام وأي سوء استخدام من قبل الأفراد؛

المطلب الثالث : آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات

رغم ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من مزايا إلا انه هناك بعض العيوب وهذا ما سنتطرق إليه في سياق حديثنا عن الآثار الايجابية والسلبية لاستخداماتها : [1]

1 ـ الآثار الايجابية :

هناك العديد من الآثار الإيجابية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات نذكر منها ما يلي :

ـ تقدم تكنولوجيا المعلومات موارد غنية وتوفر المعلومات في مختلف مجالات الحياة كالسفر والسياحة فضلا عن منتديات الحوار، النقاش التي تساهم في تشجيع التفاعل والتواصل ؛

ـ الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت في التعليم، الطب، التجارة، الاتصالات .....الخ ؛

ـ ساهمت في المجال العلمي من خلال تعزيز العمل الأكاديمي الجامعي، فتحت آفاق جديدة أمام البحث العلمي في مختلف مجالاته ؛

ـ يساعد الانترنت الأنظمة والحكومات، كما تساعد القوى المعارضة في التواصل وتنظيم نفسها ؛

ـ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في نشر المعلومات والتواصل بين الشعوب ؛

ـ تساهم شبكة الانترنت على الترويج وبيع مختلف أنواع الكتب وتساعد في الاطلاع على الأدبيات .

2 ـ الآثار السلبية :

بالإضافة للآثار الايجابية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات هناك العديد من الآثار السلبية نذكر منها ما يلي :

ـ الاستمرار في وجود التفاوت المعرفي والاجتماعي بين الناس سواء داخل الدولة الواحدة أو بين الدول ووجود فئات مهمشين أميين في عالم ثورة الانترنت ؛

[1] مراد رايس، مرجع سابق الذكر، ص ص30-31.

ـ إن الموجات الكهرومغناطيسية التي تنشرها هذه التكنولوجيا لها آثار سلبية على صحة الأفراد كمرض الأعصاب، السرطان الناتج عن الهواتف النقالة ....الخ ، لذا يجب أن تلازم عملية استخدامها مع فترات رياضية وصحية ؛

ـ زيادة عملية النسخ والتقليد فيما يخص حقوق المؤلف والنشر ؛

ـ ساعدت على ظهور النشاطات الهدامة والسلبية مثل تجارة المخدرات، استدراج الأطفال إلى عالم الجريمة ؛

ـ يراها البعض أنها تهديد للأمن القومي للدول والمجتمعات فضلا عن تدشينها نوع جديد من الحروب هي الحروب المعلوماتية (جرائم المعلومات) ؛

ـ أدخلت تكنولوجيا المعلومات في حياة البشر ما يسمى بالواقع الافتراضي يسمح للمنتفعين والمستثمرين لهذه الثورة أن يتلاعبوا بالحقائق التاريخية ؛

ـ خرق حرمة الأشخاص والتنظيمات عن طريق الدخول إلى ملفاتهم الخاصة ومعرفة أدق التفاصيل حول حياتهم وهذه الاختراقات يمكن أن تمس الرؤساء والشخصيات البارزة .

المطلب الرابع : مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات ومتطلبات تطبيقها

لقد انتشرت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات، وفي جميع المستويات فهي تختلف باختلاف منظور الباحث أو المطور أو المخطط أو المستخدم، كما أنها تتطلب العديد من المتطلبات لتطبيقها والتي يمكن إدراجها في هذا المطلب .

أولا : مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

إن لأي تكنولوجيا طبيعة اقتحامية، بمعنى أنها تقتحم المجتمعات سواء كانت مطلوبة أو غير مطلوبة، مرغوبة أو غير مرغوبة، وذلك بما تقدمه من سلع جديدة أو بما تولده من حاجة إلى السلع الجديدة أو الخدمات . [1]

هذا الاقتحام يعود عادة لان التكنولوجيا تساعد أفراد المجتمع في ممارسة أعمالهم اليومية البسيطة منها والمعقدة، فهي لم تترك أي مجال ولم تقتحم جميع أنشطته، فتطبيقات هذه التكنولوجيا ليست

[1] كمال عبد الحميد زيتون، **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال**، بدون طبعة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2002، ص159.

محدودة، بل شملت حتى الميادين التي عجز الإنسان عن اقتحامها، وفتحت بذلك آفاق جديدة، إلا أننا سنركز هنا على بعض التطبيقات التي مست عالم الاقتصاد على سبيل المثال لا الحصر، نوجز أهم هذه التطبيقات في السطور الآتية :[1]

1 ـ قطاع الاقتصاد : تتمثل متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مجال الاقتصاد فيما يلي :

ـ أتمتة أعمال البنوك : الهدف منها تحسين الخدمة، سرعة الضبط للحسابات، مساندة الرقابة المالية على البنوك ؛

ـ تحويل الأموال إلكترونيا : الهدف منه سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك ؛

ـ إقامة النماذج الاقتصادية لتحليل أداء النظم الاقتصادية وتقييم الاستراتيجيات ؛

ـ إدارة الاستثمارات من خلال تعظيم عائد الاستثمارات وتحليل المخاطر ؛

ـ نظم معلومات أسواق الأوراق المالية الهدف منها فورية بث المعلومات للمتعاملين، استخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الاقتصادية الأخرى ؛

ـ التصميم بمساعدة الكمبيوتر : سرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد الداخلة فيه .

2 ـ مجال التعليم والتدريب :

ـ نظم التدريب من خلال المحاكاة لرواد الفضاء والطيارين على قيادة المركبات وهذا ما يقلل التكاليف والخطر ؛

ـ برمجيات مساندة التعليم والتعلم : الهدف منها زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدها ؛

ـ نظم المعلومات التربوية، والتي تساعد على صياغة ووضع السياسات التربوية والتخطيط التربوي وجهود البحوث والتنظيم في مجال التعليم .

[1] كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سابق الذكر، ص159.

3 ـ في مجال الصناعة :

إن عبارة الرجل الآلي والمرونة هي الكلمات الأكثر استعمالا عند الحديث عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الإنتاج، فأمام التغيرات الكبيرة في المحيط وفي ظل عولمة الاقتصاد وازدياد شدة المنافسة وتحت هاجس الزوال، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على التحكم في التكنولوجيا وذلك في حدود ما أمكنها، ويمكننا هنا تعداد أربع آلات أو تقنيات موجهة فقط لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج وهي : [1]

أ ـ الآلات الموجهة رقمية: هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين ارتبطت نهائيا بالإلكترونيك .

ب ـ الآلية : لقد عاش الرجل الآلي منذ الأمد في مخيلة الإنسان فكان يتصور صورة طبق الأصل عنه غير أنه يقوم بكل الأعمال التي يقوم بها الإنسان، ولكنه في الحقيقة ليس كما تصوره فالآلة لا تستطيع القيام إلا ببعض الحركات البسيطة، لكن مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية عجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة، لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة أهمها الإنتاج، التصميم، التنظيف والرفع، ويعتبر انخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات استعمال الرجال الآليين .

ج ـ التصميم المساعد من طرف الحاسوب: لقد استطاعت هذه التقنيات أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بالإمكان رؤية نماذج المجسم قبل أن ينجز، هذه التقنية سمحت بظهور ما يعرف باقتصاد التصميمات، إذ يتم انجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف مما يسمح بإدخالها في عملية الإنتاج بواسطة التصميم والإنتاج المساعد من طرف الحاسوب .

د ـ الذكاء الاصطناعي: اعتبر الحاسوب عندما اكتشف لأول مرة أعجوبة العصر، إذ كان قادرا على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة ومن ثم إرسالها إلى الشاشة، فظن الإنسان للحظة أنه خلق إنسانا آخر، ولكن مع مرور الوقت بدأت تظهر المشاكل تبين ما هو إلا آلة .

[1] بدريسي جميلة، مرجع سابق الذكر، ص ص11-12.

ثانيا : متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات والمؤسسات يتطلب القيام بدراسات وافية لما تحتاجه وتتطلبه من أجل تحقيق التدفق الحر للمعلومات وانجاز الأهداف المرجوة من وراء تطبيق هذه التكنولوجيا فلتكنولوجيا المعلومات مجموعة من المتطلبات أهمها : [1]

ـ الاستعمال الفعال والتطبيق الأنجح لتكنولوجيا المعلومات غالبا ما يتطلب بعض التغيرات في الهياكل الاجتماعية والأنظمة الإدارية التي تتعامل مع التكنولوجيا ؛

ـ توفير المكان المناسب والجو الملائم لان تكنولوجيا المعلومات عرضة لكثير من الأخطار سواء كانت طبيعية مثل الزلازل والفيضانات والرطوبة والحرارة أو البشرية مثل التخريب والسرقة ؛

ـ الاهتمام بتوجيهات الإدارة والمحتوى الضمني الذي تستخدمه لتدعيم التغير التكنولوجي المبتكر ؛

ـ توفير متخصصين على درجة عالية من القدرة على التفكير والتخطيط والتجديد والإدارة حتى يمكن الدخول إلى سوق المعلومات الرائجة التي يشتد فيها التنافس بين الدول والشركات والهيئات؛

ـ توفير الرغبة لدى الإدارة في تبني توجهات واضحة تجاه التخريب وتحمل المخاطر ولا يبقى دوره فقط هو الالتزام بالاستجابة للطلبات وردود الأفعال اتجاه ما يحدث ؛ [2]

ـ ضرورة رفع مستويات التعليم الأساسي والجامعي والتدريب، وتضافر سياسة التشغيل مع غيرها من السياسات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية ؛

ـ تنمية ثقافة داعمة ومناخ يسهل تطبيق تكنولوجيا المعلومات والمشاركة في المعلومات والمرونة في الأدوار لإدراك التمييز والتفوق الفني، فالمؤسسات التي تفقد هذا التوجه تفشل في إدراك الفرص الجديدة التي تقدمها لها تكنولوجيا المعلومات ؛

ـ الحاجة المستمرة للمهارات الفردية والخلفية التعليمية الملائمة للعمل على تطوير الذكاء الصناعي، والحرص على حسن استخدامه، حيث أن الطلب يزداد أكثر فأكثر على الخبراء للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات تصميما وتطويرا .[3]

---

[1] راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص403.

[2] أبو زيد أحمد، **ثورة المعلومات ومجتمع المستقبل**، مجلة العربي، العدد 539، أكتوبر، 2003، ص23.

[3] راوية حسن، مرجع سابق الذكرأعلاه، ص364.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية بالغة، فلم يؤثر شيء في الحياة الإنسانية منذ الثورة الصناعية مثلما أثرت فيها تكنولوجيا المعلومات، التي أصبحت لا غنى عنها في حياة الشعوب والمؤسسات والدول، فما يشهده العالم من تحول تقني متسارع والتطورات المتلاحقة في مجال أجهزة الحاسوب والبرمجيات وأجهزة الاتصالات ووسائلها وهذا الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو وينتقل بسهولة ويسر ما بين دول العالم الأمر الذي جعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في منظمات الأعمال الحديثة، وأصبح يتطلب من المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل، إذا كان هدفها البقاء في بيئة المنافسة وتحقيق التميز على باقي المؤسسات المنافسة .

الفصل الثاني :

الإبـــــــداع الإداري .

تمهيد :

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمرا في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها استغلالا أمثلا.

وسنتطرق في فصلنا هذا إلى الإبداع الإداري ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له، وهذا من خلال المباحث التالية :

- **المبحث الأول :** التفكير والتفكير الإبداعي ؛
- **المبحث الثاني :** ماهية الإبداع ؛
- **المبحث الثالث :** ماهية الإبداع الإداري ؛
- **المبحث الرابع :** تقييم الإبداع الإداري .

المبحث الأول : التفكير والتفكير الإبداعي

التفكير غريزة إنسانية فطرية، فهو حركة العقل، فيمكن أن تضطرب إلى حركة عشوائية لا غائية، وقد تفقد هذه الحركة وجهتها، فيسيطر عليها الهوى، أو تستقيم على طريق ومنهجية صحيحة فيسير بخطى منظمة يصل بها إلى الغاية المنشودة من وراءه، خاصة وأن العقل خاصية اختص بها الله عز وجل الإنسان ولأجلها كرم .

المطلب الأول : مفهوم التفكير

هناك العديد من المفاهيم التي تتعلق بالتفكير نذكر منها ما يلي :[1]

ـ أورد الحسن بأن التفكير هي : "عبارة عن عمليات النشاط العقلي التي يقوم بها الفرد من أجل الحصول على حلول دائمة أو مؤقتة لمشكلة ما "، **وهي** : "عملية مستمرة في الدماغ ولا تتوقف أو تنتهي طالما أن الإنسان في حالة يقضة، وهو أيضا سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحد أو أكثر من الحواس الخمس" والتفكير بمعناه الواسع "عملية بحث عن معنى الموقف أو الخبرة ".

ـ يمكن القول كذلك بأن التفكير : "عملية كلية نقوم عن طريقها بمعالجة عقلية للمدخلات الحسية والمعلومات المسترجعة لتكوين الأفكار أو استدلالها أو الحكم عليها ويتضمن الإدراك والخبرة السابقة والمعالجة الواعية والحدس وعن طريقه تكتسب الخبرة معنى ".

ولتوضيح مفهوم التفكير هناك خصائص مهمة يجب طرحها لتكملة التعريف وليتسم بالشمول وهذه الخصائص هي :

ـ التفكير سلوك هادف ولا يحدث في فراغ أو بلا هدف ؛

ـ التفكير سلوك تطوري يزداد تعقيدا مع نمو الفرد وتراكم خبراته ؛

ـ يعتبر التفكير فعالا إذ استند إلى أفضل المعلومات الممكن توافرها أو استرشد بالأساليب والاستراتيجيات الصحيحة ؛

ـ الكمال في التفكير أمر غير ممكن في الواقع والتفكير الفعال غاية يمكن بلوغها بالتدريب والتمرين

[1] جروان فتحي عبد الرحمن، **تعليم التفكير : مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 1999، ص33.

ـ يتشكل التفكير من تداخل عناصر المحيط التي تضم الزمان (فترة التفكير)، الموقف أو المناسبة، الموضوع الذي يجرى حوله التفكير ؛

ـ يحدث التفكير بأشكال وأنماط مختلفة (لفظية ـ رمزية ـ كمية ـ مكانية ـ شكلية) لكل منها خصوصيته.

المطلب الثاني : مفهوم التفكير الإبداعي وخصائصه

يعتبر مصطلح التفكير الإبداعي من بين المصطلحات المعاصرة التي تحتل مكانة بالغة في المجتمع لذا فيجب التعريف بهذا المصطلح وكذا ذكر أهم خصائصه .

أولا : مفهوم التفكير الإبداعي

يعتبر مفهوم التفكير الإبداعي من المفاهيم التي اختلف بشأنها العلماء والباحثين، لذا فانه لا يوجد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح، بل إن هناك مفاهيم عدة ارتبطت بمفكرين كل منهم له طريقته الخاصة للنظر إلى طبيعة الدراسة التي تتناول التفكير الإبداعي، فقد سارت الأبحاث في مجال التفكير الإبداعي على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع، فمنهم من ينظر إليه على انه عملية ذات مراحل متعددة ومتتابعة، تبدأ بالإحساس بالمشكلة وتنتهي بالحدس أو الإشراق الذي يحمل في طياته الحل المنتظر، ومنهم من ينظر إليه على انه الإنتاج الإبداعي الذي يتسم بالجدة، الندرة، القيمة الاجتماعية، عدم الشيوع، ويتناول الفريق الثالث من العلماء التفكير الإبداعي من خلال العوامل العقلية التي تتدخل في تكوينه بشكل مباشر .

غير انه تجدر الإشارة إلى البدء بالتعريف اللغوي : [1]

ـ التعريف اللغوي للإبداع : " يعني أن الإبداع يأتي من بدع الشيء وابتدع أتى ببدعة، أي أوجده من لا شيء أو من غير مثال سابق، والإبداع (عند الفلاسفة) يعني إيجاد الشيء من عدم ".

ـ أصل الكلمة في الانجليزية creativity or creativeness والفعل يخلق create أصله لاتيني creare ومعناه القاموسي يخرج إلى الحياة، ويصمم ويخترع أو يكون سببا .

ـ كما يمكن تعريفه بأنه :" تفكير منفتح يخرج من التسلسل المعتاد إلى أن يكون تفكيرا متشعبا ومتنوعا يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة ".

[1] انشراح إبراهيم محمد المشرفي، **فاعلية برنامج مقترح لتنمية كفايات تعليم التفكير الإبداعي لدى الطالبات المعلمات بكلية رياض الأطفال،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الفلسفة في التربية، جامعة الإسكندرية – مصر، 2003، ص23.

ـ يعرف أيضا بأنه : "العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرأي الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقا أنها غير مترابطة، بهذا المعنى لا يخرج هذا عن المفهوم السابق للإبداع إلا أن الفرق هو أن الإبداع يمثل ناتج التفكير الإبداعي أو ثمرته، في حين أن الطريقة المستخدمة في التفكير تعرف بالتفكير الإبداعي " .

يرتبط التفكير الإبداعي creative thinking ارتباطا وثيقا بالإبداع، لكن الإبداع يصف الناتج، أما التفكير الإبداعي فيصف العمليات نفسها .

وعلى ذلك يعرف التفكير الإبداعي بأنه :"الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية) وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشيوع (الأصالة)" .

ثانيا : خصائص التفكير الإبداعي

من أجل فهم عملية الإبداع يجب البدء من المصدر الأساسي للإبداع المتمثل في المخ البشري، حيث يعتبر هذا الأخير بمثابة المصنع الذي يلتقط المواد الخام (من خلال قنوات اتصاله بالعالم الخارجي من بصر، سمع، لمس، شم وتذوق) ويقوم باختبارها وتحليلها ثم يفرزها ويوزعها على خلايا المخ التي تقوم بعملية التخزين .

1 ـ الإبداع والمخ البشري : يشهد علم الخلايا العصبية newrosience اختبارات عديدة على المخ ولكن حتى الآن يصعب فهم المخ البشري فهما كاملا، إلا انه ورغم ذلك فان فهم عملية الإبداع على مستوى عالي يمكن من المساهمة في تحسين القدرة العقلية الإنتاجية في مجال العمل، ويهدف علم الخلايا العصبية اليوم إلى تحسين صحة الإنسان وبناء آليات للذكاء تهيء الفرد لأداء المهام بنفس الطريقة والمستوى الجيد الذي يتبعه غيره، وبالنسبة لمؤسسات العمل فهي تعمل على توسيع الحدود المادية لهيئات العاملين بها وذلك بتطوير قدرتهم الإنتاجية من خلال آليات وآلات مثل الكمبيوتر والميكنة، ولمعرفة عمل عقل الإنسان لابد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، حيث يتكون من منطقتين إدراكيتين رئيسيتين :[1]

أ ـ المنطقة اليمنى (ذات العمليات الإدراكية الشكلية) : حيث يقسم علماء الفيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية التي يختص بها الجانب بالمنطقة الحسية، منطقة التخيل، منطقة

[1] بوزيان عثمان، **اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة تلمسان ـ الجزائر، 2010، ص202

المسح، منطقة الإبصار، منطقة الضحك، منطقة التذوق ومنطقة التسمية، عموما تتحكم المنطقة اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم، وتتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال والتأمل ويحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية، الشعورية، الحدسية، الشمولية في النظرة والتعامل .

ب ـ المنطقة اليسرى (ذات العمليات الإدراكية السمعية اللفظية) :ويقسم علماء الفيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية التي يختص بها هذا الجانب بمنطقة حركة الأطراف، المنطقة الحركية، النفسية، منطقة تعابير الوجه، المنطقة الفكرية، منطقة التكلم، منطقة التكبير، منطقة الشم، منطقة التفسير ومنطقة الخبرات الجسمية، وعموما تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي، ضبط الكلام، التفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفتين .

تربط هاتين المنطقتين حزمة من الأنسجة العصبية يطلق عليها " الجسم الجاشئ" حيث يتم دمج عملياتهما معا، بحيث يتكامل الإدراك الحسي المرئي مع قرينه اللفظي السمعي لينتج من ذلك رسالة واحدة، أو تعلما مفيدا معبرا والجدول التالي يوضح وظائف النصفين ويفصلها تفصيلا دقيقا :

الجدول رقم (02-01) : تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن والأيسر من الدماغ :

النصف الأيسر من المخ :	النصف الأيمن من المخ :
منطقي ورشيد .	انفعالي ووجداني .
يتعامل مع الحقائق والأرقام .	يتعامل مع المشاعر والأحاسيس .
حسي واقعي .	حدسي خيالي والهام .
تفكير وتحليل .	ابتكار وإبداع .
مهارات لغوية كلامية .	مهارات فنية جمالية .
تذكر الأسماء والتواريخ .	تذكر الوجوه والأشكال .
تفكير متتالي (متسلسل).	تفكير متوازي (في نفس الوقت).
اهتمام بالأشياء المادية .	اهتمام بالجوانب المعنوية والروحية .
تفاصيل وجزئيات .	تصور شمولي وعموميات .
أقرب إلى نمط المدير .	أقرب إلى نمط القائد .

المصدر : مؤيد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص17.

من خلال الجدول رقم (02-01) يتضح لنا بأنه وكما سبق الذكر أن مخ الإنسان يتكون من منطقتين يمنى ويسرى فاليمنى تسمى بذات العمليات الإدراكية الشكلية، واليسرى فهي فذات العمليات الإدراكية السمعية اللفظية وهذا الجدول يوضح الوظائف التي تقوم بها والأمور التي تكون مسؤولة عنها كل منطقة من المنطقتين فعلى سبيل المثال فالمنطقة اليمنى أحد وظائفها الابتكار والإبداع أما اليسرى فأحد وظائفها التفكير والتحليل وهذا ما يثبت بأن المخ أهم عنصر من العناصر التي تمثل أحد الأسباب التي تدفع إلى الإبداع .

2 ـ تحفيز عملية الإبداع داخل المخ : يمكن تحفيز هذه العملية من خلال ابتكار أنماط بصورة أكثر سرعة وذلك يؤدي إلى تحفيز الربط والتقييم، حيث يتطلب تحفيز الأنماط بصورة أكثر سرعة، اكتساب خبرات جديدة باستمرار عبر التعلم الحسي، بالإضافة إلى العمل خلال أنشطة عديدة تؤدي إلى المزيد من المدخلات عبر الحبل الشوكي، و يتطلب تحقيق عملية الربط وأنماط التقييم ووجود أماكن إرتكازية anchors وشمول العديد من العصبونات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحفيز التفكير ومن خلال الإثارة الخارجية للأنشطة العصبية، والجدول التالي يبرز مستويات النشاط والتهيئة ambiance لتحسين خطوات عملية الإبداع المختلفة .[1]

[1] بوزيان عثمان، مرجع سابق الذكر، ص 203.

الجدول رقم (02-02) : الإبداع ووظائف المخ :

عناصر تحفيز المخ :	الجانب :	عناصر الإبداع :
الحواس والمهاد والمهاد السفلي ... استقبال ودمج المدخلات الحسية وإرسالها إلى القشرة الدماغية ...الطاقة، الراحة.	أيسر	جمع المعلومات
القشرة الدماغية واللوزة والقرن الدماغي ... تحليل المعلومات الحسية وأداء وظيفة الذاكرة وتعلم معلومات جديدة وتكوين القرارات ...الدافعية، الحوافز .	أيمن	التعلم والفهم
المادة الرمادية لا مركزية والنواة الحمراء ... تحويل المعلومات والقدرات العقلية وتشمل التذكر وإصدار الأحكام والتفكير المجرد ....القدرة على التحمل وأداة الوقت .	أيسر	التحليل والبحث والتفسير
القرن الدماغي ... تكوين وحفظ الذاكرة المكانية الطويل لحقائق ... المعرفة والبحث .	أيمن	الربط والاستنتاج
الصحيفة الدماغية ... الذاكرة المؤقتة أو العملية ... التجريب واللعب .	أيسر	التجميع
القنطرة ... التفكير شبه الواعي والأحلام والتخيل، الفهم ...الراحة والتأمل .	أيمن	الاستنباط Extrapolation
المخيخ والعقدة العصبية، العلاقات الزمنية والتخطيط الحركي والتنبؤ والتحكم في الحركة ...التقييم والانتقاء .	أيمن / أيسر	الصياغة

المصدر : برافين جوبتا، ترجمة أحمد غربي، **الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين**، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص158.

يتضح لنا من الجدول (02-02) أن كل منطقة من المنطقتين الموجودتين بالمخ سواء كانت المنطقة اليسرى أو اليمنى يمكن تحفيزه من خلال مجموعة من العناصر وكل عنصر من عناصر التحفيز يمثل سببا في تحقق عنصر من عناصر الإبداع فعلى سبيل المثال التعلم والفهم يكون في الجانب الأيمن من المخ ويتحفز من خلال القشرة الدماغية واللوزة والقرن الدماغي وكذا القيام بتحليل المعلومات الحسية وأداء وظيفة الذاكرة وتعلم معلومات جديدة بالإضافة لتكوين القرارات والدافعية والحوافز كل هذه العناصر تكون سببا من أسباب تحفيز عنصر التعلم والفهم والذي يمثل عنصر من عناصر الإبداع .

المطلب الثالث : مكونات التفكير الإبداعي

صنف جيلفورد "Guilford" مكونات التفكير الإبداعي تحت ثلاثة فئات حسب ترتيب حدوثها في عملية الإبداع على النحو التالي : [1]

أ ـ مكونات تشير إلى منطقة القدرات المعرفية: وتشمل الإحساس بالمشكلات، إعادة التنظيم والتجديد.

ب ـ مكونات تشير إلى منطقة القدرات الإنتاجية: وتشمل الطلاقة، الأصالة والمرونة (وهو يرى أن هذه الجوانب الثلاث هي المكونات الرئيسية للتفكير الإبداعي في العلم والفن) .

ج ـ مكونات تشير إلى منطقة القدرات التقييمية: وتشمل عامل التقييم بفروعه .

وسوف يتم تناول بشيء من التفصيل المكونات الأساسية للتفكير الإبداعي على النحو التالي :

1 ـ الطلاقة Fluency : تلعب الطلاقة دورا مهما في معظم صور التفكير الإنساني وخاصة التفكير الإبداعي ويرى سيد عثمان تفصيل الطلاقة إلى جزئيات وتشمل طلاقة الأشكال البصرية وتتصل بالتفكير الإبداعي في الفنون التشكيلية، طلاقة الأشكال السمعية وتتصل بالموسيقى، طلاقة الرموز وتتصل بالتأليف الأدبي في الشعر والسجع، طلاقة المعاني والأفكار ولها علاقة وثيقة بالإبداع الأدبي والعلمي وأخيرا الطلاقة العامة ولها علاقة بالمهن الأعمال، الإعلان، الدعاية، الخطابة والتدريس ....الخ .[2]

[1] محمود عبد الحليم منسي، **علم النفس التربوي للمعلمين**، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1991، ص241.

[2] سيد أحمد عثمان، **التفكير : دراسات نفسية**، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، 1978، ص234.

ويقصد بها كذلك: "القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها ". [1]

أ ـ الطلاقة اللفظية Verbual Fluency :" وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتوافر فيها شروط معينة "، وتبدو على شكل قدرة على إنتاج اكبر عدد من الكلمات التي تحتوي على حروف معينة أو مجموعة من الحروف أو النهايات المتشابهة وتلاحظ هذه القدرة على وجه الخصوص، لدى المبدعين في مجالات العلوم الإنسانية والفنون .[2]

ب ـ الطلاقة الفكرية Associational Fluency : وتشير إلى القدرة على إنتاج اكبر عدد من المتغيرات التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار، في زمن محدد وتعد الطلاقة الفكرية من السمات عالية القيمة في مجالات الفنون والآداب، وتدل على القدرة في إنتاج الأفكار لمقابلة معينة، يتم الكشف عنها باستخدام اختبارات تتطلب من المفحوص القيام بنشاطات معينة .[3]

ج ـ الطلاقة التعبيرية Expressional Fluency :" وتعني القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة " [4]، ويمكن التعرف على هذا العامل عن طريق الاختبارات التي تتطلب من المفحوص إنتاج تعبيرات أو جمل تستدعي وضع الكلمات بشكل معين أو في نسق معين لمقابلة متطلبات عملية تكوين الجمل أو التعبيرات . [5]

د ـ الطلاقة الإرتباطية Associational Fluency : " وهي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الوحدات الأولية ذات خصائص معينة مثل علاقة تشابه وتضاد، وهو عامل يتطلب إنتاج أفكار جديدة في موقف يتطلب اقل قدر من التحكم، ولا تكون لنوع الاستجابة أهمية، وإنما تكون الأهمية في عدد الاستجابات التي يصدرها المفحوص في زمن محدد ." [6]

مما سبق يمكن تعريف الطلاقة إجرائيا في هذا البحث بأنها: "القدرة على التعبير القصصي، التعبير الفني، التعبير الحركي والتعبير الموسيقي، بأكبر عدد ممكن من الاستجابات في زمن محدد " .

---

[1] فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق الذكر، ص82.

[2] خليل ميخائيل معوض، **القدرات العقلية**، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 1995، ص51.

[3] رمضان محمد القذافي، **رعاية الموهوبين و المبدعين**، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2000، ص42.

[4] خليل ميخائيل معوض، مرجع سابق الذكر أعلاه، ص51.

[5] رمضان محمد القذافي، مرجع سابق الذكر أعلاه، ص43.

[6] خليل ميخائيل معوض، مرجع سابق الذكر أعلاه، ص52 .

2 - المرونة Flexibility:

- يرى محمود منسي أن المرونة هي: "القدرة على تغيير الحالة الفعلية بتغيير الموقف، والمرونة عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها المواقف المتنوعة " .[1]

كما يقصد بها زيادة عدد فئات ما تم إنتاجه، و الفئة هي مجموعة أشياء ذات خاصية واحدة، فمثلا إذا طلبنا من احد الأطفال عمل صور متعددة من كل خطين متوازيين، فنجده مثلا يعمل نخلة ووردة وشباك وباب وقلم رصاص وغير ذلك، وعند تقسيم هذه الصور إلى فئات نجد أن النخلة والوردة تعتبر من فئة النبات، والباب والشباك من فئة الإعمار، والقلم من فئة الأدوات الكتابية، وهنا نلاحظ أن القدرة على الطلاقة سجلت 5 وحدات، والقدرة على المرونة سجلت 3 فئات، وكلما زادت القدرة على تنويع الفئات زادت القدرة على المرونة، وهو ما يجب تنبيه الأطفال إليه، وتشجيعهم على تنويع وتغيير خططهم وأفكارهم كلما واجهوا شيئا جديدا .[2]

ويمكن التعبير عن المرونة في شكلين : [3]

أ - المرونة التلقائية Spontaneous Flexibility : وهي قدرة تعمل على إنتاج اكبر عدد من الأفكار بحرية وتلقائية، بعيدا عن وسائل الضغط أو التوجيه أو الإلحاح أو القصور الذاتي، ويتطلب الاختبار الذي يقيس هذه القدرة من المفحوص أو يتجول بفكرة بكل حرية في اتجاهات متشعبة، فعندما يطلب منه ذكر الاستخدامات الممكنة لقطعة من الحجر، على سبيل المثال، نجده ينتقل من استخدامها في أعمال البناء إلى استخدامها في الموازين، واستخدامها كثقل لحفظ الأوراق من التطاير، واستخدامها للرمي في اتجاه بعض الأهداف، واستخدامها كمطرقة، وكمسحوق ....الخ

ولذا عادة ما يتوقف ذو التفكير الجامد أو المحدد عند استخدامها لغرض واحد أو غرضين على أكثر تقدير، بينما يجد المبدعون عشرات الاستخدامات لقطعة الحجر .

ب - المرونة التكيفية Adaptive Flexibility : وتشير إلى القدرة على تغيير أسلوب التفكير والاتجاه الذهني بسرعة لمواجهة المواقف الجديدة والمشكلات المتغيرة، وتسهم هذه القدرة في توفير العديد من الحلول الممكنة للمشاكل بشكل جديد أو إبداعي بعيدا عن النمطية والتقليدية .

---

[1] محمود عبد الحليم منسي، مرجع سابق الذكر، ص241.

[2] علي احمد لبن، **مرشد المعلمة برياض الأطفال**، بدون طبعة، سفير للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص75.

[3] سميرة عطية عريان، **برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي في تدريس الفلسفة لدى الطلاب المعلمين**، رسالة دكتوراه بكلية البنات، جامعة عين الشمس، 1995، ص193.

ويمكن التعرف على مدى تمتع الشخص بهذه القدرة عن طريق الاختبارات التي تقدم للمفحوص مشكلة ثم تطلب منه إيجاد حلول متنوعة لها، رغم توفر بعض الحلول التقليدية المعروفة للمشكلة، إلا أنها تعتبر مرفوضة، لان ما هو مطلوب في مثل هذا الموقف هو التنوع .

ويلاحظ هنا أن الاهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات، بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع .

وتقاس درجة المرونة بعدد الأفكار أو المواقف والاستخدامات المختلفة أو الاستجابات أو المداخل التي ينتجها الفرد في زمن محدد لموقف معين أو مشكلة .

مما سبق يمكن تعريف المرونة إجرائيا في هذا البحث بأنها : " القدرة على التعبير القصصي، التعبير الفني، التعبير الحركي، التعبير الموسيقي بأكثر عدد ممكن من الاستجابات المتنوعة ".

3 - الأصالة Originality : تعد الأصالة من أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي، فالأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد.[1] وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى التفكير الإبداعي .

وتشير الأصالة إلى القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الاستجابات غير العادية، غير المباشرة أو الأفكار غير الشائعة والطريفة، وذلك بسرعة كبيرة، ويشترط أن تكون مقبولة ومناسبة للهدف، مع اتصافها بالجدة والطرافة .[2]

وللحكم على عمل ما بأنه جديد أو أصيل لابد أن يكون الحكم عليه من خلال نسبه إلى مجال معين أو إطار مرجعي، فالطفل الذي يأتي بسلوك غير مسبوق قد يكون مبدعا لزملائه الأطفال ولكنه ليس بالمبدع إذا قيس عمله إلى أعمال الكبار، وكذلك فان ما قد يظنه شخص ما في مجتمع جديدا وأصيلا قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر .[3]

فمعايير الملائمة الخاصة بالكبار لا تتناسب بصورة عامة مع معايير الأطفال، ويمكن اعتبار جهود الأطفال ملائمة إذا كانت ذات معنى وهدف أو تؤدي لإيصال فكرة بطريقة ما، وإذا استطاع الأطفال أن يشرحوا فكرة ما أو عملوا على حل مشكلة فإننا يمكن لن نعتبر جهودهم ملائمة، وإذا

---

[1] فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق الذكر، ص84.

[2] ابتسام محمد حسن السحماوي، **أساليب تربية الإبداع لتلاميذ التعليم الابتدائي في مصر**، مجلة العلوم التربوية، مصر، أكتوبر 1998، ص196.

[3] عبد المنعم الحنفي، **الموسوعة النفسية : علم النفس في حياتنا اليومية وسيكولوجية الإبداع**، الطبعة الأولى، مكتبة مدبولي، 1995، ص25.

استطاعوا عمل هذا بطريقة خلاقة وجديدة على الأقل بالنسبة لهم فإننا نستطيع اعتبار جهودهم إبداعية[1]

كذلك يجب التفريق بين الأصالة والطلاقة، ففي حالة طلب تقديم فكرة غير مطروحة أو مألوفة، فان ذلك يدل على الأصالة، أما إذا كانت الفكرة في عداد الأفكار المعروفة، فتعتبر نوعا من أنواع الطلاقة الفكرية . [2]

وتقاس درجة الأصالة بمدى قدرة المفحوص على ذكر إجابات غير شائعة في الجماعة التي ينتمي إليها، وكلما قل التكرار الإحصائي لأي فكرة زادت درجة أصالته والعكس صحيح بمعنى انه كلما زاد التكرار الإحصائي للفكرة قلت درجة أصالة الفرد. [3]

مما سبق يمكن تعريف الأصالة إجرائيا في هذا البحث بأنها : " القدرة على التعبير القصصي، التعبير الفني، التعبير الحركي، التعبير الموسيقي، بأكبر عدد ممكن من الاستجابات في صورة جديدة غير مألوفة ".

المطلب الرابع : معوقات التفكير الإبداعي السليم

إن أهم عائق من معوقات التفكير الإبداعي هو العامل النفسي الداخلي، فبمجرد أن يقنع المرء نفسه بأنه لا يستطيع أن يقدم شيئا، يتكون بداخله شعور داخلي يذكره بأنه لا يستطيع فعل شيء، وبالأخص إذا تذرع لنفسه بأنه هذا من شأن الموهوبين، وان القدرة على الإبداع هي هبة وليست كسبا، ومن جملة العوائق الأخرى نذكر : [4]

1- صعوبة تحديد المشكلة : إن تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح يمثل أهم خطوة في حلها، وتكمن الصعوبة في تحديد المشكلة في أننا غالبا ما نميل إلى بذل الجهد الأقل لتحديد المشكلة .

2- الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق : إن تصوراتنا السابقة، والمدخلات الفكرية والمخزون الثقافي من شأنه في بعض الأحيان أن يكون عائقا بوجه التفكير الإبداعي، وذلك انه على الذي يريد أن يفكر بشكل إبداعي إلا يحصر المشكلة في ضمن حدود معرفته فقط، بل يتعدى ذلك إلى الموضوعية في الطرح والتفكير .

---

[1] Starko,A : Creativity in the clossroom , Schools of Curious Delight , Eastern Michigan State University , longman , Publishers , USA, 1995 , P6.

[2] رمضان محمد القذافي، مرجع سابق الذكر، ص48.

[3] سيد محمد خير الله، **اختبار القدرة على التفكير الإبداعي**، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، 1981، ص 13.

[4] عبد الإله الحيزان، **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، الطبعة الأولى، مجلة البيان، الرياض، 2002، ص40.

3- الخوف من الخطأ أو النقد: إن كثيرا ممن يملكون الأفكار الإبداعية لا يعبرون عما في مكنونات أفكارهم خشية الخطأ والنقد، وهذا عائق أمام انطلاق القدرة التفكيرية الإبداعية للشخص ذلك أننا تعودنا أن المصيب يكافئ، والمخطئ يعاقب ولا يشجع، وهذا ما دعا كثيرا من المبدعين أن تموت أفكارهم بموتهم، ولم يكن السبب في إخراجها إلى النور سوى الخوف من الخطأ أو النقد، ولعلنا نذكر بعض الخطوات التي تساعد على التغلب على الخوف من الخطأ أو النقد : [1]

- فكر بأقصى ما يمكن أن يحدث إذا قلت ما تريده ؛

- جرب أن تطرح سؤالا في محاضرة كبيرة، ولو ارتجفت قدماك وأنت تتكلم؛

- إن تلعثمت فهذا أمر طبيعي، طالما انه في بداية الطريق؛

- اذهب إلى مكان لم تذهب إليه من قبل بمفردك؛

- مارس العمل التطوعي مع جمعية معينة، لتتعلم فكرة العمل التطوعي وكيف يمكن تفعيل هذا العمل في البلد الذي يعيش فيه المتعلم ؛

- تذكر دائما انه لا عمل بدون فشل، فأخطاؤنا رسول إلى النجاح.

4- الحكم على الأفكار عوضا عن بذل الجهد لتوليدها: دائما ما يلجأ الناس إلى عدم حمل المسؤولية، وهذا يظهر في الحكم الناقد للأفكار، وعدم بذل الجهد في توليدها، وهذا من عوائق التفكير الإبداعي، لان الإحساس بالمشكلة والمسؤولية من أهم سمات المبدع .

5- الافتقار إلى التحدي والحماسة: إن 90% من تصرفاتنا كما يقول ستيفن كوفي هي ردات أفعال عما يدور حولنا، والإبداع في الحقيقة رد فعل حول وجود مشكلة قائمة، أو حول تحد في توليد مجموعة من الأفكار الإبداعية المنتجة، ومن لا يملك الحماسة والتحدي لا يمكن أن يكون مبدعا .

6- العادات : هي المخزن الثقافي للمجتمعات، فبقدر ما تساعد عادات المجتمع، أفرادها على الإبداع، إذا توفرت لها أسبابه، بقدر ما يكون الأفراد مبدعون والعكس صحيح .

7- الوقت : يتعذر كثير من الناس بان ضيق الوقت يحول دون قيامهم بالكثير من الأعمال، لكن الإنسان المبدع من استطاع أن يقسم أعماله على أربعة وعشرين ساعة لذلك قالوا **:** "إن الذي يقطع

[1] عبد الإله الحيزان، مرجع سابق الذكر، ص 40.

الأخشاب بمنشاره اليدوي يستطيع أن يقلل من الوقت الذي يمضيه في نشر كومة الأخشاب، إذا أمضى جزءا من وقته في سن المنشار" .

المبحث الثاني : ماهية الإبداع

لقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة انه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الرواج أو الريادة، دون انتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته، خصوصا في ظل التغيرات والتحولات الحاصلة في جميع المجالات، لذلك فهذا النوع من المنظمات يسعى بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، عن طريق منح فرص والتجاوز عن الأخطاء، وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع وفي نفس الوقت تعمل على تجنب المعيقات وتفاديها فإذا تمكنت من تحقيق ذلك قد تستطيع العمل على تنميته .

المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي رغبة في امتلاك المزيد، ورغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديم "الحاجة أم الاختراع"، وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولا إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف بعصر المعرفة – حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع – وان الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساسا على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدءوب، والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلا عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة .

وهناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي : [1]

المرحلة الأولى :

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني، مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءا بعصر النهضة الأوربية

[1] برافين جوبتا، ترجمة : أحمد المغربي، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص13.

والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي :

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر؛
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان؛
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد ؛
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة؛
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم .

المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة.

ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي: [1]

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي؛
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء؛
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق ؛
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة ؛
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية ؛
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

المرحلة الثالثة:

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية – ولا تزال تشهده–

[1] فتحي عبد الرحمن جروان، **الإبداع : مفهومه وتدريبه**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص18

بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي: [1]

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة ؛
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع ؛
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع ؛
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريب لتعليم الإبداع ؛
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.

تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتاجات الإبداعية ؛

- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها .

وبوجه عام فان الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناءا على المشاركة التي تضم أفرادا مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم، و بمعنى أخر فان الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركية أو فردية بمعدل سريع للغاية.

ويمثل القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات والإبداعات ويوضح الجدول (02-03) أهم الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة :

[1] فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق الذكر، ص19.

جدول رقم (02-03) : الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة:

القرن 20 :	القرن 19 :	القرن 18:
أجهزة التكييف	المبردات	ماكينة الخياطة
نظرية النسبية	التليفون و الفاكس	البطارية الالكترونية
منظومة الإنتاج بالجملة	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة براءة الاختراع
إشارات المرور	المصعد	
التلفزيون	الديناميت	
النسخ الضوئي	الآلة الكاتبة	
التفاعل النووي	التلغراف اللاسلكي	
الترانزيستور والدوائر المغلقة	المصباح والطاقة الكهربائية	
الحاسب الرقمي الشخصي	أسس إدارة العمال	
الانترنت والشبكة الدولية للمعلومات	المحرك والسيارة والطائرة	

المصدر: برافين جوبتا، ترجمة : أحمد المغربي، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 21 .

وأعظم اكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي تلك التي قام بها كل من اينشتاين وأديسون فقد توصل أينشتاين إلى نظرية النسبية واكتشف إديسون قانون" أثر إديسون " وقد ساعدت نظرية اينشتاين على فهم الأبعاد الأساسية للكون والزمن والفضاء، أما قانون أثر إديسون فقد أدى إلى تطوير صناعة الالكترونيات والتي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي (الديود)، وأدت تلك الأجهزة إلى ابتكار الصمامات والدوائر المتكاملة والكمبيوتر وقد أصبح الكمبيوتر الذي ساهم كثيرا في زيادة معدل معالجة المعلومات وتحليلها الدافع الأول للوصول إلى عصر المعلومات .[1]

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع وخصائصه

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى كل هذا أدى بنا إلى تناول هذا المطلب .

[1] برافين جوبتا، ترجمة : احمد المغربي، مرجع سابق الذكر، ص22.

أولا: مفهوم الإبداع

1 ـ الإبداع لغة:

الإبداع لغة مشتق من الفعل أبدع، وأبدع الشيء وابتدعه، أي اخترعه .[1]

أما في **القران الكريم** فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى فمثلا قوله تعالى في سورة الأحقاف :[2] **" مَا كُنْت بِدْعًا مِنْ الرسُل وَمَا أَدْرِي مَا يفْعَل بِي وَلاَ بِكُمْ، إِنْ أَتبع إلا مَا يُوحَى إِلَي وَمَا أَنَا إلا نَذِير مُبِين "**، هنا جاءت بمعنى المحدث و الجديد .

أما قوله تعالى :[3] **" بَدِيعُ السمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْراً فَإِنما يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ " .**

حيث جاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق .

وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى :[4] **" بَدِيعُ السمَاوَاتِ وَالأَرْضِ أَنّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُل شَيْءٍ وهو بِكُلِ شَيْءٍ عَلِيمٌ " .**

والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين .

فالإبداع هو عمل إلهي لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقا بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد .

والإبداع في حقيقته هو لله تعالى وحده فقط، وأما نحن البشر فكل ما تعلمه عقولنا هو تجميع لأمور نعرفها مسبقا لنشكل منها أمرا جديدا نسميه إبداعا .[5]

2 – اصطلاحا:

لقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

ـ كما عرف الفاعوري (2005) الإبداع بأنه: "عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية " .[6]

---

[1] القحطاني لاحق بن عبد الله، **الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص7.

[2] سورة الأحقاف، الآية 8.

[3] سورة البقرة، الآية 117.

[4] سورة الأنعام، الآية 151.

[5] هناء العابد، **التنشئة الاجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري**، جامعة St. Clements العالمية، سوريا، ص34.

[6] الفاعوري رفعة عبد الحليم، **إدارة الإبداع التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص3.

ـ يرى كل من شين ويانج (chen and yuong) بان الإبداع عبارة عن: "عملية إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة ". [1]

ـ أما من وجهة نظر الدكتور مروان جمعة درويش فالإبداع هو: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة ." [2]

ـ برأي الدكتور حسن فان الإبداع هو : " امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل : روح المجازفة، القدرة على التغيير وحل المشكلات ". [3]

ـ أما عساف فيرى أن الإبداع هو :" أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، الانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة " . [4]

ـ في حين نجد أن ollila يرى بأن الإبداع هو: " القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد " [5]

وقد أظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع، بان هناك عشرات التعريفات المختلفة، وان معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد : [6]

1 ـ تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع ؛

2 ـ تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية ؛

3 ـ تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات ؛

4 ـ تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملائمة .

---

[1] young .T.T, & chen H.C , "Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity " African journal of Business management , Taiwan , vol 4 , no :6 , 2010 , P: 869.

[2] مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري وفروع البنوك العاملة في فلسطين**، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006 .

[3] حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص331.

[4] عساف عبد المعطي، **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**، بدون طبعة، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص31.

[5] Ollila . S , Open Innovation and Organizational Creativity- do they go Together ?: A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena . Master of Science Thesis, chalmers university of technology, Göteborg, Sweden,2012, p5.

[6] بوزيان عثمان، مرجع سابق الذكر، ص181.

وتعتبر هذه التعريفات بأنها الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع، ويشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بال"4P" التي ترمز إلى الشخص Person، العملية الإبداعية Process، الناتج الإبداعي Product، وعملية الإقناع بأصالة الناتج Persuasion.

ثانيا : خصائص الإبداع

يلخص الدكتور طارق السويدان خصائص الإبداع من خلال ما يلي :[1]

- القدرة على اكتشاف الجديد ؛
- الربط بين العلاقات الجديدة والقديمة للخروج بشيء جديد آخر ؛
- الإحجام عن الأخذ من الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم الإبداع ؛
- القدرة على النظر للأمور من زاوية مختلفة عن نظر الآخرين ؛
- القدرة على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة المحيطة ؛
- لا تشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن يكون جديدا بالنسبة للمبدع فقط ؛
- الإبداع علم نظري تجريبي لا نهائي مسلم به .

فبالإضافة إلى هذه الخصائص توجد مجموعة من الخصائص الأخرى والمتمثلة في : [2]

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر و متاحا أكثر و بخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظاهرة والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها ؛
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث عن المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها ؛
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها ؛
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره وتنميته ؛
- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتمييز والقيادة وهذا يعني انه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية ؛

---

[1] طارق السويدان وغيره، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، شركة الإبداع الخليجي، البحرين، 2002، ص26.

[2] عيد سيد، **ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، فبراير 2008، ص ص 14-15.

ـ نستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة .

المطلب الثالث : أهمية الإبداع وأنواعه

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة، فمن خلال الإطلاع على الأدبيات والرسائل في هذا المجال يمكن إبراز أهمية الإبداع وتصنيفاته المختلفة على النحو التالي :

أولا : أهمية الإبداع

تكمن أهمية الإبداع في كونه من ضروريات الحياة، إذ يمكن تصنيف الحاجة إليه على أكثر من صعيد وذلك من خلال :[1]

ـ الإبداع مهم لبناء شخصية الإنسان الفردية والحصول على الرضا الذاتي ؛

ـ الإبداع مهم لتوضيح الأشياء الغامضة ؛

ـ الإبداع مهم لان التقدم والازدهار على كافة المستويات وصعيد الحياة مرتبط به ؛

ـ الإبداع مهم لأنه قادر على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل ؛

ـ الإبداع مهم لأنه قادر على إيجاد علاقات جديدة وتوظيفها لتحقيق الأهداف ؛

ـ يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية ؛

ـ يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب ؛

ـ يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه .

ثانيا : أنواع الإبداع

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد ومن بين الأصناف الأكثر شيوعا هو الإبداع الجدري (الإختراق) والإبداع التحسين التدريجي وفي هذا التصنيف فإن سلومون وستوارت Solomon and stwart يصنفان الإبداع إلى ثلاثة أنواع : [2]

1 ـ الإبداعات المستمرة : وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.

2 ـ الإبداعات المستمرة الديناميكية: وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة – النبرة (Touch – Tunet) آلات التصوير آلية التركيز...الخ.

---

[1] طارق السويدان وغيره، مرجع سابق الذكر، ص28.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار : المفاهيم ، الخصائص والتجارب الحديثة**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص109.

3 ـ الإبداعات المتقطعة: وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، التلفزيون والحاسوب.

كما يوجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها الإبداعات العملية وهي الإبداعات الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي وإبداعات المنتج التي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق.

ويمكن التمييز بين الإبداع الداخلي الذي يتم تطويره داخل المؤسسة، وبقدرتها الذاتية، والإبداع الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار.

ويصنف **بيرثون Berthone** الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع : [1]

1 ـ إبداعات العزلة: وهي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون وهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة، وإستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

2 ـ إبداعات الإتباع: وهي التي تتبع الاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي وإستراتيجية المؤسسة إستجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

3 ـ إبداعات التشكيل: وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق والزبائن فيها لا يكونون واعيين لحاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، وتطوير المنتج يتسم بالوثبات والانقطاع ما بين هذه الوثبات، وإستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.

4 ـ إبداعات التفاعل: وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا – السوق أو الزبون بالاعتماد على المحاورة والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيس في المؤسسة ويكون تطوير المنتجات وإستراتيجية المؤسسة تشاركية، كما يكون توجه المؤسسة وثقافتها تفاعلية ومرنة.

من خلال كل ما سبق يمكن أن نميز بين بعض أنواع الإبداع كما يلي :

أ ـ التمييز بين الإبداع الجدري (الاختراق) والإبداع – تحسين (التدريجي) :

الإبداع الجدري : "هو التقدم الكبير والوثبة الإستراتيجية الذي يغير كل ما سبقه في مجاله ويساهم بشكل وهو يحتاج إلى فترة S واضح في تغيير نمط الحياة العامة، ويتم تمثيل هذا الإبداع بمنحنى طويلة في إدخاله وانتشاره لحين تطوير إبداع جدري لاحق مما يوجد انقطاعا واضحا بين إبداع

[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص ص 110-111 .

جدري وآخر"، **أما الإبداع – تحسين (التدريجي) فهو :** "عبارة عن تغييرات صغيرة وكثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا، لا يعاني من الانقطاع ولكنه في الغالب يكون تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجها " .

ب ـ التمييز بين إبداع حل المشكلة وإبداع التوصل إلى الجديد أصلا:

وهذا التمييز دقيق لأن حل المشكلة بالإبداع قد يعني تقديم شيء جديد، وهذا النمط من حلول المشكلات يعتبر حافز ومحرك للجهود نتيجة الضغط والإلحاح للحاجات الآنية في حل المشكلة، أما التوصل إلى الجديد أصلا يرتبط بالبحوث وارتياد مجالات وأفاق جديدة لا تكون معروفة فيكون الحافز فيها عادة هو المعرفة العالية والدقيقة وبالتالي فإن الإبداع الجدري هو ارتياد المجالات والآفاق الجديدة من أجل التوصل إلى الجديد أصلا، إن الفكرة الجديدة قد تومض بدون ارتباطات سابقة مما يجعلها وثبة كبيرة إلى الأمام.

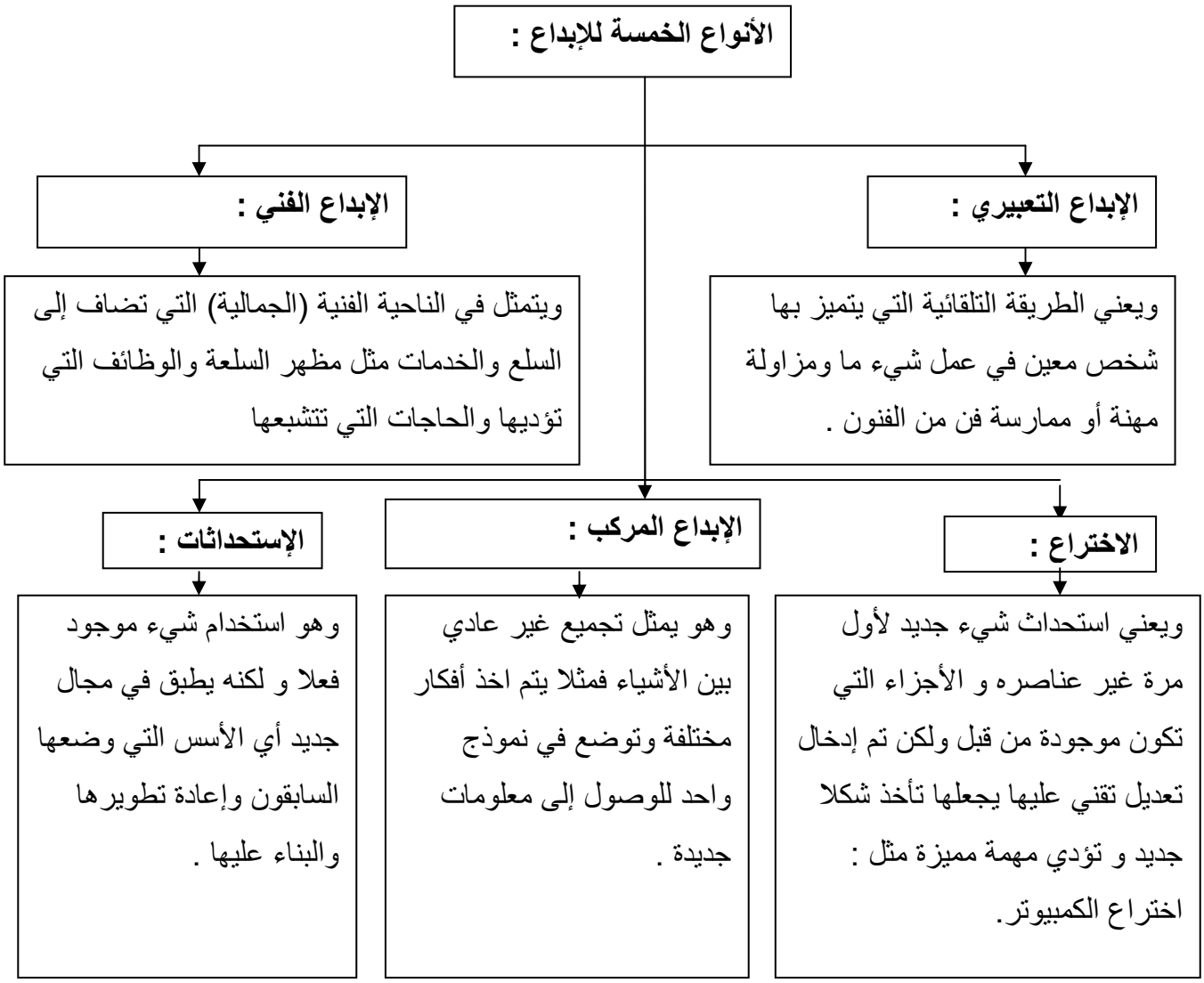
ج ـ التمييز بين الإبداع كفرصة فنية والإبداع كفرصة سوقية:

الأول يمثل عادة اكتشافا علميا وفنيا في حين أن الثاني هو اكتشاف الفرصة في السوق، والفرصة التي تولد المنتج الجديد (الفرصة الفنية) يمكن أن تحقق النجاح في السوق أو لا تحققه، في حين أن الفرصة السوقية قد ترتبط بمنتج يحقق نجاحا في السوق حتى ولو لم يكن منتجا جديدا كما في تأثير لازاروس The lazarus effect أن التكاليف الاقتصادية والبيئية العالية للمواد الكيماوية أدت إلى استدعاء بعض المنتجات التقليدية في التنظيف لإعادة استخدامها بدلا من المواد ذات التأثير السمي بيئيا، فهو دعوة المنتجات القديمة واستعادتها من منطقة الموت التسويقي واستخدامها لوجود فرصة سوقية متنامية جراء الاهتمام المتزايد بالمنتجات الخضراء الودية بيئيا .[1]

وقد قسم فريدريك تايلر F. Taylor الإبداع إلى مستويات مختلفة كما هو مفسر بشكل أكثر تفصيل في الجدول التالي :

[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص112.

الشكل (02-01) : أنواع الإبداع حسب تايلر:



المصدر : سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع و الابتكار**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص55.

من خلال الشكل رقم (02-01) يمكن ملاحظة أن الإبداع الإداري حسب تايلر يكون حسب ما يلي :[1]

1 ـ **الإبداع التعبيري:** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية ؛

2 ـ **الإبداع الإنتاجي:** هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة ؛

3 ـ **الإبداع الإختراعي:** هو يتعلق بتقديم أساليب جديدة ؛

4 ـ **الإبداع الإبتكاري:** يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة ؛

5 ـ **إبداع الانبثاق:** هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة ؛

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص53.

المطلب الرابع : مكونات المزيج الإبداعي ومستوياته

يتكون الإبداع من مزيج متكامل يسمى بالمزيج الإبداعي وبالإضافة إلى احتواءه على مزيج فهو كذلك له عدة مستويات، كل هذا يندرج تحت هذا المطلب .

أولا : مكونات المزيج الإبداعي

حسب روس موني Ross Mooney أن هناك أربعة نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي :

- البيئة الإبداعية . - الشخص المبدع .
- العملية الإبداعية . - المنتج الإبداعي .

حيث يمكن تلخيص وشرح كل منها على النحو التالي :

1 - **البيئة الإبداعية Innovation envirenement** : يقصد بالبيئة مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، ويمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، وقد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.

2 - **الشخص المبدع Innovate person :** يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية وهي :الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية (الدافعية) والخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبديهة إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية .[1]

3 - **العملية الإبداعية innovate process :** تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها وصياغة فرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج .[2]

4 - **المنتج الإبداعي innovate product:** إن المنتج product هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية وتجدد المؤسسات ويعبر عن قدراتها الإنتاجية والتسويقية والإبداعية وهذا ما يجعل المنتج أكثر من

[1] بوزيان عثمان، مرجع سابق الذكر، ص184.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص254.

شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة على إنتاجه حيث يعرفه كوتلر(p.Kotler) بأنه" أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة والمنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداءا من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولا إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر .

ثانيا : مستويات الإبداع

يتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المؤسسة، حيث يظهر في العديد من المستويات ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي :

1 - الإبداع على مستوى الفرد : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية ما يلي :[1]

أ ـ المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله ؛

ب ـ التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع ؛

ج ـ الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء ؛

د ـ الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهة ؛

هـ ـ الطفولة: طفولة اتسمت بالتنويع ؛

و ـ العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين .

بالإضافة إلى عدة سمات وصفات يتميز بها الشخص المبدع .

2 ـ **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة ....الخ) واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة .

3) **الإبداع على مستوى المؤسسة:** إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق الذكر، ص ص45 –46 .

لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية:

ـ ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات ؛

ـ ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة؛

ـ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة ؛

ـ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من العدم والعمل على حلها .

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية : [1]

أ ـ الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة ؛

ب ـ الإيصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين ؛

ج ـ وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم ؛

د ـ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم وبدائل العمل ؛

هـ ـ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها ؛

و ـ الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارات متأصلة فيها ؛

زـ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية ؛

ح ـ الجمع بين الشدة واللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض للسلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع.

هذه المستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض وهي ضرورية للمؤسسات العصرية.

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق الذكر، ص47.

المطلب الخامس : نظريات الإبداع

عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس مشكلة الإبداع بمستوياته المختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها، لذا فقد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الإبداع، ونعرض فيما يلي الخطوط العامة لبعض هذه النظريات التي قامت بمعالجة مشكلة الإبداع من خلال كل نظرية من هذه النظريات :[1]

1 ـ النظرية الترابطية للإبداع : ترعرعت هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية، وأبرز مؤيدي هذه النظرية ممثلها ج .مالتزمان (J. Maltzman) ، وميدنيك (Mednick) اللذان يريان في الإبداع تنظيما للعناصر في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلا لمنفعة ما، وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدا الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا، إن معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة والتوتر الإحصائي للترابطات، ولذلك يعتبر ممثلو هذا الاتجاه بأنهم أسهموا في بحث الإبداع ومثال على ذلك البحث بعنوان "اختبار الترابطات " (Remote Association Test) لميدنيك، غير أن هذا الاختبار ما زال قابلا للجدل لكون نتائجه غامضة وغير واضحة.

وهناك بعض المسلمات بأن العملية الترابطية، خصوصا الترابطات عبر التشابه تلعب دورا في العملية الإبداعية، لكن يبدو أنه لا نجاح لنظرية تقوم على أساس الترابطات في تفسير الإبداع.

2ـ النظرية الكشتالتية في الإبداع: لقد جرت محاولة إعداد نظرية في الإبداع على يد واحد من ممثلي هذا الاتجاه وهو فرتايمر(Wertheimer) ، حيث يرى أن التفكير المبدع يبدأ عادة مع مشكلة ما وعلى وجه التحديد تلك التي تمثل خاصية أو جانبا غير مكتمل - ناقصا بشكل أو بآخر ـ وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يؤخذ الكل بعين الاعتبار، أما الأجزاء فيجب تدقيقها وفحصها ضمن إطار الكل، ويميز فرتايمر بين تلك الحلول التي تأتي صدفة أو القائمة على أساس التعلم، وبين تلك التي تتطلب الحدس وفهم المشكلة والحلول الإبداعية هي تلك الأخيرة، فالفكرة الجديدة هي التي تظهر فجأة على أساس من الحدس، لا على أساس من السير المنطقي .

وتنطوي هذه النظرية على جملة من الصعوبات والعقبات أهمها :

أن الحدس لا يشكل أكثر من وجه من وجوه عملية الإبداع، فهو الإشارة التي تسبق الحل حيث يكون مبهما محتفظا بطابع شبه غامض لغزي .

3 ـ النظرية السلوكية في الإبداع: ظهرت هذه النظرية في رحاب الاتجاه السلوكي يقول كروبلي (Cropley) إن ممثلي هذه النظرية حاولوا دراسة ظاهرة الإبداع وفق الخطوط الأساسية لاتجاههم

[1] ألكسندرو روشكا، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، **الإبداع العام والخاص**، بدون طبعة، عالم المعرفة، الكويت، 1989، ص19.

الذي يفترض أن النشاط أو السلوك الإنساني هو في الجوهر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، علما بأن هذه العلاقة من حيث آليتها لا تزال غير واضحة وغير متفق عليها حتى من قبل ممثليها، لقد ظهرت نظريات مختلفة في الإطار العام للسلوكية حول التفكير المبدع وعملياته وشكل ظهوره، منها النظرية الارتباطية التي جئنا على ذكرها لممثلها « ميدنيك».

ويدخل ضمن إطار السلوكية أيضا، مفهوم الاشتراط الوسيلي أو الإجرائي ,instrumental (operationnel) الذي يرى أن الطفل يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقا من تكوين العلاقة بين المنبه والاستجابة، بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها، أي أن الطفل حسب ذلك لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على تعزيز أو إحباط الأداءات المبدعة لديه، وفي هذا أساس من الصحة حسب رأينا حيث يفترض أن الآباء لديهم القدرة عل التأثير في طموحات أطفالهم وقيادتهم نحو التفكير المبدع .

وهناك نظريات سلوكية أخرى تسمى« العمليات الوسيطة (processus de mediation) ومن ممثليها أوزكود (C. E. Osgood) وهي تعتبر أن ما بين المثير-الاستجابة تتدخل جملة من العناصر المختلفة، ويلاحظ كروبلي أن محاولة دراسة الإبداع عل أساس المثير - الاستجابة أسقطت من اعتبارها الفرد كعنصر هام، وبالتالي ظهرت بمظهر سلبي غير فعال.

4 ـ نظريات التحليل النفسي في الإبداع: تشترك هذه النظريات بنقاط عدة ولكنها تختلف أيضا فيما بينها، يفسر« فرويد » مثلا الإبداع وفق مفهوم التسامي أو الإعلاء، أي أن الدافع الجنسي يتم إعلاؤه عند كبته وصراعه مع جملة الضوابط والضغوط الاجتماعية، ويوجه هذا الدافع بالتالي إلى دافعية مقبولة اجتماعيا، ثم يتسامى نحو أهداف ومواضع ذات قيمة اجتماعية إيجابية.

وقد مال الممثلون المعاصرون لهذا الاتجاه لتبديل مفهوم اللاوعي (اللاشعور) بمفهوم ما قبل الوعي أو ما قبل الشعور (preconscient) ويحتل هذا المفهوم مكان الصدارة لدى كوبيه (S. L. Kubie) فهو يؤكد أن العملية الإبداعية هي نتاج نشاط ما قبل الوعي "يمكن للاوعي أن يحرض ويحث، بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنق ....» وهو لا ينفي دور الوعي فالمرحلة النهائية للنتاجات الإبداعية، غير أنه يرى أن الهواجس في ما قبل الوعي هي التي تكثف التجارب وتكون أكثر مرونة وتتعاقب بسرعة أكبر مما هي عليه في الوعي، حيث إن اللعب الحر للعمليات التصورية تكون سابقة على الكلمات التي تملك الحد الأساسي في عملية الاتصال.[1]

ويشير كوبيه إلى أن عمليات اللاوعي تمنح ما قبل الوعي صلابة وتكوينا، وتكفه بدرجة أكبر مما يفعل الوعي، وذلك بالارتباط العميق مع الصراعات وتضارب الدوافع، إن الإبداع يفترض حرية مؤقتة لا لما قبل الوعي (ما قبل الشعور) والعمليات اللاواعية (اللاشعورية) بل للعمليات الواعية

[1] ألكسندرو روشكا، ترجمة : غسان عبد الحي أبو فخر، مرجع سابق الذكر، ص 20.

(الشعورية) أيضا، إن هذه النقطة تشكل خطوة متقدمة بالقياس إلى نظرية فرويد، لكنها في الإطار العام تحتفظ بطابع مكثف لها.

المبحث الثالث: ماهية الإبداع الإداري

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظرا للتقدم الهائل في العلم وما نتج عنه من تغيرات اقتصادية، اجتماعية وثقافية معقدة وديناميكية مما يتطلب من المنظمات التكيف مع هذه التحديات للبقاء والاستمرار، إذ أن التغير أصبح حقيقة في حياة المنظمات، وان محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة المستمرة لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها .

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه

نحن نعيش الآن في عصر التكنولوجيا، العصر الذي يتسم بالتغير والتطور، و هذا ما أدى إلى زيادة واحتدام شدة المنافسة بين المؤسسات، ولكي تكون هذه الأخيرة في الريادة وجب توفر مجموعة من الأمور وإحداها ما يعرف بالإبداع الإداري .

أولا: مفهوم الإبداع الإداري

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإبداع الإداري نذكر منها ما يلي :

- **عرف كاظم الإبداع الإداري بأنه:** "هو الإبداع الذي يشير إلى التغيرات في هيكل المنظمة أو عملياتها ."[1]

- **أما العنزي فيرى أن الإبداع الإداري** هو: "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها ".

- **كما يعرف الإبداع الإداري حسب الرحيم وحسن على أنه:** "مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة ."[2]

- **ومن وجهة نظر فرمان فالإبداع الإداري هو:** "منظومة متكاملة تشترك فيها منظمة إدارية وأفراد لتنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان ولابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وبالنظر إلى عناصر العملية

---

[1] كاظم عبد الله، **أثر رأس المال الفكري علي الإبداع التنظيمي"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 3، العراق، 2008، ص65.

[2] محمود الرحيم، إياد حسن دنيا، **أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، العراق، ص61.

الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري ." [1]

ـ ينظر كل من فرحات ومنصور إلى الإبداع الإداري على أنه: "الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أم استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين ." [2]

بناءا على ما تقدم يتضح أن الإبداع الإداري هو: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المنظمات، وان تكون أكثر خدمة للمجتمع " .

ثانيا: خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فانه يمكن تحديد خصائصه على النحو التالي : [3]

ـ الإبداع الإداري نتاج جهود فردية ونتاج جهود جماعية، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة ؛

ـ الإبداع الإداري هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع ؛

ـ يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة ؛

ـ هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم ؛

ـ يلعب روَّاد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع .

---

[1] أحمد فرمان، **أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي**، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة البرموك، العراق، 2010، ص37.

[2] فرحات حسين، منصور عامر، **إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية**، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، المجلد الأول، الأردن، 2006، ص77.

[3] درويش مروان جمعة، مرجع سابق الذكر، ص11.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:[1]

ـ يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها ؛

ـ إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى ؛

- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي ؛

- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، والى إحداث تغيرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية ؛

- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها ؛

- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاّقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية ؛

ـ يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.؛

ـ يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة ؛

ـ يعتبر الحافز الأساسي يخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة .

[1] نديم عكروش مأمون، نديم عكروش سهر، **تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص ص 5-6

المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعا والذي يقسم الإبداع إلى أربعة مراحل تتمثل في :[1]

1 ـ مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، وتشير البحوث أن الأفراد الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا .

2 ـ مرحلة الاحتضان: هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء غير الهامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.

3 ـ مرحلة الإلهام أو الإشراق (اللحظة الإبداعية): تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية حل أو حل المشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة .

3 ـ مرحلة التحقق والتنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق، وما هي المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ .

المطلب الرابع: عناصر الإبداع الإداري

يمكن إبراز أهم عناصر الإبداع الإداري فيما يلي :

1 ـ الطاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معنية، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها[2]، فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما

---

[1] مدحت أبو النصر، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة**،بدون طبعة، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2004، ص114.

[2] سليم عبد الله يوسف الزامل، **أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية : 2002، ص21

لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها .

ومن صور هذه الطلاقة : [1]

- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني ؛
- طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار ؛
- طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة ؛
- طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات .

2 - 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 موقفا معينا، و بالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتحرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بن الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل . [2]

3 - الأصالة: القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع .

---

[1] محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : التحليل على مستوى الجماعات**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص265.

[2] حسن رضا، حاتم علي، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص35.

وعلى العموم فإن الأصالة هي الأفكار التي تتميز بـ :[1]

ـ الجدة أو (فكرة غير مسبوقة) ؛

ـ الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة) ؛

ـ الندرة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين) ؛

ـ تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة) .

وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي :[2]

ـ أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة ؛

ـ أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة .

4 ـ القدرة على التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.[3]

5 ـ الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير .[4]

ـ كما يقصد بها أيضا: "القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما "، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا، فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظريته للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.[5]

6 ـ القابلية للتغيير: يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل .

---

[1] الكليبي صالح محمد علي، **الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات،** أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، اليمن، 2012، ص77.

[2] خير الله جمال، **الإبداع الإداري**، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص172.

[3] المشوط محمد سعد فهد، **أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص29.

[4] زاحم السلمي، بن عوض الله فهد، **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص75.

[5] اللوزي موسى، **السلوك التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص298.

7 ـ سعة الاتصالات: مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية .[1]

8 - روح المجازفة(المخاطر) : يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها،[2] كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.[3]

9 ـ تشجيع الإبداع : ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله .[4]

ويتضمن تشجيع الإبداع العديد من القيم والممارسات الإدارية التي تشجع على توليد أفكار جديدة، وتحفيز الابتكارات، فتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لاستحداث إنتاج أفكار جديدة، تقبل ومناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة، وعمل نظام تواصل وتقليل البيروقراطية، وتسهيل التواصل بن الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المنظمة، والتقييم والداعم للأفكار الجديدة يزيد المحفز الداخلي، وعلى المنظمة التشجيع على تحمل المخاطرة والتبادل الحر للأفراد، وتحفيز المشاركة والتركيز على المحفزات الذاتية الداخلية أكثر من الخارجية .

ومن الأخطاء في الممارسات الإدارية والتي تقتل الإبداع والتي يجب أن يبتعد عنها الإداريون، الفشل في تقدير الجهود الفردية، وكذلك البعد عن تجاهل هذه الجهود، والعديد من المنظمات تقتل الأفكار الجديدة بالروتين، والوقت الطويل للتقييم، أو بالنقد الجارح وبعدم إيصال هذه الأفكار إلى

---

[1] النوواسية كفى حمود عبد الله، **أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي**، مجلة العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 36، العدد 1، الأردن، 2009، ص332.

[2] زاحم السلمي وبن عوض الله فهد، مرجع سابق الذكر، ص75.

[3] بن نافلة قدور، فلاق محمد، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماي 2011.

[4] النوواسية كفى حمود عبد الله، مرجع سابق الذكر أعلاه، ص333.

الإدارات العليا فيستغرق المشرفون على سبيل المثال أسابيع للرد على المقترحات أو الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين .[1]

المبحث الرابع: تقييم للإبداع الإداري

مما لا شك فيه أن الإبداع الإداري هو طريقة أو وسيلة خلق الأفكار والممارسات سواءا كانت من قبل المدير أو العاملين والتي تهدف إلى إيجاد أساليب وعمليات إدارية تكون أكثر ملائمة لانجاز الأهداف وتكون ذات كفاءة وفاعلية اكبر لخدمة المجتمع بطريقة أحسن ولكن الإبداع الإداري كغيره من الأشياء الموجودة في المنظمات تعترضه جملة من العوائق والتي وجب إيجاد أساليب للتعامل معها وتنميتها وتشجيعها .

المطلب الأول: العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري

يستخلص بيتر دراكر (Peter Druker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي : [2]

1 ـ التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الإبتكارية .

2 ـ الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

3 ـ المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام .

4 ـ سمات وصفات مجموعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة ما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكر إبداعي .

5 ـ التشجيع التوجيهي والإشرافي: وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

---

[1] بربراوي نضال محمود رشيد، **واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركة الأدوات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، ص41.

[2] الليثي محمد بن علي بن حسن، **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي**، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص35-36.

6 ـ الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية .

المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاجات أصيلة ومفيدة، وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فمثلاً يقسم البعض المعوقات إلى :

ـ **معوقات إدراكية** : فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة .

ـ **معوقات نفسية وعاطفية**: يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

ـ **معوقات تنظيمية**: تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح وتعليمات) وغير رسمية (إرشادات ونصائح)، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.

ـ **معوقات اجتماعية أو ثقافية**: يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم، وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها .

وسنركز في تصنيف معوقات الإبداع الإداري على نوعين أو قسمين من المعوقات هما : [1]

1 ـ المعوقات الشخصية: ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها ما يلي :

أ ـ **ضعف الثقة بالنفس:** وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظًا لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها .

ب ـ الخوف من الفشل: إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر

[1] توفيق عطية، توفيق العلجة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام : دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص43.

فإنه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.

ج ـ الخوف من المخاطرة: فأغلب الأشخاص ينشؤون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة .[1]

واتخاذ مثل هذه المواقف السلبية ينطوي على نظرة متشائمة تغلب المخاطر على الفرص وتقود إلى التردد في الإقدام على ما هو جديد [2]، لذا فإن المتفائلين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، بخلاف المتشائمين الذين يركزون على الجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكن حدوثها .[3]

د ـ قلة التحدي: لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيرا، والاستجابة لهذا التحد تنمي عندهم روح الإبداع [4]، فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته، وقد وجد ماسلو أنه من الخصائص المميزة لمحققي ذواتهم (الإبداعية والأصالة)، لذا فهو يؤكد على أن الإبداع شديد الظهور لدى هؤلاء الأفراد أكثر من غيرهم .[5]

ه ـ الميل إلى تقييد المشكلة: عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقيد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم .[6]

و ـ وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد: تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي، ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة، لذا فإنه لابد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، لأنه قد يعيق الإبداع، كونه يشجع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجديد .[7]

ي ـ رفع شعار الحرص على المألوف: بمعنى أن هناك حلاً معتاداً لجأ إليه السابقون ويجب أن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة، والميل للمجاراة يعوق الإبداع، حيث تؤدي النزعة

---

[1] علي حسين، **الإبداع في حل المشكلات**، بدون طبعة، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2001، ص73.

[2] بابكر فيصل، **التفكير الإبداعي**، بدون طبعة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، السعودية، 2001، ص59.

[3] جومان كارول، ترجمة : بالعمر عبد الهادي، **الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي**، بدون طبعة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001، ص32.

[4] الحيزان عبد الإله، **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، بدون طبعة، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002، ص45.

[5] سليمان حنفي، **السلوك التنظيمي والأداء**، بدون طبعة، دار الجامعة المصرية للنشر، مصر، 1994، ص141.

[6] السرور ناديا، **مقدمة في الإبداع**، بدون طبعة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص272.

[7] الشمري فهد، **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، بدون طبعة، شركة مطابع نجد، الرياض، 2002، ص90.

لامتثال المعايير السائدة إلى إعاقة استخدام جميع المدخلات الحسية، مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي حدا للتفكير الإبداعي .[1]

2 ـ المعوقات التنظيمية: يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى أفراد المنظمات وقيادتها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية وتتمثل فيما يلي : [2]

أ ـ مقاومة الجهات الإدارية للتغيير: لأنها ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة، وإلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف.

ب ـ الالتزام الحرفي بالقوانين: والتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة .

ج ـ عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم : مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديداً لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.

د ـ سوء البيئة التنظيمية: والتي تتمثل في : (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها .

ه ـ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.

و ـ القيم الاجتماعية السائدة: فمن المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، وذلك قد يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير فمثلاً، من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبتكر يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن وليس شاباً ، لذا قلما يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في المجتمعات النامية إذ تعتبر شرط التقدم في السن - ولو ضمنياً- أحد مؤهلات القيادة الإدارية.

ي ـ الظروف الاقتصادية : لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوق للابتكار، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية

[1] توفيق عطية، توفيق العلجة، مرجع سابق الذكر، ص44 .

[2] الصرن رعد، **إدارة الإبداع و الابتكار**، بدون طبعة، دار رضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2000، ص ص 52-53.

التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة .

المطلب الثالث : التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

يرى عيد أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي :[1]

- 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 ؛
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر ؛
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع ؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكارجديدة ؛
- المشاركة في اتخاذ القرار ؛
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة ؛
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة ؛
- تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية .

المطلب الرابع: أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات أهمها : [2]

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين ؛
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة ؛
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم ؛

[1] توفيق عطية، توفيق العلجة، مرجع سابق الذكر، ص 48.

[2] حمود خيضر كاضم، **السلوك التنظيمي**، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص213.

ـ السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال ؛

ـ التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب ؛

ـ السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ ؛

ـ دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل ؛

ـ الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة ؛

ـ مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا ؛

ـ الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة ؛

ـ تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها ؛

ـ تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية ؛

ـ الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع .

وعلى العموم فان الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها فهي عديدة ومن أهمها نذكر : [1]

1 ـ أسلوب العصف الذهني: يتضمن العصف الذهني التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية .

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي : [2]

ـ تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار ؛

ـ عدم وضع قيود على التفكير لان وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير ؛

ـ التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية ؛

ـ البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها .

---

[1] الزيادات ماهر مفلح والعدوان زيد سليمان، **أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية البدنية والمدنية**، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 2، الأردن، 2009، ص465.

[2] العازمي محمد بزيع حامد بن تويلي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص73.

2 ـ أسلوب دلفي: وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف ترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث .[1]

3 ـ أسلوب المجموعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ " الجماعات الاسمية " للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها وان السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة ومن ثم فان هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار انسبها بحسب الترتيب . [2]

[1] زدوري أسماء، **إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة**، الملتقى الدولي الخامس حول : دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، قالمة، ديسمبر 2011 .

[2] دنبري لطفي، **مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم**، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 10، 2010، ص340.

خلاصة الفصل الثاني :

لقد أصبح الإبداع في الوقت الحالي بمثابة الأمل الكبير للجنس البشري قصد حل الكثير من المشكلات التي تواجهه لذا فان مستقبل المنظمات لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات .

والإبداع في العمل الإداري يتمثل في قدرة المدير على التعامل مع المعطيات الموجودة لديه والوصول بها إلى الهدف المنشود لا سيما وأن المدير يلعب دورا كبيرا في تخطيط العمل وتنظيم الوقت والإشراف والمراقبة، ولذلك ينبغي عليه أن يمارس مهارات الإبداع الإداري في إدارته أو الجهة التي يديرها وأن يتعامل مع كل الظروف باحتراف ومهنية عالية، فالتطور السريع في المنظمات يضاعف الأعباء على المديرين ويزيد من صعوبة إدارتهم لمؤسساتهم ولذلك أصبح من الواجب على المديرين أن يواكبوا التطور الموجود وأن يبذلوا ما في و سعهم من جهود وإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة، لكن في المقابل يجد المدير صعوبات وعوائق عند تأديته لعمله ولذلك فالواجب عليه أن يحرص على تجاوزها حتى يستطيع أن يحقق أهدافه بكل نجاح كل هذا جعل الحاجة ملحة لتشجيع العمل الإبداعي وهذا من خلال تشجيع الإبداع والعمل على ترسيخ الإبداع الإداري وتلمس المشكلات أو العوامل التي تحول دون تحقيقه والقضاء عليها .

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
" مركز بني سليمان "

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لموضوع تكنولوجيا المعلومات وأثر استخدامها على الإبداع الإداري واستعراض مكوناتها، مراحل تطورها وكيفية معالجة معوقاتها، وبهدف تقديم صورة أوضح وأشمل حول تكنولوجيا المعلومات وأثر استخدامها على الإبداع الإداري سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية التي أجريناها على مؤسسة اتصالات الجزائر بمركز بني سليمان وذلك بهدف تقييم هذا الموضوع .

وباعتبار أن قطاع الاتصالات له أهمية بالغة في الوسط الجزائري خصوصا والعالمي بصفة عامة، ما يحتم عليه مواكبة التكنولوجيا وإحداث تطورات في مجال الاتصالات سواء على مستوى الخدمات الموجودة أو الجديدة منها، ولمحاولة مواكبة كل التطورات والتغلب على المنافسيين قامت المؤسسة بتبني أفكار جديدة يطلق عليها الإبداع الإداري .

فلقد ارتئينا تقسيم الفصل الثالث إلى أربعة مباحث على النحو التالي :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: مركز العملياتية للاتصالات بني سليمان؛

المبحث الثالث: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية ؛

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

بدأ قطاع البريد والمواصلات الألفية الجديدة بالتنظيم لعدد معين من الإجراءات تحت الرعاية السامية لوزير البريد والمواصلات، حيث عرف قطاع البريد والمواصلات إصلاحا جذريا منذ عام 2000 م بهدف مواكبة الجزائر للتطور العالمي، وهذا في ظل الوضع الاقتصادي الذي يتسم بـ :

- انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة؛
- اتفاقات الشراكة مع الإتحاد الأوربي .

المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

توجد العديد من التعريفات الموجهة لهذه المؤسسة نذكر منها ما يلي :

ـ تعريف مؤسسة الجزائر للاتصالات (اتصالات الجزائر): "مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت وخدمات الإنترنت والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003 " .

ـ التعريف الثاني: "اتصالات الجزائر مسيرة بمقتضى قانون 2000/03، والذي يعطيها صفة مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الشكل القانوني لشركة مساهمة SPA، برأس مال جماعي يقدر بـ : 100.000.00دج، وأسست في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، وشرع في تطبيقه فعليا إبتداءا من 01 جانفي 2003 .

دخلت اتصالات الجزائر مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بغية تحقيق ثلاث أهداف وهي :

- المـردودية؛
- الفعـالية؛
- نوعية الخدمـات.

طموحها تحقيق مستوى مرتفع من النتائج التقنية وأداء عالي في المجال الاقتصادي والاجتماعي من أجل الوصول إلى الزعامة وتحقيق الإستحقاقية في مجال نشاطها بقوة وبصفة مستمرة ودائمة، تسعى إلى المحافظة وتطوير مقاييسها العالمية، والمشاركة في تنمية شركات المعلومات في الجزائر .

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن اتصالات الجزائر

إن التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أدى إلى مباشرة الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 .

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة **"بريد الجزائر"** وثانيهما بالاتصالات ممثلة في **"اتصالات الجزائر".**

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم، وانبثق عنه قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر.

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقب، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.[*]

[*] http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=presentation, date : 23/04/2016, time : 22:15pm

المطلب الثالث : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي سواء كان للمؤسسة الأم أم للمؤسسة الفرعية لها، فاتصالات الجزائر كغيرها من هذه المؤسسات كذلك لها هيكل تنظيمي يمكن إبرازه من خلال هذا المطلب.

أولا : فروع المؤسســـة

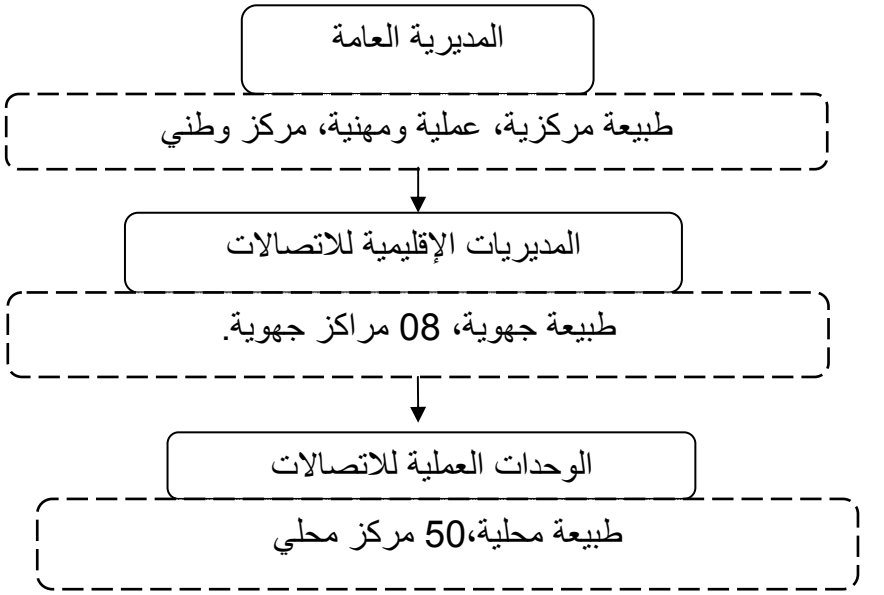
اتصالات الجزائر منظمة في مديرية مركزية، مديريات إقليمية ووحدات عملية للولايات والتي تقوم بأعمال وخدمات محددة، ومن جهة أخرى عمليات تعتمد على الشبكات، إضافة إلى هذه الطبيعة نجد فرع مستقل مختص في الهاتف النقال، ومديريتين للمشاريع : واحدة مختصة في مجال الإنترنيت، والأخرى متعلقة بالاتصالات الهاتفية الخاصة بالأقمار الصناعية .

ـ المديرية العامة المركزية متواجدة بالجزائر العاصمة في المحمدية ؛

ـ المديريات الإقليمية عددها ثمانية وهي متمركزة في : الجزائر، عنابة، بشار، قسنطينة، سطيف، الشلف، وهران، ورقلة؛

ـ وأخيرا الوحدات العملياتية والتي يبلغ عددها 50 وحدة، وهي متمركزة في كل ولاية، أما ولاية الجزائر فيتواجد فيها ثلاث وحدات عملياتية.

الشكل رقم (03-01): المستوى التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر .



المصدر : وثائق داخليـــة للمؤسسة لسنة 2016

ثانيــا : الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر

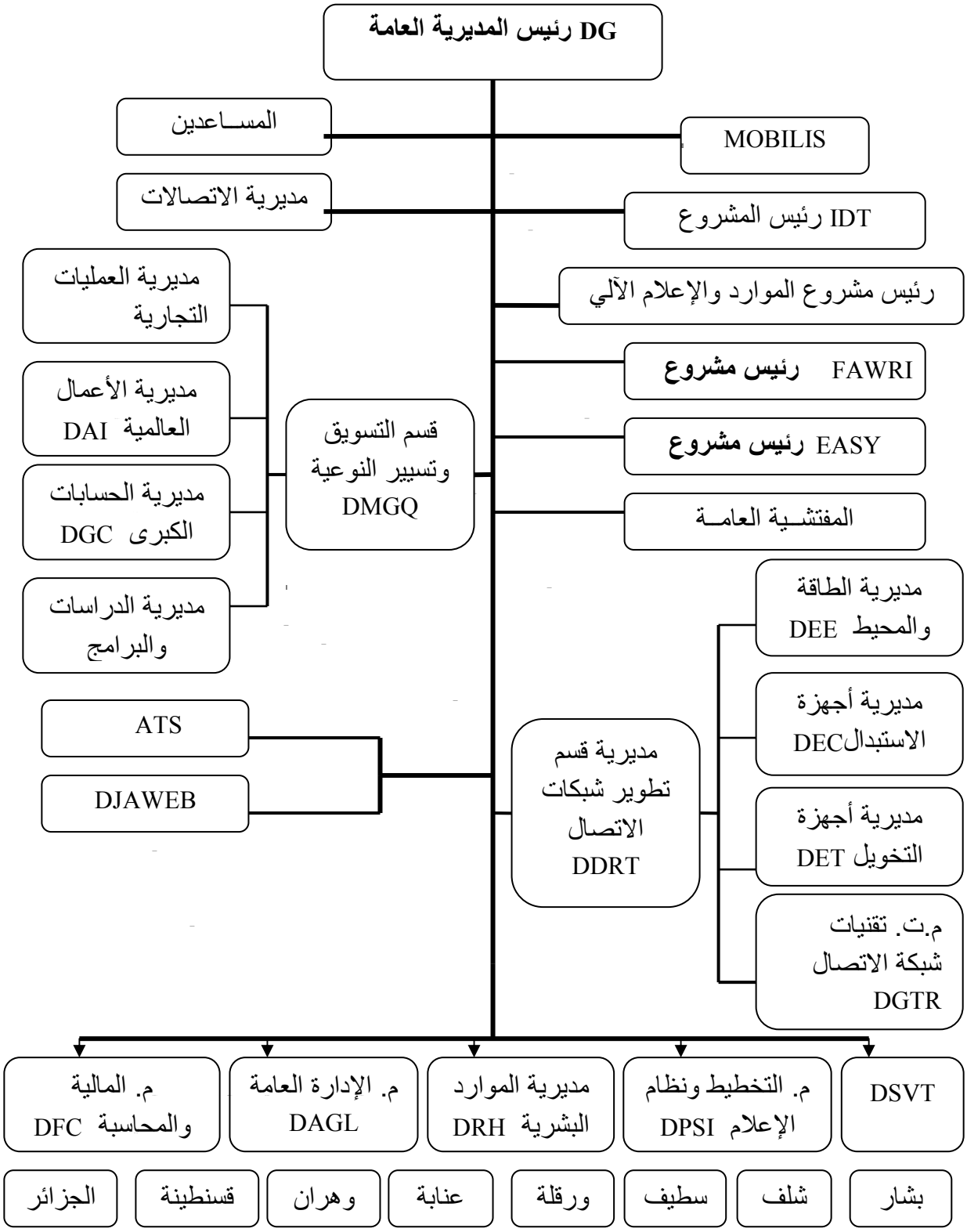
تتمثل طبيعة هذه المؤسسة في وجود ثلاث مديريات رئيسية وهي: المديرية العامـة، والمديريات الإقليمية، ووحدة العمليات، وسنعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي لكل منها على حدا، ونقوم بشرح تفصيلي لكل هيكل تنظيمي، فنجد الهيكل التنظيمي العام للمديرية العامة DG، والهيكل التنظيمي للمديريــة الإقليمية DTT، والهيكل التنظـيمي لوحدة العمليـات UOT.

1- الهيكل التنظيمي العـــام لاتصالات الجزائر :

من خلال النظرة الأولى للهيكل التنظيمي العام والشامل لاتصالات الجزائر، والذي يبين كل الأقسام والمصالح والمديريات التابعة للإدارة العامة للمؤسسة، نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الهرمي، وهذا ما يؤكد على تشعب وظائف ومهام المؤسسة، وكذا تفرعها عبر مختلف مناطق الوطن (المستوى العملي)، إضافة إلى أنه يبين طبيعة الإدارة، والتي تتمثل في مركزية القرارات، حيث تشرف عليها الإدارة العامة وهذا ما يمثل المستوى الإستراتيجي .

وشكل الهيكل التنظيمي نوضحه في المخطط الموالي

الشكل رقم (03-02) : التنظيـم العام لاتصالات الجزائر



50 وحدة عمليات للاتصالات(3 وحدات لولاية الجزائر، وواحدة لكل ولاية)

المصدر : www . algerietelecom .dz, date : 23/04/2016, time : 13.40pm

دراسة وشرح للهيكل التنظيمي العام :

يترأس المديرية العامة لشركة اتصالات الجزائر مدير عام، وله مساعدين لهم مكتب خاص، إضافة إلى وجود المديريات الفرعية التالية:[1]

_ **فرع موبيليس :**هو فرع منفصل خاص بالهاتف النقال يتضمن أكثر من 5,4 مليون مشترك فعال؛

_ **مكتب لرئيس المشروع :** يتولى قيادة الأعمال الخاصة بموبيليس؛

_ **مكتب رئيس مشروع الموارد والإعلام الآلي :** يقوم بإدارة الأعمال المتعلقة بنظام الإعلام الآلي والمعلوماتية ؛

_ **مكتب رئيس مشروع FAWRI:** والذي يقوم بتسيير شبكة FAWRI الخاصة بالإنترنيت التابعة لنوع ADSL ذو السرعة الفائقة؛

_ **مكتب رئيس مشروع EASY:** تسيير شبكة EASY وهي أيضا شبكة إنترنيت من نوع ADSL، ولكن سرعتها أقل من FAWRI ؛

_ **مكتب المفتشية العامة :** مهمته تسيير الأعمال العامة ؛

_ **مديرية قسم تطوير شبكات الاتصالات** (DDRT)**:** وهي مكلفة بتنمية وتحسين شبكة الاتصالات؛ والتي تتفرع إلى 4 مكاتب وهي كالتالي :

- **مديرية الطاقة والمحيط** (DEE) **:** وهي تسير شبكات الطاقة والأعمال الخاصة بالمحيط ؛
- **مديرية أجهزة الاستبدال** (DEC) **:** مهمتها تسير أجهزة الاستبدال وشبكات المؤسسات (هاتف، فاكس، وتلكس) ؛
- **مديرية أجهزة التحويل** (DET)**:** تقوم بتسيير شبكات تجهيزات التحويل والاتصالات اللاسلكية، وتسيير شبكة GSM؛
- **مديرية تسيير تقنيات شبكات الاتصال** (DGTR)**:** لها التسيير التقني لشبكة الاتصالات.

_ **مكتب مديرية الاتصالات :** تتمثل وظائفه في إدارة أعمال اتصالات الجزائـر ؛

_ **قسم التسويق وتسيير النوعية** (DMGQ)**:** مكلف بتسويق الخدمات المقدمة، وتسيير نوعية الخدمات ومراقبتها، وتتفرع بدورها إلى 4 مكاتب وهي كالآتي:

- **مديرية العمليات التجارية** (DAC) **:** وتقوم بإدارة الأعمال التجارية وتسويق الخدمات المقدمة للزبائن وزيادة الترويج لها ؛
- **مديرية الأعمال العالمية** (DAI)**:** مهمتها تسيير وتنظيم الخطوط اللاسلكية خارج الحدود في كل البلدان ؛

[1] وثائق داخلية للمؤسسة 2016.

▪ **مديرية الحسابات الكبرى** (DGC) **:** مهمتها تصنيف مجموعة الحلول للخدمات المقدمة من أجل ترقية وتنمية الاتصالات في الجزائر ؛

▪ **مديرية الدراسات والبرامج** (DEP)**:** تقوم بعملية التخطيط ووضع البرامج وهذا انطلاقا من الدراسات التي تقوم بها في مختلف المجالات.

_ فرع ATS : لتسيير الاتصالات الهاتفية الخاصة بالأقمار الصناعية ؛

_ فرع DJAWEB: فرع متخصص في منح خدمات الإنترنيت للزبائن وهذا عن طريق الارتباطات المتخصصة وكذلك توفر مقاهي الإنترنيت، وهو خاص باتصالات الجزائر وحدها دون الشركاء.

كما أن المديرية العامة تعتمد على المصالح الخمسة الأساسية التالية:[1]

أ - مديرية المالية والمحاسبة (DFC) **:** تسير كل العمليات المتعلقة بالمالية والمحاسبة وتسيير الموازنات والتسيير المالي للمؤسسة ككل ؛

ب - مديرية الإدارة العامة (DAGL)**:** إدارة وتسيير الخدمات المقدمة والإمكانيات المادية بمختلف أنواعها، إضافة إلى إدارة وتسيير العمال؛

ج - مديرية الموارد البشرية (DRH) **:** مهمتها تطوير المقاييس المتكاملة من أجل مجموع الأنشطة للموارد البشرية من تشغيل، منافسة، إعادة ترقيم، تعيين الموظفين، تكوين توزيع القدرات والمسؤوليات وتقييم المعلومات بين كل عمال إدارة الموارد البشرية ؛

د - مديرية التخطيط ونظام الإعلام الآلي (DPSI) **:** مكلفة بعمليات التخطيط، الدراسات والتركيبة الخاصة بالبرمجة والإعلام الآلي، الإحصائيات وأجهزة الإعلام الآلي ؛

هـ - مديرية DSVT .

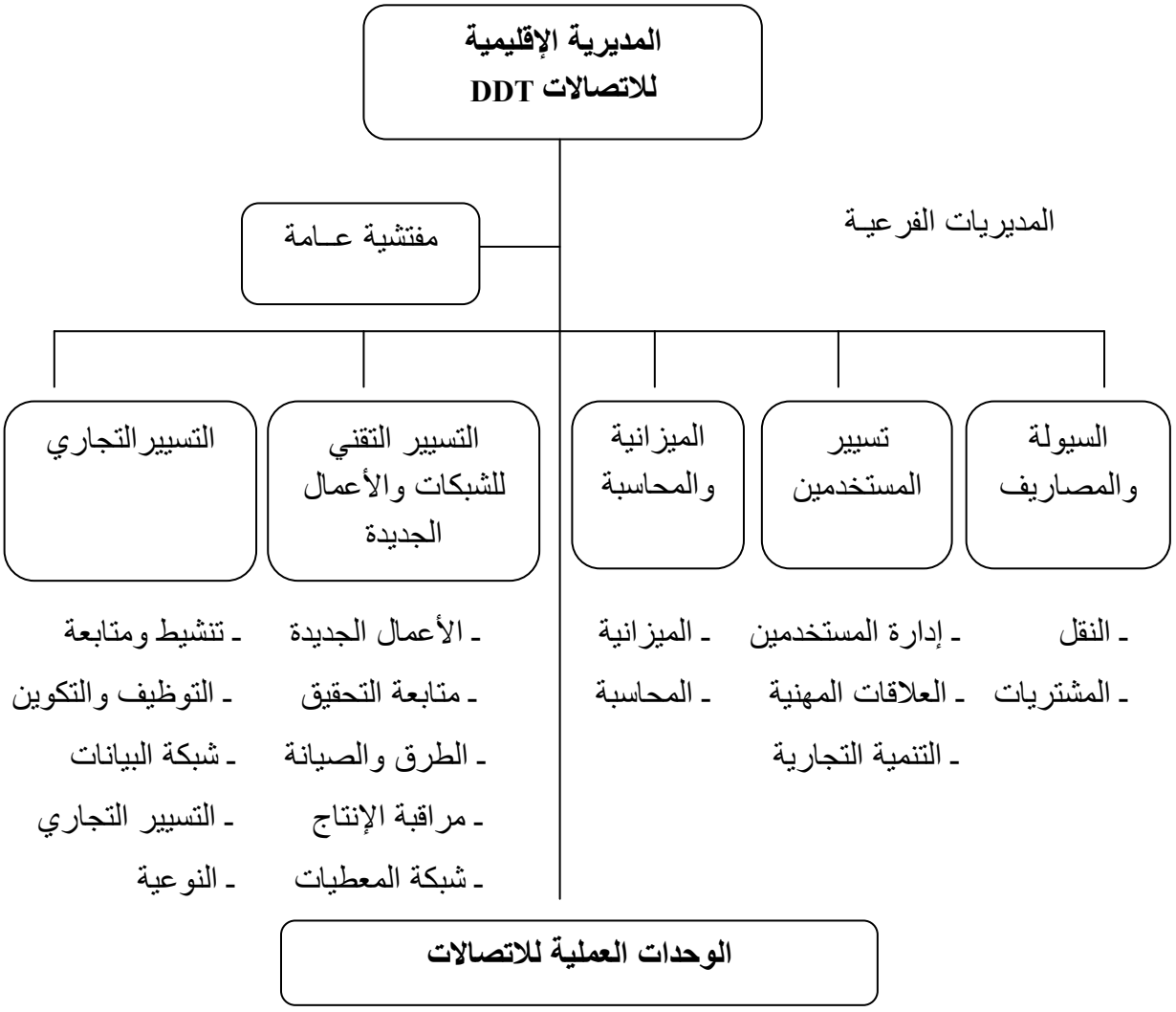
هذا إضافة إلى تواجد الوحدات الإقليمية والوحدات العملية للولايات، والتي سنقدم الهيكل التنظيمي لكل منها.

2 _ الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائـــر :

إن الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية يأخذ الشكل الهرمي، دون أن ننسى أن هذه المديريات الإقليمية تابعة للمديرية العامة، و بالتالي فهي تقوم بتطبيق قراراتها، إضافة إلى أنها تعتبر كوسيط بين المديرية العامة والوحدات العملياتية، حيث تقوم بإيصال القرارات والمعلومات لهذه الأخيرة، وشكل الهيكل التنظيمي موضح في المخطط الموالي .

[1] وثائق داخلية للمؤسسة 2016.

الشكل رقم (:03-03) : الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية



المصدر: وثائق داخلية للمؤسســة لسنة 2016.

شرح الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية :

المديرية الإقليمية للاتصالات تسير تدريجيا من طرف المدير العام وعملية من العمليات المركزية، وخصوصا من مديرية التسيير التقني للشبكات .

ويقع تحت مسؤولية رئيس المديرية الإقليمية تسلسل من 06 إلى 08 من UOT، وجهاز يتكون من 05 مديريات فرعية ومفتشية عامة وفيما يلي مهام كل مديرية فرعية : [1]

أ - **المفتشية العامة:** إن مهامها الرئيسية هي مساعدة المدير العام في التحقيقات الخاصة بمشاكل المنازعات القضائية، وتبيين القرارات للهيئات العليا ومراقبة المصالح المالية.

ب - **المديرية الفرعية للتسيير التجاري:** ولها دور متابعة سير الأعمال في UOT، تنسيق عمليات الترقية التجارية ومساعدة UOT، متابعة وتحليل نوعية الخدمات، والإجراءات التصحيحية، متابعة الحسابات الكبرى وتسيير شبكة البيانات .

ج - **المديرية الفرعية للتسيير التقني للشبكات والأعمال الجديدة :** وتقوم بما يلي: المشاركة في عمليات التخطيط والتطوير، متابعة تحقيق برامج الاستثمارات والتحضير لبداية تشغيل التجهيزات الجديدة، التكفل بالأعمال الجديدة المبرمجة على المستوى الإقليمي، تسيير المراكز التابعة لها، تحسين طريقة العمل وتعليمات التشغيل والصيانة، متابعة وتحليل نتائج الإنتاج وإعداد الأوامر اللازمة لتشغيل الشبكات .

د - **المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:** وتتجلى وظائفها في إعداد تنسيق ومراقبة لحساب المديرية، المراكز المالية، إعداد الميزانية المالية للمراكز الإقليمية وللوحدات الإقليمية، المشاركة في إجراءات تحضير الميزانية للشركة، تبيين تركيب الميزانية المالية للهيئات التابعة وكذلك الحماية والإحاطة لـ UOT في تبيين ميزانيتهم وتنظيم الفواتير الخاصة بالمشتريات والأعمال

هـ - **المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين:** تصريف قواعد تسيير المستخدمين على مستوى UOT ومراقبة تطبيق هذه القواعد وكذا المشاركة في إعداد ميزانية المستخدمين، تسير مستخدمين DTT والمراكز التابعة لها، وكذلك لها دور تنسيق ومتابعة مصالح المستخدمين في UOT والتكفل بتحقيق مخططات التوظيف والتكوين لمجموعة الهيئات المتعلقة بDTT وUOT التابعة لها .

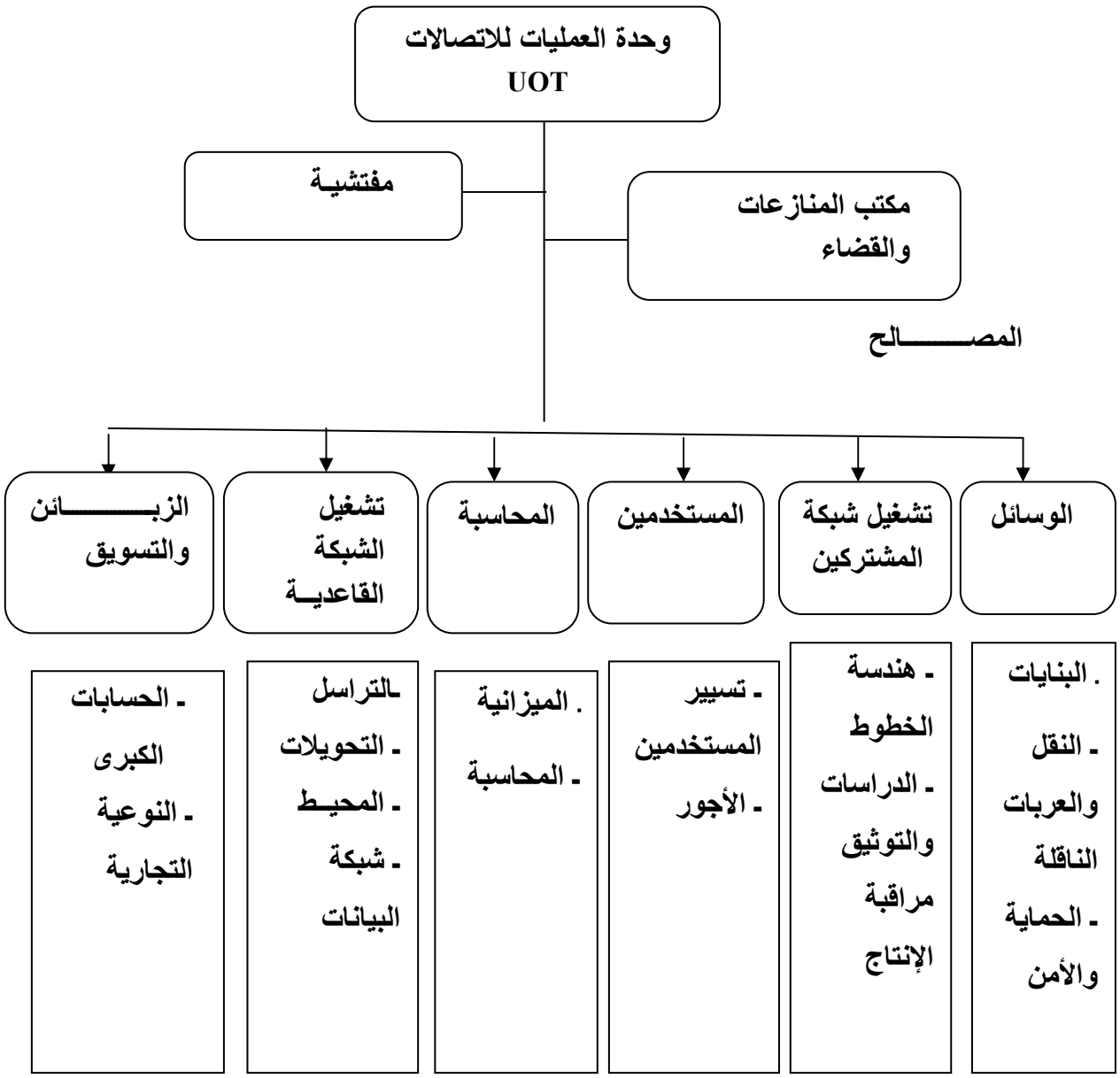
و - **المديرية الفرعية للمصاريف:** تتمثل مهامها في مماثلة وتسوية وكذا حماية الذمة المالية، تسيير الوسائل العامة والمشتركة للهيئات الخاصة بDTT وتسيير التجهيزات المتحركة والتكفل بها.

[1] وثائق داخلية للمؤسسة لسنة 2016 م .

3- الهيكل التنظيمي لوحدة العمليات لاتصالات الجزائر (U O T) :

يمكن إبراز الهيكل التنظيمي لوحدة العمليات لاتصالات الجزائر (UOT)، من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (03-04): الهيكل التنظيمي لوحدة العمليات بالمدية :



المصدر: وثائق داخليـة للمؤسسة لسنة 2016.

شرح الهيكل التنظيمي :

المديرية العامة : إن إدارة وحدة العمليات لاتصالات الجزائر المتواجدة بولاية المدية تقع تحت المسؤولية المباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات (DTT) المتواجدة بولاية الشلف .

تتمثل مهام المدير في تسيير كل المديريات التي تعتمد عليها هذه الوحدة،وكذلك المصالح الخاصة بها في جميع المجالات والميادين، و تتجلى هذه المصالح وفقا للهيكل التنظيمي فيما يلي :[1]

1- المفتشية: هي هيئة تابعة للمدير العام للوحدة، تسهر على مساعدة هذا الأخير في تأدية أعماله و مهامه على أكمل وجه، و من مهامها ما يلي :

- تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا ؛
- تبيين المهام والمسؤوليات للعمال، وتوضيح الوظائف الجديدة لهم ؛
- المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية وللصندوق وكذا الرصيد البنكي للوحدة .

2- مكتب المنازعات والقضاء : مكتب تابع للمديرية، مكلف بالقضايا المتنازع عنها، سواء مع المؤسسات والهيئات المعنوية، أو مع الزبائن الذين لديهم ديون ولم يسددوها، حيث تقوم بإرسال الإشعارات لهم ومتابعتهم، إضافة إلى تحويل ملفاتهم للعدالة إن اقتضى الأمر ذلك .

3- مصلحة الزبائن والتسويق: تقوم بتسيير وإدارة شؤون الزبائن، وتلبية احتياجاتهم، إضافة إلى الاهتمام بالجانب التسويقي، وتعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة في الوحدة نظرا لتعاملها المباشر مع الزبائن، وما ينجر عن ذلك من تأثير كبير على قرارات الزبائن الناتج عن استعمالها لمختلف الوسائل لتسويق خدماتها، والرفع من إقبال الزبائن عليها، وتتمثل أهم الوظائف التي تؤديها هذه المصلحة في الآتي :

- تطبيق القواعد والإجراءات التجارية والتسويقية ؛
- ترقية الخدمات الجديدة المقدمة ؛
- استقبال المعلومات والإحصائيات التي تسمح بمتابعة ومراقبة نوعية الخدمات ؛
- المتابعة الخاصة للخدمات المرتبطة بشبكة المعطيات ؛
- المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى ؛
- القيام بعمليات الترويج والإعلان عن خدماتها ؛
- تلبية طلبات ورغبات الزبائن، والتأثير في قراراتهم عن طريق مختلف الوسائل الإعلانية.

[1] وثائق داخلية للمؤسسة لسنة 2016 .

4- مصلحة تشغيل الشبكة القاعدية: بالمساعدة مع مختلف المراكز والتي نذكر منها المراكز الهاتفية، مراكز التضخيم، مراكز التراسل...الخ، والتي تقع تحت سلطتها تقوم بـ :

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية لتشغيل الشبكات ؛
- تبيان طلبات الشراء للمستهلكين بمساعدة المراكز ؛
- متابعة تحقيق التوسعات في الشبكة ؛
- إظهار الاحتياجات وتبيان المشاريع الأولية للتوسع في الشبكة، من أجل الموافقة واتخاذ القرارات ؛
- المتابعة الخاصة لإقامة وإنشاء الطاقة والمحيط ؛
- المتابعة الخاصة لإنشاء شبكات البيانات والمعطيات .

5- مصلحة تشغيل المشتركين: يمكن تلخيص مهام هذه المصلحة فيما يلي :

- تطبيق الإجراءات والقواعد التقنية ؛
- مراقبة نوعية الخدمة المؤمنة، لاسيما تلك الخاصة بإصلاح الأعطال؛
- المتابعة الخاصة لآنية التوثيق التقني لشبكة المشتركين ؛
- المشاريع الأولية لتوسيع شبكة المشتركين، والتي تعمل على تطوير الاحتياجات؛
- طلبات الترخيص لتنفيذ الأعمال، مراقبة التحقيق، تبيان العقود؛
- تبيان طلبات الشراء للمستهلكين، وطلبات الصيانة الضرورية .

5- مصلحة المحاسبة : تتجلى مهام هذه المصلحة في :

- تطبيق القواعد والإجراءات للعمليات المحاسبية ؛
- تبيان ومتابعة تنفيذ الميزانية ؛
- متابعة وتدعيم المحاسبة الخاصة بـ UOT، والمراكز المرتبطة بها؛
- تحديد وتسوية الأعمال والعمليات المحققة.

6- مصلحة المستخدمين : تتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي :[1]

- تطبيق القواعد والإجراءات الخاصة بتسيير المستخدمين ؛
- تسيير المستخدمين حسب طبيعة الوحدة والمراكز التابعة لها، ومثال ذلك الأجور، الأقدمية، التكوين
- إظهار الاحتياجات الخاصة بالتوظيف، التكوين، تأهيل المستخدمين، ومتابعة النتائج المحققة
- المتابعة الخاصة بالعلاقات المهنية والاجتماعية .

[1] وثائق داخلية للمؤسسة 2016.

7- مصلحة الوسائل : بالإضافة إلى مراقبة المراكز المتسلسلة تدريجيا، تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية :

- تطبيق القواعد والإجراءات الخاصة بالذمة المالية، وجرد العقارات والمملوكات ؛
- التسيير التقني، الصيانة، وتنظيف كل البنايات والمحلات والمراكز التابعة للوحدة ؛
- التسيير التقني لتجهيزات ووسائل المكاتب ؛
- المشتريات الخاصة بالتموين، الإستهلاكات، التشغيل، والصيانة ؛
- تسيير المخزونات والبضاعة المسلمة للمراكز التابعة للوحدة ؛
- التسيير التقني لتحركات الوسائل ؛
- تسيير خدمات الحماية والأمن للبنى التحتية للاتصالات .

ويمكن إضافة أهم المراكز التابعة لوحدة العمليات لاتصالات الجزائر بالمدية وأبرز وظائفها فيما يلي :[1]

1) **الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر(ACTEL) :** هي مركز تابع لمصلحة الزبائن والتسويق، وتعتبر أهم المراكز لأنها تقوم بتسيير خدمات المشتركين، والاهتمام بالزبائن (خطوط، فواتير، احتجاجات، طعون)، لذا أصبحت تسمى بمصلحة الزبائن، حيث أن معظم خدماتها تخص الزبائن ومن ضمنها ما يلي :

- الهاتف الثابت ؛
- الارتباطات المتخصصة ؛
- الأكشاك متعددة الخدمات ؛
- المحاسبة الهاتفية ؛
- العمليات التجارية ؛
- استقبال الزبائن و تلبية طلباتهم .

و تنقسم الوكالة المتواجدة بالمدية إلى 06 أقسام عبر الولاية .

1 - مركز التضخيم (CA) : دوره الأساسي يتمثل في تضخيم الاتصالات، خاصة تلك المتجهة إلى المناطق البعيدة خارج الولاية، حيث أن جميع المكالمات تمر عبر هذا المركز والذي يقوم بتعديل الشريط الصوتي عن طريق (Modulation pour implasion codée)MIS .

وهو يمثل الممر من القياسي إلى الرقمي بتشكيل 30 صوت، وتستخدم في هذه العملية الألياف البصرية، والحزمة المركزية الرقمية .

[1] وثائق داخلية للمؤسسة لسنة 2016.

2 - URAD: ولها نفس مهام مركز التضخيم، إلا أنها تتميز عنها بطاقة أعلى .

3 - المركز الهاتفي (CT) : هو عبارة عن مجمع يحتوي على عدد كبير من المشتركين، ويتفرع إلى ثلاث أقسام يتم التحكم فيها عن بعد وهي كالآتي :

- بني سليمان 6000 خط ؛
- تابلاط 4000 خط ؛
- البرواقية 6000 خط .

حيث أن كل خطوط ولاية المدية تبلغ 36000 خط، ونجد في هذا المركز القاعتين التاليتين:

- قاعة التجهيزات: تحتوي على مبردات لتبريد موفر خدمات الإنترنيت (Provider)، وكذلك تبريد أجهزة بطاقات المشتركين، حيث أن كل بطاقة تحتوي على 36 مشترك بعد أن كانت تحمل 04 مشتركين فقط .

- قاعة المراقبة والمتابعة: تحتوي على أجهزة تسمى Modem والتي تسمح بمراقبة الأجهزة والأداء عن بعد، حيث أصبح من غير الضروري تنقل المسؤولين إلى الفروع لمراقبة سير الأداء .

4 - مركز الصيانة والبناء (CECLI): يأخذ على عاتقه كل التعطلات والإختلالات التي تحدث في الخيوط الخاصة بخطوط المشتركين، حيث تقوم بصيانتها، كما تقوم بإنشاء و تركيب خطوط الهواتف في مختلف مناطق الولاية.

5 - البنـايـات: وتتمثل في العقارات المبنية التي تمتلكها المؤسسة، سواء تلك المتعلقة بأماكن العمل أو المخصصة لأغراض أخرى .

6 - المحـلات: وهي عبارة عن الأماكن التي تسوق فيها اتصالات الجزائر خدماتها .

7 - وسـائل النـقل: تتمثل في وسائل النقل بمختلف أنواعها وأحجامها، والتي تستخدم لنقل الأشخاص والمعدات، وهي مخصصة لخدمة المؤسسة فقط .

المطلب الرابع: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

إن اتصالات الجزائر تساهم في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد عن طريق خلق خدمات للاتصالات الهاتفية، وتتلخص مهامها وأهدافها فيما يلي :[1]

[1] وثائق داخلية للمؤسسة لسنة 2016 .

أولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم اتصالات الجزائر بممارسة نشاطها عن طريق استعمال وسائل هامة ومتعددة تمكنها من :[1]

_ تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية ؛

_ استثمار، تطوير، وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات الهاتفية ؛

_ إنشاء استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين وعمال الشبكة ؛

_ ربط المناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة ؛

_ التسويق والعملية التجارية لتحسين صورة العلامة لاتصالات الجزائر، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها؛

_ وضع نظام إعلامي جديد يسمى :GAIA، والذي يسمح بما يلي :

أ ـ الزبون له شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية ACTEL، التي تتحصل على طلبه وكل المعلومات الخاصة به وتقوم بتلبية هذا الطلب .

ب ـ إنهاء تبادل الملفات والأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL، وإتباع النظام التسييري الجديد .

ج ـ السماح للزبائن بالإطلاع على فواتيرهم عن طريق الإنترنيت .

ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

يعتمد مجمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف أساسية سطرت من قبل إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية والأهداف الأساسية الثلاث التي تقوم عليها الشركة وهي: **الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.**

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

دخلت اتصالات الجزائر في مجال تكنولوجيا الاتصال والإعلام بغية تحقيق الأهداف التالية :

ـ تنمية عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات الهاتفية لأكبر عدد ممكن من المستعملين وخاصة المتواجدين في المناطق الريفية ؛

[1] وثائق داخلية للمؤسسة 2016.

ـ تنمية وتحسين نوعية الخدمات المعروضة، وتسلسل الأداءات للخدمات المقدمة وزيادة قدرتها على المنافسة ؛

ـ تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية ورفع نوعيتها وجودتها، وتقليل اختلالات عملها وبالتالي الحيازة على ثقة المستهلكين .

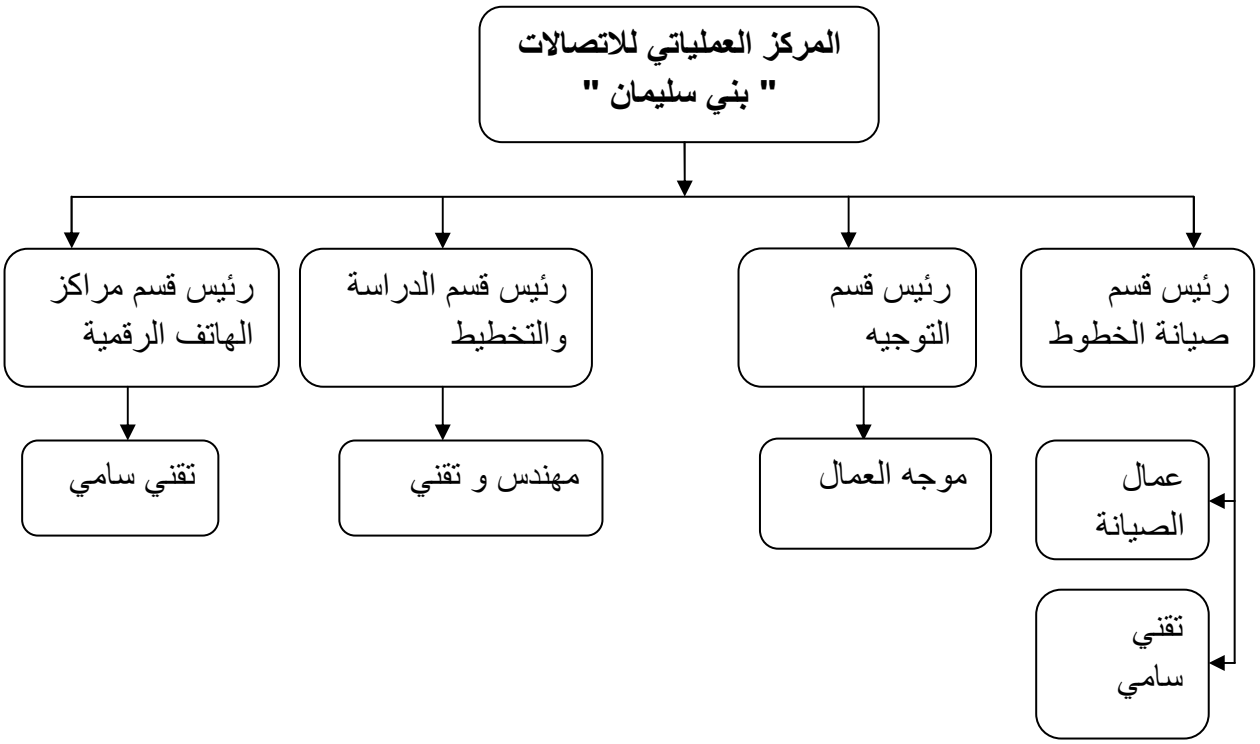
المبحث الثاني: مركز العملياتية للاتصالات بني سليمان

تعمل اتصالات الجزائر على حفظ مكانتها في السوق باعتبارها الزعيم في ميدان الاتصالات في الجزائر، وهذا على مستوى سوق الخدمات المقدمة، وشبكات الاتصالات الهاتفية، وهذا بنية تحقيق النوعية على المستوى الإقليمي والعالمي، ومن أجل الوصول إلى طموحها تتفرع إلى عدة مراكز على مستوى التراب الوطني ومن بين هذه المراكز العملياتية نذكر مركز بني سليمان لولاية المدية .

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لمركز العملياتية للاتصالات "بني سليمان"

ينطوي مركز بني سليمان كغيره من المراكز تحت هيكل تنظيمي يبرز لنا كل وحدات وأقسام المركز والذي يمكن إبرازه فيما يلي :

الشكل رقم (03- 05): الهيكل التنظيمي لمركز العملياتية بني سليمان



المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة لسنة 2016 .

شرح الهيكل التنظيمي :

المركز العملياتي للاتصالات "بني سليمان": إن إدارة وحدة مركز العملياتية لاتصالات الجزائر المتواجدة بدائرة بني سليمان تقع تحت المسؤولية المباشرة للمديرية العملياتية للاتصالات UOT المتواجدة بولاية المدية، بحيث تتمثل مهام مدير المركز في تسيير كل الأقسام التي يعتمد عليها هذا المركز، وكذلك المصالح الخاصة بها في جميع المجالات والميادين، وتتجلى هذه الأقسام وفقا للهيكل التنظيمي فيما يلي :

1- رئيس قسم صيانة الخطوط: يقوم بتسيير وإدارة شؤون صيانة الخطوط، وحل المشاكل المتعلقة بها، يترأس رئيس هذا القسم عمال الصيانة والتقني السامي، ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام الموجودة في المركز نظرا لتفاعلها مع حل الشكاوى المصرح بها من قبل الزبائن والمتعلقة بخدمة الخطوط كالانقطاعات المفاجئة أو تركيب خطوط جديدة .....الخ

2- رئيس قسم التوجيه: تتمثل أبرز مهامه في تقديم التوجيهات للعمال .

3- رئيس قسم الدراسة والتخطيط : حيث نجد بهذا القسم مهندس وتقني مكلفان بتقديم دراسة كافية للوصول إلى الهدف المنشود والتخطيط له .

4- رئيس قسم مراكز الهاتف الرقمي: مكلف بكافة الأمور المتعلقة بالهاتف الرقمي .

المطلب الثاني: منتجات وخدمات مركز العملياتية للاتصالات وأهم أهدافها

لكل مؤسسة سواءا كانت اقتصادية أو اجتماعية، خدمية أو تجارية منتجات وخدمات تقوم بتقديمها لزبائنها ومؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات لها منتجات وخدمات تقدمها لزبائنها بحيث تضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة والتي تسعى للوصول إليها .

أولا : منتجات و خدمات مركز العملياتية للاتصالات " بني سليمان "

مركز العملياتية للاتصالات ببني سليمان يقدم لزبائنه العديد من المنتجات والخدمات يمكن إبرازها فيما يلي :[1]

1- الهاتف الثابت: تتمثل هذه الخدمة في توفير خط اشتراك للزبائن، وإضافة إلى الخدمات التقليدية التي تقدمها الشبكة الثابتة يمكن للزبائن الاستفادة من الخدمات الجديدة التالية :

- إشارات النداءات المنتظرة: تسمح بعدم فقد النداء، حيث يتم إعلام الزبائن بأنهم قد استقبلوا نداء وهذا بواسطة رنات معينة ؛

[1] وثائق داخلية للمؤسسة 2016.

ـ خدمة المنبه: تسمح للمشترك ببرمجته على أمر معين، وهذا من أجل تذكير المشتركين بمواعيدهم المهمة؛

ـ خدمة الاجتماع الثلاثي: والتي تسمح بإقامة علاقة بين ثلاث زبائن في مرة واحدة، حيث يبقى المتصل على الخط مع أحد المتصلين أو كلاهما، وتمكن هذه الخدمة من حضور الاجتماعات عن بعد؛

ـ خدمة الرد المؤقت: تسمح بالتحويل المؤقت للنداءات باتجاه رقم آخر اختياري يتواجد في نفس المحيط، أو القسم الإداري؛

ـ خدمة الترقيم المختصر: تسمح بتغيير رقم الهاتف المطلوب عدة مرات، ربح الوقت بتركيب رقم من(0-8)، وهذا من أجل تجنب الأخطاء في تكوين رقم المراسل؛

ـ خدمة الحجز لمداخل الاتصال العالمي: تقوم بتجميد أو تحرير الاتصال العالمي "00" انطلاقا من موقعه عن طريق إدخال رمز شخصي ممنوح من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر Actel، ويتجلى هدفها في تحسين استعمال الخطوط؛

ـ خدمة الفوترة المفصلة: تمكن الزبائن من التحقق من تفاصيل اتصالاتهم ومساعدتهم على حسن تدبير هذه الاتصالات، إضافة إلى اقتناء في نهاية كل فترة قائمة الإصلاحات المنجزة انطلاقا من مكانه خلال نفس الفترة .

2ـ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي * (WLL): هي خدمة جديدة مقدمة من طرف اتصالات الجزائر، وهي تقنية لاسلكية تحقق الاتصال والربط بين المشترك ومركز الاتصالات لمقدمي الخدمات، وتطلق WLL على مجموعة هذه التقنيات والتي من شأنها أن تمكن اتصالات الجزائر من مواكبة التطور التكنولوجي لنظام CDMA-WLL الذي يختلف عن المخطط التقني للاتصال السلكي التقليدي من عدة جوانب،وله مزايا إيجابية.

حيث تسمح هذه التكنولوجيا برفع إنتاجية المؤسسة، وتقديم خدمات ذات أداء عالي، كذا تطوير ورفع مردودية شبكاتها، وكل هذا من أجل تعويض التأخير الخاص بتوغل واختراق الشبكات الهاتفية على مستوى المناطق الريفية والجبلية .

وتقدم شبكة WLL لزبائنها الخدمات التالية :

ـ الخدمات الهاتفية القاعدية والأساسية (الصوت، الفاكس، الهاتف العمومي)؛

ـ خدمات المعطيات من جهة الصوتيات؛

---

* WLL : wirelesl local loop (system) الحلقة المحلية اللاسلكية

ـ خدمات الإنترنيت، والسمعي البصري؛

ـ تبادل الاتصالات أكثر سهولة خاصة في الفترة الشتوية، وهذا بسبب عدم استعمال الأسلاك والخيوط؛

ـ يعتبر WLL حل بديل للإنترنيت وذو فائدة أحسن وهذا بسبب قلة تكلفته؛

ـ كما أن اتصالات الجزائر تحضر حاليا لتوفير خدمات جديدة للزبائن، وهي المقاربة والجمع بين الاتصالات، الصوت والصورة .

3 ـ خدمة الدفع المسبق: إن تطبيق خدمة الدفع المسبق تسمح للعامل في الاتصالات بفتح مصلحة الاتصالات الهاتفية أين الإستهلاكات لا تكون مفوترة على حساب الاشتراك المتقطع لاحقا، وهذا عن طريق قرض استهلاك مشترى مسبقا، وهي خاصة بمستعمل الضمان لكي لا تتعدى اتصالاته الحجم المعطى .

وتستخدم هذه الخدمة في جميع أنواع الخدمات سواء على مستوى الهاتف الثابت، النقال، المكالمات المحلية والعالمية، وحتى في مجال الإنترنيت .

4 ـ خدمات الإنترنيت: لقد أنشأت هذه الخدمة وفقا للمرسوم المؤرخ في أوت 2001 المحدد لطرق تأسيس وإقامة خدمة متطورة للإنترنيت وتتجلى هذه الخدمات فيما يلي :

أ ـ جواب: هو الممول لخدمات ومداخل الإنترنيت لاتصالات الجزائر، والشبكة الخاصة به تغطي كل التراب الوطني، تم إنشاؤه في 2001، وتسمح بالدخول للإنترنيت تحت عدة أشكال نذكر منها ما يلي:

- الدخول عن طريق الشبكة الهاتفية بالطريقة المباشرة، أو عن طريق بطاقة الدفع المسبق؛
- الدخول عن طريق الروابط المتخصصة، والتي تسمح كذلك بالدخول إلى شبكة الإنترنيت عن طريق الباكبون الذي يسمح بالدخول العالمي للإنترنيت؛
- إضافة إلى أن جواب تمول خدمات الكراء لمواقع الإنترنيت المهنية والمخصصة للمديرين، المؤسسات، المراكز العمومية والخاصة، الرسائل الإلكترونية وكذلك المساحات الإعلانية؛
- نوعية الخدمات المقدمة للزبائن عالية وجيدة، وهي تأخذ بالحسبان الاحتجاجات وإشارات الكراء للمواقع .

ب ـ فوري * **(FAWRI) :** خدمات خاصة بالإنترنيت لها عدة مزايا على مستوى الأسعار والنوعية، وهي مخصصة لجميع الأفراد على المستوى الوطني سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين .

---

* FAWRI: desfournisseur internet

ج - إيزي [*] **(EASY) :** هي خدمات الإنترنيت المقدمة من طرف مشرع EASY التابع لاتصالات الجزائر، ولقد أنشأت مؤخرا ولم تغطي بعد كل التراب الوطني، وهي تمنح لمستعمليها المزايا التالية:

- عند الاشتراك لمدة 06 أشهر يقدم MODEM مجانا؛
- الاشتراك لمدة سنة MODEM مجاني، إضافة إلى تقديم اشتراك لمدة شهرين مجانا .

ولقد أنشأت هذه النوعية من الإنترنيت في إطار الإجراءات التنموية لاتصالات الجزائر.

د ـ شبكة [*] **WIFI**: تتمثل هذه الخدمة في تلبية الاحتياجات المادية الجديدة للإنترنيت وتقديم الخدمات على الخط إضافة إلى جمع ومراقبة خدمات النقال والإنترنيت، نقل البيانات، خدمات النقال، تنسيق وتنظيم الخدمات وتوزيعها عن طريق القمر الصناعي، وبالتالي فإن اتصالات الجزائر تقترح خدمات على أساس التكنولوجيا اللاسلكية WIFI والتي تسمح بتحقيق الاتصالات المتعددة لإنجازات الإنترنيت من خلال الارتباطات اللاسلكية بأداءات ذات نوعية جيدة في محيط محدود (300 م) .

وتقدم هذه الشبكة خدمات في مجال الإنترنيت وهي مستعملة كثيرا في الأماكن الشعبية كالفنادق، المطارات، تسمح هذه التكنولوجيا باستخدام الإنترنيت للمستعملين المارين بواسطة جهاز الكمبيوتر المحمول والذي يعمل ببطاقة [*] MCIA دون اللجوء إلى الاتصالات الفيزيائية .

هذه الشبكة تشجع التنقل وتمنح الأمن المطلوب لمستعمليها، وتلبي الاحتياجات للاتصالات المتعددة على الشبكات المتنقلة .

ثانيا : أهداف المركز العملياتي

توجد العديد من الأهداف التي يسعى المركز لتحقيقها وأهم هذه الأهداف ما يلي :

ـ تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية من أجل تحقيق تنافسية مع الشركات الموجودة حاليا وهي شركات النقال من أجل تقديم خدمات راقية للانترنت ؛

ـ إرضاء الزبون ؛

ـ تصليح الخطوط الهاتفية في أقصر مدة لا تتجاوز 24 ساعة ؛

ـ توسيع الشبكة من أجل إيصالها إلى أبعد نقطة ؛

ـ توصيل خدمات الألياف البصرية للأحياء ذات 1000 نسمة ؛

ـ ربط المناطق الريفية ذات التضاريس الصعبة بتقنية G4 في أقصر مدة ممكنة .

---

[*] EASY : desfournisseur internet

[*] WIFI : « wi » + « fi » wireless لاسلكي

المطلب الثالث : شبكة المعلوماتية لمركز العملياتية للاتصالات بني سليمان :

تتمثل شبكة المعلوماتية لمركز اتصالات الجزائر بني سليمان في الشبكة الإعلامية التي تدعى Gaia وهي عبارة عن شبكة داخلية وطنية للأنترانات والتي بواسطتها يتم معالجة التعطلات وصيانة الشبكة الهاتفية والخدمات التجارية مثل الفواتير، والاشتراكات الجديدة في جميع الخدمات لاتصالات الجزائر والتي نذكر منها: الهاتف، الأنترانات، أنترانات الجيل الرابع، WIFI، برامج الحماية، في مكتبتي، خدمة الواب، كشك متعدد الخدمات .

فشبكة GAIA* تسمح بما يلي :

- الزبون له شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية ACTEL*، التي تتحصل على طلبه وكل المعلومات الخاصة به وتقوم بتلبية هذا الطلب .
- إنهاء تبادل الملفات والأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL، وإتباع النظام التسييري الجديد .
- السماح للزبائن بالإطلاع على فواتيرهم عن طريق الإنترنيت .

المبحث الثالث: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية :

بعد الانتهاء من الجانب النظري من الدراسة ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية نستهله بأول خطوة وهي تحضير الدراسة الميدانية التي تعتبر من أهم الخطوات نظرا لصعوبة القيام بها .

المطلب الأول: تقديم الدراسة الميدانية :

للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية لهذا البحث، قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤولين في مركز اتصالات الجزائر وذلك لكي يتسنى لنا معرفة العناصر الموجودة وغير الموجودة فيه، وبعدها قمنا بإعداد استبيان لغرض القيام باستقصاء عمال المركز .

1 ـ المعلومات ومصادر الحصول عليها: تمت معرفة نوع المعلومات التي نود الحصول عليها من خلال الإشكالية الرئيسية، حيث وجدنا أن المعلومات المطلوبة من أجل الإجابة على هذه الإشكالية

---

* GAIA : Guechet system information

* ACTEL : agence commercial telecommunication الوكالة التجارية للاتصالات

هي معلومات أولية والتي يتم الحصول عليها من خلال عمال مركز اتصالات الجزائر، وهذا النوع من المعلومات غير متوفر في المكتبات أو الدراسات السابقة كما هو الحال بالنسبة للمعلومات الثانوية.

2 ـ مجتمع وعينة الدراسة: تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني للمركز، حيث يرجع السبب في اختيار هذا المركز المتواجد بولاية المدية دائرة بني سليمان لأن أغلب الأفراد عند تناولهم لموضوع تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري يركزون على تناول المراكز الكبرى، ونحن ارتأينا أن ندرس مركز من المراكز الصغرى لمعرفة ما إن كان هناك علاقة بينها وبين موضوع الدراسة، فلا يجب إهمال المراكز الصغرى، لقد أخذنا عينة من (50) فرد لعمال المركز و تم استرجاع (45) عينة أي بنسبة (90%) استبعد منها 5 عينات نظرا لعدم استكمال الشروط والإجابات فيها وبذلك أصبح عدد العينات المدروسة (40) عينة أي ما يعادل (80%) من العينة الإجمالية الموزعة وذلك حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (03-01) : عدد الاستبيانات الموزعة

الاستبيان :	التكرار :	النسبة % :
الاستبيانات الموزعة :	**50**	**100**
الاستبيانات المسترجعة :	**45**	**90**
الاستبيانات المستبعدة :	**5**	**10**
الاستبيانات الصالحة للتحليل :	**40**	**80**

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss22

المطلب الثاني: إعداد الاستبيان

من أجل تقييم أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر تم الاعتماد على نموذج رباعي الأبعاد (Four-dimensional model) والذي يعتمد على دراسة المكونات الأربعة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع تكنولوجيا المعلومات) وكذا الإبداع الإداري، قصد معرفة العلاقة بين هذه المكونات وكذا الطريقة التي تساهم بها في دراسة تكنولوجيا المعلومات التي تم التطرق إليها في الفصل الأول وذلك في دراستنا للمفاهيم الأساسية حول تكنولوجيا المعلومات .

الأسئلة الموجودة في الاستبيان أنظر الملحق رقم (02) صممت على أساس هذه المكونات أي وفق نموذج رباعي الأبعاد، ومن أجل جمع هذه المكونات بغية تكوين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإبداع الإداري بمركز اتصالات الجزائر تم الاعتماد على برنامج Spss22 وExcel .

1 – تحديد أهداف قائمة الاستبيان: هناك هدف رئيسي وأهداف ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في معرفة العلاقة بين المتغيرات قصد التأكد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات التي من شأنها أن تجيب على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في "ما مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات في الإبداع الإداري؟ ".

أما الأهداف الثانوية تتمثل في معرفة كيف تساهم المكونات في تبيين مستوى كل من تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري في المركز، وكذا أهم العناصر الموجودة في المركز والتي يوليها العاملين فيه اهتماما كبيرا .

2 – تحديد فرضيات الدراسة: قبل القيام بالاستقصاء لابد من توفر فرضيات الدراسة، والتي على ضوئها يتم تحديد الأسئلة من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها، وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي :

أ _ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لحل المشكلات واتخاذ القرار على الإبداع الإداري ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقابلية للتغيير على الإبداع الإداري ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لروح المجازفة على الإبداع الإداري ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتشجيع تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري .

ب _ اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو تكنولوجيا المعلومات سلبية .

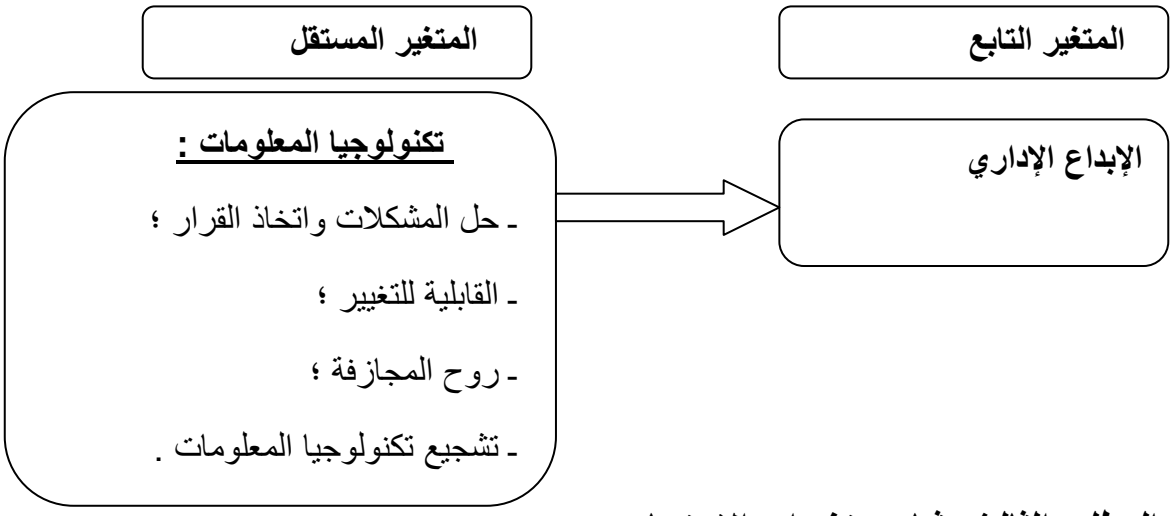
ج - اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو الإبداع الإداري سلبية .

د - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر .

3 ـ تحديد الأسئلة: تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الجداول، والسبب يرجع لاستعمال سلم ديكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات، وكذلك كل مكون من مكونات قياس الاتجاهات يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به .

4 ـ مخطط البحث: لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (03-06) : أنموذج البحث



المطلب الثالث: ثبات متغيرات الاستبيان :

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبيان، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (03-02) : معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبيان :

المعامل :	معامل ألفا	الثبات
الأسئلة :	0.948	48

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss22

يتضح من الجدول (03-02) أن معامل ألفا كان مرتفعا بـ 0.948، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا هذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبيان .

المطلب الرابع : أدوات تحليل البيانات

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق استعملنا كل من جداول التكرار والنسب المؤوية وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وكذلك استعملنا تحليل التباين ANOVA لاختبار صحة الفرضيات .

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان وهذا في أربع مطالب، المطلب الأول سنقوم بعرض وتحليل نتائج البطاقة الشخصية للمستجوب أما في المطلب الثاني والثالث سنقوم بعرض وتحليل نتائج الأسئلة، أما فيما يخص اختبار الفرضيات فقد تم التطرق إليه في المطلب الرابع.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة :

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى عرض نتائج البطاقة الشخصية للمستجوب والتي تظهر كما يلي :

بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (40) تم ترميزها وحجزها ومعالجتها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج Spss22 وExcel، اللذان يسهلان الحصول على النتائج في وقت قصير، وتم الحصول على النتائج كما هي مبينة في الجداول والأشكال.

عرض النتائج الشخصية :

قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقصي والتي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته .

أ – جنس المستجوب: تتكون الدراسة من 40 فرد والتي من خلالها تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (03-03) : جنس أفراد العينة

الجنس :	التكرار :	النسبة % :
ذكر	**35**	**87.5**
أنثى	**5**	**12.5**
المجموع	**40**	**100**

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss22

من خلال الجدول يظهر لنا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث بحيث يمثلون 87.5% من عينة الدراسة .

ب – سن المستجوب : يتوزع سن أفراد عينة الدراسة حسب سن الفئات المدرج في الاستبيان إلى :

الجدول رقم (03-04) : سن أفراد العينة

السن :	التكرار :	النسبة % :
أقل من 30 سنة	11	27,5
من 30سنة إلى أقل من 40 سنة	15	37,5
أكبر من 40 سنة	14	35
المجموع	40	100

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن (37.5%) من المستجوبين تتراوح سنهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، لتأتي بعدها نسبة (35%) كنسبة الأفراد الذين سنهم أكبر من 40 سنة وفي الأخير الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة تتراوح نسبتهم (27.5%)، ومنه نلاحظ أن أغلب عمال المركز من الفئة الشبابية، ومن المتعارف عليه أن هذه الفئة لا تزال تملك طموح وحب الإطلاع والبحث عن كل ما هو جديد مما يجعل تفكيرهم أكثر توسع .

ج – الحالة العائلية للمستجوب : يتوزع أفراد العينة حسب الحالة العائلية للمستجوب إلى أربع مجموعات :

الجدول رقم (03-05) : الحالة العائلية لأفراد العينة

الحالة العائلية :	التكرار :	النسبة % :
متزوج	30	75
أعزب	10	25
مطلق	0	0
أرمل	0	0
المجموع	40	100

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال الجدول (03-05) يتضح لنا أن الأفراد المتزوجين يمثلون أكبر عدد بنسبة (75%)، في حين أن نسبة العزاب مثلت (25%) من عمال المركز، وفيما يخص المطلقين والأرامل فقد كانت نسبتهم (0%)، نلاحظ أن نسبة المتزوجين تمثل أكبر نسبة، وبالتالي إمكانية وجود ضغوط ومشاكل كبيرة وهذا يعود بالتأثير السلبي على الإبداع.

د – المؤهل العلمي :يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى أربع مجموعات والتي تتمثل في :

الجدول رقم (03-06) : المستوى التعليمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي :	التكرار :	النسبة % :
بكالوريا	14	35
تقني سامي	9	22,5
ليسانس	11	27,5
ماستر	6	15
المجموع	40	100

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال الجدول (03-06) نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي (مؤهلهم العلمي) بكالوريا يمثلون أكبر عدد بنسبة (35%) لتليها (27.5%) وهي تمثل نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ليسانس، في حين أن نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي تقني سامي تمثل (22.5%) أما الباقي فهي موزعة على الأفراد الذين يملكون المؤهل العلمي ماستر بنسبة (15%)، بالنظر إلى كل هذا

نجد أن نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي بكالوريا تمثل أكبر نسبة وهو مستوى ضعيف وهذا ما يمكن أن يعود بالسلب على الإبداع الإداري.

هـ – مجال الوظيفة الحالية : يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية إلى ثلاثة مجموعات :

الجدول رقم (03-07) : مجال الوظيفة الحالية

مجال الوظيفة الحالية :	التكرار :	النسبة % :
أعمال إدارية إشرافية	11	27,5
أعمال إدارية غير إشرافية	6	15
أعمال أخرى	23	57,5
المجموع	40	100

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال الجدول (03-07) يتبين لنا أن الأعمال الأخرى تحتل أكبر نسبة بـ (57.5%) ثم تليها في المرتبة الأعمال الإدارية الإشرافية بنسبة (27.5%) وأخيرا الأعمال الإدارية غير الإشرافية بـ (15%) ومنه نلاحظ أن الأغلب عمال المركز يعملون في مجال الأعمال الأخرى.

و – سنوات الخبرة : يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مجال سنوات الخبرة إلى أربع مجموعات كما يلي :

الجدول رقم (03-08) : سنوات الخبرة لأفراد العينة

سنوات الخبرة :	التكرار :	النسبة % :
أقل من 5 سنوات	12	30
من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات	12	30
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	2	5
أكبر من 15 سنة	14	35
المجموع	40	100

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال الجدول (03-08) يتبين لنا أن الأفراد الذين سنوات خبرتهم أكبر من 15 سنة تقدر نسبتهم (35%)، بينما نسبة (30%) فهي تمثل كل من الأفراد الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأخيرا نسبة (5%) للأفراد الذين سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة ومنه نلاحظ أن أغلب عاملي المركز ينتمون لفئة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتم أكبر من 15 سنة، وبالتالي الرفع من الإبداع .

من خلال ما سبق يتضح لنا أن أكثر الفئات التي تعمل بالمركز تتمثل في :

- فئة الذكور ؛
- فئة الأفراد ذات السن من 30 سنة إلى الأقل من 40سنة ؛
- فئة الأفراد المتزوجين ؛
- فئة الأفراد ذوي مستوى بكالوريا ؛
- فئة الأفراد الذين يعملون ضمن وظائف أخرى ؛
- فئة الأفراد الأكبر من 15 سنة .

المطلب الثاني : تحليل المحور الأول من الإستبيان

من خلال هذا المطلب تظهر لنا نتائج السؤال الأول، والسؤال الثاني الذي يمثل حول القابلية للتغيير عند الأفراد وشطر من السؤال الثالث الذي يمثل روح المجازفة، وأخيرا تشجيع تكنولوجيا المعلومات لدى الأفراد من الاستبيان .

1 ـ تحليل نتائج البعد الأول :

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد حل المشكلات واتخاذ القرار يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (03-09) : درجة الموافقة عن عبارات بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات

العبارات :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :	درجة الموافقة :
يساعد نظام المكاتب الالكترونية في الإسراع في الخدمات الالكترونية	4.18	0.712	مرتفعة جدا
تستخدم اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات المختلفة للزبائن	4.25	0.705	مرتفعة جدا
أقوم بتجربة تكنولوجيا جديدة وحديثة لحل المشاكل	3.90	0.810	مرتفعة
يساعد الانترنت وقاعدة البيانات في الحصول على المعلومات التي تساعد على حل المشاكل المعقدة	4.18	0.815	مرتفعة جدا
تساعد شبكة المعلوماتية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة	4	0.821	مرتفعة جدا
تؤدي الأعطاب ودخول الفيروسات إلى الإخلال بالأداء الوظيفي في المنظمة	3.75	0.551	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات (1-2-3-4-5-6) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد حل المشكلات واتخاذ القرار .

الجدول رقم (03-10) : درجة الموافقة عن بعد حل المشكلات واتخاذ القرار

مجموع العبارات :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :	درجة الموافقة :
حل المشكلات واتخاذ القرار	4.0417	0.515	مرتفعة جدا

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد حل المشكلات واتخاذ القرار أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن تقييم عبارات بعد حل المشكلات واتخاذ القرار عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة جدا من الموافقة .

2 ـ تحليل نتائج البعد الثاني :

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد القابلية للتغيير، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (03-11) : درجة الموافقة عن عبارات بعد القابلية للتغيير

العبارات :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :	درجة الموافقة :
تساعد قاعدة البيانات في تفعيل الإبداع الإداري	4.13	0.984	مرتفعة جدا
تؤدي مراكز تبادل المعلومات إلى تحقيق تكامل في تقديم الخدمات	4.10	1.272	مرتفعة جدا
يؤدي تفاعل بين منظومات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات إلى دعم الإبداع الإداري	4	0.872	مرتفعة جدا
تساعدك شبكة المعلوماتية في الإبداع الإداري	4.10	0.964	مرتفعة جدا
أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات	3.88	1.240	مرتفعة

لتنفيذ العمل			
أتقبل فكرة أساليب أو برامج حديثة في تكنولوجيا المعلومات	4.10	0.759	مرتفعة جدا

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات (1-2-3-4-5-6) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد القابلية للتغيير .

الجدول رقم (03-12) : درجة الموافقة عن بعد القابلية للتغيير

مجموع العبارات :	**المتوسط الحسابي :**	**الانحراف المعياري :**	**درجة الموافقة :**
القابلية للتغيير	4.05	0.730	مرتفعة جدا

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد القابلية للتغيير أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن تقييم عبارات بعد القابلية للتغيير عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة جدا من الموافقة .

3 ـ تحليل نتائج البعد الثالث :

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد روح المجازفة يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (03-13) : درجة الموافقة عن عبارات بعد روح المجازفة

العبارات :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :	درجة الموافقة :
تستخدم تكنولوجيا المعلومات في اتصالات الجزائر للتعامل مع الطلبيات الجديدة	4.05	0.715	مرتفعة جدا
تملك اتصالات الجزائر بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	4.05	0.921	مرتفعة جدا
أميل إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بالتعقيد	3.23	1.512	مرتفعة
أرغب في العمل ضمن فريق متخصص في تكنولوجيا المعلومات	4.13	0.881	مرتفعة جدا

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات (1-2-3-4-5-6) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد روح المجازفة .

الجدول رقم (03-14) : درجة الموافقة عن بعد روح المجازفة

مجموع العبارات :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :	درجة الموافقة :
روح المجازفة	3.8625	0.606	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد روح المجازفة أكبر من المتوسط الحسابي السلمي هذا يدل على أن تقييم عبارات بعد روح المجازفة عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة من الموافقة .

4 ـ تحليل نتائج البعد الرابع :

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد تشجيع تكنولوجيا المعلومات، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (03-15): درجة الموافقة عن عبارات بعد تشجيع تكنولوجيا المعلومات

العبارات :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :	درجة الموافقة :
يدرب مركز اتصالات الجزائر الموظفين على كيفية استخدام تكنولوجيا المعومات	4.23	0.589	مرتفعة جدا
يساعد الانترنت في خلق أفكار جديدة في طرق تقديم الخدمة	4.13	0.625	مرتفعة جدا
أقدم امتيازات لجذب الأفراد المتميزين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والحرص على الاستفادة من قدراتهم	3.93	0.994	مرتفعة
أملك قدرة على التعامل مع أي نوع من أنواع تكنولوجيا المعلومات	3.80	0.779	مرتفعة
أقوم باستخدام تكنولوجيا حديثة ومعقدة	3.50	0.462	مرتفعة
تلجأ مصلحة المستخدمين في عملية استقطاب الكفاءات الجديدة بوضع جملة من الشروط في إتقان استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات	3.70	0.779	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات (1-2-3-4-5-6) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد تشجيع تكنولوجيا المعلومات .

الجدول رقم (03-16) : درجة الموافقة عن بعد تشجيع تكنولوجيا المعلومات

مجموع العبارات :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :	درجة الموافقة :
تشجيع تكنولوجيا المعلومات	3.8792	0.462	مرتفعة .

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد تشجيع تكنولوجيا المعلومات أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) هذا يدل على أن تقييم عبارات بعد تشجيع تكنولوجيا المعلومات عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة من الموافقة .

بناءا على ما سبق يمكن إظهار التقييم الإجمالي للمكونات المكونة لتكنولوجيا المعلومات كما يلي :

الجدول رقم (03-17) : درجة الموافقة عن بعد تكنولوجيا المعلومات

مجموع العبارات :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :	درجة الموافقة :
تكنولوجيا المعلومات	3.9583	0.477	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن متوسط الحسابي لبعد تكنولوجيا المعلومات أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) هذا يدل على أن تقييم عبارات بعد تكنولوجيا المعلومات عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة من الموافقة .

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين بمركز اتصالات الجزائر ببني سليمان جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد

تكنولوجيا المعلومات ككل (3.9583) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المركز يتمتعون باتجاهات ايجابية نحو تكنولوجيا المعلومات، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المركز.

المطلب الثالث : تحليل المحور الثالث من الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل ما تبقى من نتائج الأسئلة التي تمثل مكون الإبداع الإداري عند الأفراد .

الجدول رقم (03-18) : درجات الموافقة عن عبارات الإبداع الإداري لعينة الدراسة

الرقم	الإبداع الإداري و عبارات القياس:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة :
01	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا	4.23	0.435	مرتفعة جدا
02	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	4.33	0.225	مرتفعة جدا
03	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	4.25	0.5	مرتفعة جدا
04	أتخذ المواقف اتجاه المشاكل كل على حدا بغرض حلها	4.30	0.574	مرتفعة جدا
05	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة	3.98	0.640	مرتفعة
06	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة	4.05	0.664	مرتفعة جدا
07	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافئات التي يمنحها لي أثناء العمل	4	0.974	مرتفعة جدا
08	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين	4.23	0.743	مرتفعة جدا
09	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	4.20	0.574	مرتفعة جدا
10	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	4.08	0.943	مرتفعة جدا
11	أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد	3.90	1.169	مرتفعة

12	أخصص وقتا لمتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة	3.78	0.948	مرتفعة
13	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة	3.30	1.446	مرتفعة
14	لديك القدرة على تجنب الروتين العادي في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أي غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه	3.78	1.051	مرتفعة
15	تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتعلم والاكتساب على مهام المنظمة	4.20	0.626	مرتفعة جدا
16	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	4.05	0.613	مرتفعة جدا
17	أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	3.30	1.292	مرتفعة
18	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية	3.18	1.533	مرتفعة
19	للثقافة التنظيمية دور بارز في إبداع المنظمة	3.93	1.353	مرتفعة
20	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	4.18	0.866	مرتفعة جدا
21	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	4.40	0.349	مرتفعة جدا
22	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	4.08	0.789	مرتفعة جدا
23	أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين	3.88	0.625	مرتفعة
24	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	3.98	0.846	مرتفعة
25	تعمل المؤسسة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع تقديم امتيازات كالترقية والانتداب بالإضافة للزيادة في الأجر	3.70	1.395	مرتفعة
26	أقوم بالمبادأة في قدراتي على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير	4.03	0.384	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss 22

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات (من 01 إلى 26) كانت بمتوسط حسابي يفوق المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري .

يظهر الجدول التالي التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد الإبداع الإداري .

الجدول رقم (03-19) : درجة الموافقة عن بعد الإبداع الإداري

مجموع العبارات :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :	درجة الموافقة :
الإبداع الإداري	3.9712	0.210	مرتفعة

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss 22

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لبعد الإبداع الإداري أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) هذا يدل على أن تقييم عبارات بعد الإبداع الإداري عند الأفراد كانت أغلبها تميل لدرجة مرتفعة من الموافقة .

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز اتصالات الجزائر ببني سليمان جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن بعد الإبداع الإداري ككل (3.9712) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المركز يتمتعون بسلوك إبداعي ايجابي يتصف بالرغبة في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المركز .

المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من صحتها أو عدمها من خلال المطالب التي سنتعرض إلى نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية .

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر .

تتفرع هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية والمتمثلة فيما يلي :

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل ANOVA، حيث تبين قيمة F المحسوبة التي تقارن مع F المجدولة، وتنص قاعدة هذا التحليل على أنه إذا كانت F المحسوبة أكبر من F المجدولة نرفض الفرضية العدمية وإذا ما كانت F المحسوبة أقل من F المجدولة نقبل الفرضية العدمية .

1 ـ اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حل المشكلات واتخاذ القرار على الإبداع الإداري .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حل المشكلات واتخاذ القرار على الإبداع الإداري.

نتائج اختبار ANOVA لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03-20) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى :

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
التباين المفسر	7.276	24	0.303	4.948	0.001
التباين غير المفسر	0.919	15	0.061		
المجموع	8.195	39			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 22

من خلال الجدول تظهر قيمة F المحسوبة بقيمة (4.948) وF المجدولة بقيمة (2.29) وبما أن قاعدة القرار تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من F المجدولة نقبل الفرضية العدمية، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 والقائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حل المشكلات و اتخاذ القرار على تكنولوجيا المعلومات" ونقبل الفرضية البديلة H_1.

2 ـ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القابلية للتغيير على الإبداع الإداري .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القابلية للتغيير على الإبداع الإداري .

نتائج اختبار ANOVA لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03-21) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى :

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
التباين المفسر	2.925	9	0.325	1.850	0.100
التباين غير المفسر	5.270	30	0.176		
المجموع	8.195	39			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 22

من خلال الجدول تظهر قيمة F المحسوبة بقيمة (1.850) وF المجدولة بقيمة (2.21) وبما أن قاعدة القرار تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من F المجدولة نقبل الفرضية العدمية، وعليه نقبل الفرضية العدمية H_0 والقائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القابلية للتغيير على تكنولوجيا المعلومات ".

3 ـ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين روح المجازفة على الإبداع الإداري .

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين روح المجازفة على الإبداع الإداري .

نتائج اختبار ANOVA لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03-22) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
التباين المفسر	4.204	8	0.525	4.082	0.002
التباين غير المفسر	3.991	31	0.129		
المجموع	8.195	39			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 22

من خلال الجدول تظهر قيمة F المحسوبة بقيمة (4.082) وF المجدولة بقيمة (2.25) وبما أن قاعدة القرار تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من F المجدولة نقبل الفرضية العدمية، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 والقائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين روح المجازفة على تكنولوجيا المعلومات " ونقبل الفرضية البديلة.

4 ـ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تشجيع تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تشجيع تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري .

نتائج اختبار ANOVA لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03-23) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى :

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
المفسر	5.763	8	0.720	9.184	0
التباين غير المفسر	2.432	31	0.078		
المجموع	8.195	39			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 22

من خلال الجدول تظهر قيمة F المحسوبة بقيمة (9.184) وF المجدولة بقيمة (2.25) وبما أن قاعدة القرار تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من F المجدولة نقبل الفرضية العدمية، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 والقائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تشجيع تكنولوجيا المعلومات على تكنولوجيا المعلومات " ونقبل الفرضية البديلة .

5 ـ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر .

نتائج اختبار ANOVA لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03-24) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
التباين المفسر	4.684	11	0.426	3.396	0.004
التباين غير المفسر	3.511	28	0.125		
المجموع	8.195	39			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 22

من خلال الجدول تظهر قيمة F المحسوبة بقيمة (3.396) وF المجدولة بقيمة (2.15) وبما أن قاعدة القرار تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من F المجدولة نقبل الفرضية العدمية، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 والقائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات و الإبداع الإداري لدى عاملي مركز اتصالات الجزائر " ونقبل الفرضية البديلة .

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية نجد أن الفرضية الفرعية الأولى والثالثة والرابعة كانت نسبة المساهمة في رفض الفرضية الرئيسية أكبر من مساهمة الفرضية الفرعية الثانية .

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو تكنولوجيا المعلومات سلبية .

H_1 : اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو تكنولوجيا المعلومات موجبة .

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي للمكونات الأربعة التي تعبر عن اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو تكنولوجيا المعلومات .

الجدول رقم (03-25) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الأبعاد :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :
حل المشكلات واتخاذ القرار	4.0417	0.515
القابلية للتغيير	4.0500	0.730
روح المجازفة	3.8625	0.606
تشجيع تكنولوجيا المعلومات	3.8792	0.462
المتوسط الحسابي (اتجاهات عمال المركز)	3.9583	0.477

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 22

حسب ما يوضحه الجدول (03-25)، بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو تكنولوجيا المعلومات (3.9583)، وهو يعبر عن مستوى درجة الموافقة من خلال عمال المركز الذين يعتقدون أن تكنولوجيا المعلومات تنال هذه الدرجة، وبتطبيق هذا المستوى على سلم ديكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين الدرجة (3) والدرجة (4) وهو يقترب من درجة الموافقة وهذا ما يشير إلى ارتفاع مستوى تقييم عمال المركز لتكنولوجيا المعلومات، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تنص على أن اتجاهات عمال مركز اتصال الجزائر نحو تكنولوجيا المعلومات سلبية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عكس ذلك أي أن اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر لتكنولوجيا المعلومات موجبة .

ثالثا : الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو الإبداع الإداري سلبية .

H_1 : اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو الإبداع الإداري موجبة .

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الذي يعبر عن الإبداع الإداري .

الجدول رقم (03-26) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الأبعاد :	المتوسط الحسابي :	الانحراف المعياري :
الإبداع الإداري	**3.9712**	**0.210**
المتوسط الحسابي (اتجاهات عاملي المركز)	**3.9712**	**0.210**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 22

حسب ما يوضحه الجدول (03-26)، بلغ المتوسط الحسابي العام لاتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو الإبداع الإداري (3.9712)، وهو يعبر عن مستوى درجة الموافقة من خلال عمال المركز الذين يعتقدون أن الإبداع الإداري ينال هذه الدرجة، وبتطبيق هذا المستوى على سلم ديكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع بين الدرجة (3) والدرجة (4) وهو يقترب من درجة الموافقة وهذا ما يشير إلى ارتفاع مستوى تقييم عمال المركز للإبداع الإداري، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية التي تنص على أن اتجاهات عمال مركز اتصال الجزائر نحو الإبداع الإداري سلبية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عكس ذلك أي اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو الإبداع الإداري موجبة .

رابعا : الفرضية الرئيسية الرابعة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الذي يعبر عن الإبداع الإداري .

الجدول رقم (03-27) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

متغيرات مستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	t المحسوبة	F	مستوى الدلالة sig
تكنولوجيا المعلومات بشكل عام	0.521	0.272	2.602	0.39634	7.050	14.167	0.01

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات برنامج Spss 22

لدينا المعادلة : $y=\beta+\alpha x$ **أي :** $y=2.602+0.346x$

Y: الإبداع الإداري

X: تكنولوجيا المعلومات

استخدمنا تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية الرابعة وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول (03-27) ما يلي :

ـ هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في تكنولوجيا المعلومات و المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري في مركز اتصالات الجزائر إذ بلغت (t=7.050) بمستوى دلالة (0.01)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.521)، حيث فسر متغير تكنولوجيا المعلومات (27.2%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، و بالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

بناءا على كل هذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها الأربعة على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر" وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو كل من تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري وهذا بالاعتماد على نموذج رباعي الأبعاد (Four-dimensional model) ، وقمنا بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، وقد اقتصرت الدراسة على العمال المتواجد بالمركز حيث تم توزيع 50 استبيان واسترجاع 40 استبيان، وقد تم تفريغ هذه الاستبيانات في برنامج spss22 واستخدمنا الأدوات الإحصائية اللازمة (التكرار، النسب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين ANOVA) للوصول إلى نتائج الدراسة المرجوة، تم اختبار فرضيات البحث، والتي أثبت من خلالها ما يلي :

1 ـ عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر .

أ ـ عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين حل المشكلات واتخاذ القرارات على الإبداع الإداري .

ب ـ صحة الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين القابلية للتغيير على الإبداع الإداري .

ج ـ عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة : والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين روح المجازفة على الإبداع الإداري .

د ـ عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين تشجيع تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري .

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل إلى أن كل من حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع تكنولوجيا المعلومات لهم علاقة بالإبداع الإداري، وتم الاعتماد على اختبار (تحليل التباين ANOVA) لإثبات صحة الفرضيات من عدمها .

ب ـ عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية: حيث تبين أن اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو تكنولوجيا المعلومات ايجابية، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.9583) لإثبات صحة الفرضية أو عدمها وقياسها على مقياس ديكارت الخماسي .

ج ـ عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة: حيث تبين أن اتجاهات عمال مركز اتصالات الجزائر نحو الإبداع الإداري ايجابية، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.9712) لإثبات صحة الفرضية أو عدمها وقياسها على مقياس ديكارت الخماسي .

د ـ عدم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة: التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر.

خـــــاتمـــــة :

الخاتمة :

تمر المجتمعات اليوم بمتغيرات اقتصادية، اجتماعية وتنظيمية ناتجة عن التطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي أحدث آثارا عميقة في سوق العمل وأنماطه، هذه المجتمعات تسعى لإعادة التوازن لأعمالها، اقتصادها، موقعها وحتى نشاطها الاجتماعي والثقافي، هنا يبرز دور التغيير الحاصل عالميا الذي غير في أسس الأعمال والتجارة وجعلها أكثر ديناميكية ومرونة وتخصصا وجودة في الإنتاج وقوة في الإعلان وتطلبا للمهارات والخبرات وارتباطا بالعلوم والمعارف .

لقد فرضت هذه التغيرات على المؤسسات العديد من الضغوط، وبات لزاما عليها أن تحدث العديد من التغيرات في محيط عملها الداخلي والخارجي، لتضمن قدرا من السلامة، ولتستمر في تأدية دورها، ولتكون قادرة على البقاء في مجال عملها، بحيث تتعدد المجالات التي ينبغي على تلك المؤسسات إعادة النظر فيها وإعادة هيكلتها بما يتناسب وظروف المرحلة الحالية، والإبداع الإداري واحد من تلك المجالات، له قدر كبير من الأهمية في تحقيق القدرة التنافسية لأنه يمثل الأثر الإيجابي في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشاكل الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح .

اختبار الفرضيات:

من خلال الفصلين النظريين والدراسة الميدانية التي أجريناها على عمال مركز اتصالات الجزائر، واعتمادا على الاستبيانات الموزعة واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى الإجابات على الفرضيات والإشكالية كالتالي:

الفرضية الأولى : والتي تنص في محتواها على أن تكنولوجيا المعلومات ما هي إلا نظم تتميز باستجابتها الذاتية، تم تصميمها على الحاسوب لكي تساعد المنظمات ومواردها البشرية على جمع البيانات وخزنها واسترجاعها ومعالجتها ونقلها فهي ثمرة التقاء علوم الفيزياء والرياضيات المنطقية والهندسة الالكترونية فقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية ذلك لأن جل ما تم التطرق إليه في الفصل الأول يثبت ذلك .

الفرضية الثانية : والتي تنص في محتواها على أن نجاح الإبداع الإداري مرتبط بتطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، هذه الفرضية صحيحة وذلك حسب ما هو مذكور في الفصل الثاني، حيث أن الإبداع الإداري ما هو إلا الإبداع الذي يؤدي للتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة والعملية الإدارية فيها، واستخدام تكنولوجيا جديدة ومتطورة لها تأثير مباشر في تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين، وتكنولوجيا المعلومات تعتبر من بين أهم الوسائل التي تمكننا من الاطلاع على كل ما هو جديد وتساعد كذلك في زيادة قنوات الاتصال وبالتالي توسيع الأفاق الفكرية الإبداعية فزيادة الأفكار تؤدي إلى الإبداع والإبداع يمكن أن يشمل الإدارة فيصبح إبداعا إداريا .

الفرضية الثالثة : تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لدى عمال مركز اتصالات الجزائر فقد تم رفض هذه الفرضية، بحيث بلغ (t=7.050) بمستوى دلالة (0.01)، والمتوسط الحسابي لإجابات المستهلكين على موافقتهم لعبارات الأبعاد الأربعة (3.9583) على مقياس ديكارت الخماسي وهذا يدل على أن تكنولوجيا المعلومات لها فروق ذات دلالة إحصائية على الإبداع الإداري، كما أشار معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين بقيمة (0.521)، بحيث قام متغير تكنولوجيا المعلومات بتفسير مستوى الإبداع الإداري بنسبة (27.2%) .

ومنه يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في : **" ما مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات في الإبداع الإداري ؟ "**، فبالنظر لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها والفرضيات التي تم اختبارها، تم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل كبير في الإبداع الإداري فمثلا عند دراستنا لاتجاهات عمال المركز نحو كل من تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري لاحظنا أن اتجاهاتهم كانت ايجابية، وعند دراستنا لأثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري لاحظنا وجود أثر كبير بينهما وهو ما دل على إسهام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري .

إن النتائج سابقة الذكر يمكن اعتبارها بمثابة أمر محفز للإبداع الإداري خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات الموجودة بالمركز، إلا انه هناك بعض النقائص التي يجب تداركها .

نتائج الدراسة :

إضافة إلى النتائج سابقة الذكر، وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع، يمكن إضافة النتائج التالية :

ـ إن تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات وإتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري يقتضي التحول نحو الإدارة الرقمية أو الالكترونية والتي بدورها تؤدي للإبداع الإداري ؛

ـ أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري وتكنولوجيا المعلومات لدى عمال مركز اتصالات الجزائر كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة ؛

ـ إن تقييم العاملين لعبارات بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات كان مرتفعا جدا ذلك لان اغلب العاملين يجدون عبارات البعد متوافقة مع رأيهم الشخصي بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا البعد (4.0417) .

ـ إن تقييم العاملين لعبارات بعد القابلية للتغيير كان مرتفعا جدا ذلك لان اغلب العاملين يجدون عبارات البعد متوافقة مع رأيهم الشخصي بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا البعد (4.05) .

ـ إن تقييم العاملين لعبارات بعد روح المجازفة كان مرتفعا ذلك لان اغلب العاملين يجدون عبارات البعد متوافقة مع رأيهم الشخصي بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا البعد (3.8625) .

ـ إن تقييم العاملين لعبارات بعد تشجيع تكنولوجيا المعلومات كان مرتفعا ذلك لان اغلب العاملين يجدون عبارات البعد متوافقة مع رأيهم الشخصي بحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا البعد (3.8792) .

ـ إن تقييم العاملين لبعد تكنولوجيا المعلومات ككل كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا البعد (3.9583) .

ـ إن تقييم العاملين لبعد الإبداع الإداري ككل كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا البعد (3.9712) .

الاقتراحات والتوصيات :

استنادا لهذه الدراسة ولإبراز أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري يستحسن اقتراح هذه التوصيات :

ـ المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات ؛

ـ محاولة تحسين جودة الخدمات في شركة اتصالات الجزائر؛

ـ دراسة الاتجاهات المعاصرة في إدارة المؤسسات لتعزيز الإبداع ؛

ـ توفير فرص الإبداع والمشاركة لهم من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمقترحات الجديدة والمفيدة التي تسهم في تطوير المنظمة ؛

ـ تبني أساليب حديثة للتغلب على معوقات الإبداع في المؤسسات ؛

ـ الاهتمام بالتفكير الإبداعي في التدريب بمراحله المختلفة لإعداد وتأهيل عامل لديه مهارات وقدرات إبداعية معرفية متراكمة ويهتم بالرغبة في الانجاز والسعي للتميز وتحمل المخاطر والابتكار والتجديد وتقبل التغيير .

ـ ضرورة تشجيع الإدارة العليا لأية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين بالمركز باختلاف مستوياتهم الإدارية ؛

ـ ضرورة العمل على تكريم المبدعين ؛

ـ تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق تسوده المخاطرة والمجازفة؛

ـ ينبغي أن يركز المستعمل لتكنولوجيا المعلومات دوما على الهدف الرئيسي الذي استخدم من أجله تطبيقات هذه التكنولوجيا فمن الخطأ أن نعتبر أن استخدام تكنولوجيا المعلومات هو الغاية في عصر المعلومات والمعرفة، بل ينبغي أن نعتبر أن تكنولوجيا المعلومات أداة ممكنة لإحداث التطوير والتحسين وتحقيق أهداف المؤسسة ؛

ـ من المهم في عصر المعلومات إقامة أنشطة تدريبية تعتمد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة؛

ـ ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل أنواعه الإداري، التكنولوجي والخدماتي وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين باستخدام التقنيات والأساليب المعتمدة في التدريب على الإبداع .

أفاق الدراسة :

اقتصرت دراستنا على معالجة موضوع تكنولوجيا المعلومات وأثر استخدامها على الإبداع الإداري وذلك في حدود ما تم طرحه كإشكالية لهذه الدراسة، وحسب ما توفر لنا، فمهما ألممنا بجوانبه يبقى دائما الموضوع في تغير مستمر نظرا لتغير التكنولوجيا وذلك لارتباطها بعدة جوانب .

من خلال كل هذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تمثل مواضيع مستقبلية:

ـ أثر تكنولوجيا المعلومات في زيادة فاعلية الحكومة الإلكترونية؛

ـ واقع الإبداع الإداري لدى المؤسسات الحكومية والخاصة ؛

ـ أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء مؤسسات التعليم العالي؛

ـ تكنولوجيا المعلومات ودورها في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات الحكومية والخاصة .

المراجـــــــع :

قائمة المراجع :

أولا : اللغة العربية

أ ـ الكتب :

1ـ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .

2 ـ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1999 .

3 ـ إسماعيل السيد، نظم المعلومات الإدارية، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، مصر .

4 ـ الحيزان عبد الإله، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، بدون طبعة، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002 .

5 ـ السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، بدون طبعة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002 .

6 ـ الشمري فهد، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، بدون طبعة، شركة مطابع نجد، الرياض، 2002 .

7 ـ الصباغ عماد عبد الوهاب، علم المكتبات، بدون طبعة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998 .

8 ـ الصرن رعد، إدارة الإبداع والابتكار، بدون طبعة، دار رضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2000 .

9 ـ الفاعوري رفعة عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .

10 ـ ألكسندرو روشكا، ترجمة : غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام والخاص، عالم المعرفة، الكويت، 1989 .

11 ـ اللوزي موسى، السلوك التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999 .

12 ـ بابكر فيصل، التفكير الإبداعي، بدون طبعة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، السعودية، 2001 .

13 ـ برافين جوبتا، ترجمة : أحمد غربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 .

14 ـ بيتر دراكر، ترجمة : صليب بطرس، الإدارة للمستقبل والتسعينات وما بعد، بدون طبعة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995 .

15 ـ جروان فتحي عبد الرحمن، تعليم التفكير : مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 1999 .

16 ـ جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع : مفهومه و تدريبه، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .

17 ـ جومان كارول، ترجمة : بالعمر عبد الهادي، الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، بدون طبعة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001 .

18 ـ حمود خيضر كاضم، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2001 .

19 ـ خليل ميخائيل معوض، القدرات العقلية، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 1995 .

20 ـ خير الله جمال، الإبداع الإداري، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

21 ـ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

22 ـ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000 .

23 ـ رمضان محمد القذافي، رعاية الموهوبين والمبدعين، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2000 .

24 ـ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1983 .

25 ـ سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، بدون طبعة، دار الجامعة المصرية للنشر، مصر، 1994.

26 ـ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .

27 ـ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة)، بدون طبعة، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1989 .

28 ـ سيد أحمد عثمان، التفكير : دراسات نفسية، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، 1978 .

29 ـ سيد محمد خير الله، اختبار القدرة على التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، 1981 .

30 ـ طارق السويدان وغيره، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، شركة الإبداع الخليجي، البحرين، 2002 .

31 ـ عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، قواعد وشبكات المعلومات المحسوبة في المكتبات ومراكز المعلومات، بدون طبعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000 .

32 ـ عبد الإله الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، مجلة البيان، الرياض، 2002 .

33 ـ عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1988 .

34 ـ عبد المنعم الحنفي، الموسوعة النفسية : علم النفس في حياتنا اليومية وسيكولوجية الإبداع، الطبعة الأولى، مكتبة مدبولي، 1995 .

35 ـ عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، عمان، 1995 .

36 ـ عطا الله احمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .

37 ـ علي احمد لبن، مرشد المعلمة برياض الأطفال، بدون طبعة، سفير للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996 .

38 ـ علي حسين، الإبداع في حل المشكلات، بدون طبعة، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2001.

39 ـ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر، 1996 .

40 ـ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخيل، تقنيات، تطبيقات وعمليات)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

41 ـ فليح خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007 .

42 ـ كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، بدون طبعة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2002 .

43 ـ مؤيد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الرادارية، بدون طبعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .

44 ـ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات I.T، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009 .

45 ـ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : التحليل على مستوى الجماعات، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 .

48 ـ محمود عبد الحليم منسي، علم النفس التربوي للمعلمين، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1991 .

49 ـ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2004 .

50 ـ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .

51 ـ نديم عكروش مأمون، نديم عكروش سهر، تطوير المنتجات الجديدة : مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004 .

52 ـ نواف كنعان, اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق, بدون طبعة، دار الثقافة الجامعة الأردنية، عمان, 1998 .

ب ـ الأطروحات و المذكرات :

ـ أطروحات الدكتوراه :

01 ـ انشراح إبراهيم محمد المشرفي، فاعلية برنامج مقترح لتنمية كفايات تعليم التفكير الإبداعي لدى الطالبات المعلمات بكلية رياض الأطفال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الفلسفة في التربية، جامعة الإسكندرية –مصر، 2003 .

02 ـ الكليبي صالح محمد علي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة : دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، اليمن، 2012 .

03 ـ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة تلمسان ـ الجزائر، 2010 .

04 ـ سميرة عطية عريان، برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي في تدريس الفلسفة لدى الطلاب المعلمين، رسالة دكتوراه بكلية البنات، جامعة عين الشمس، 1995 .

ـ مذكرات الماجستير :

01 ـ أحمد فرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي : دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة البرموك، العراق، 2010 .

02 ـ العازمي محمد بزيع حامد بن تويلي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006 .

03 ـ القحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007 .

04 ـ الليثي محمد بن علي بن حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 .

05 ـ المشوط محمد سعد فهد، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 .

06 ـ بربراوي نضال محمود رشيد، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركة الأدوات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين .

07 ـ توفيق عطية، توفيق العلجة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام : دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009 .

08 ـ جميلة بدريسي، تكنولوجيات المعلومات وأثرها على الشغل، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ماي 1994 .

09 ـ حسن رضا، حاتم علي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2003 .

10 ـ حناشي توفبق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010 .

11 ـ زاحم السلمي، بن عوض الله فهد، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008 .

12 ـ سليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002 .

13 ـ عبد الرزاق تومي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات، جامعة قسنطينة، 2006.

14 ـ لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004 .

15 ـ مراد رايس، أثر التكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006

16 ـ هناء العابد، التنشئة الاجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري، جامعة St. Clements العالمية، سوريا .

ج ـ الندوات و الملتقيات و المؤتمرات الدولية :

الملتقيات :

01 ـ بن نافلة قدور، فلاق محمد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماي 2011 .

02 ـ حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقي الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أفريل 2003 .

03 ـ زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول : دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، قالمة، ديسمبر 2011 .

04 ـ مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري وفروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006 .

المؤتمرات :

01 ـ حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال : المفهوم والتطور، المؤتمر الدولي : الإعلام الجديد : تكنولوجيا جديدة لعالم جديد، جامعة البحرين، البحرين، 7- 9 أفريل 2009 .

الندوات :

01 ـ عيد سيد، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة : التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، فبراير 2008

د ـ المجلات:،

01 ـ ابتسام محمد حسن السحماوي، أساليب تربية الإبداع لتلاميذ التعليم الابتدائي في مصر، مجلة العلوم التربوية، مصر، أكتوبر 1998 .

02 ـ أبو زيد أحمد، ثورة المعلومات ومجتمع المستقبل، مجلة العربي، العدد 539، أكتوبر 2003 .

03 ـ الزيادات ماهر مفلح والعدوان زيد سليمان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية البدنية و المدنية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 2 ، الأردن، 2009.

04 ـ النوايسة كفى حمود عبد الله، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 36، العدد 1، الأردن، 2009 .

05 ـ دنبري لطفي، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي، العدد 10، أم البواقي، 2010 .

06 ـ فرحات حسين، منصور عامر، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، المجلد الأول، الأردن، 2006 .

07 ـ كاظم عبد الله، أثر رأس المال الفكري علي الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 3، العراق، 2008 .

08 ـ محمود الرحيم، إياد حسن دنيا، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " المجلة العراقية للعلوم الإدارية "، العدد 27، العراق .

مصادر القرآن الكريم :

سورة الأحقاف، الآية 8.
سورة البقرة، الآية 117.
سورة الأنعام، الآية 151.

الوثائق :

01 ـ الوثائق الداخلية للمؤسسة لسنة 2016 .

02 ـ معطيات برنامج Spss 22 .

ثانيا : اللغة الأجنبية :

01 _ concevoir le système d'information de l'entreprise , Alain vincen les édition d'organisation , 1993

02 _ Michel Paquin , Management of information technology , Agenoy editions , canada , 1990

03 _ Ollila . S , Open Innovation and Organizational Creativity- do they go Together ?: A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena . Master of Science Thesis, chalmers university of technology , Göteborg , Sweden , 2012

04 _ Richard L .Datft , organization theory and Design 8th ed (U.S.A South, Western ; 2004

05 _ Rober Peix , Traitement des information , Edition Foucher , Paris , 1980

06 _ Roger carter , Information technology , (Made Simple books , Without place , london , 1991

07 _ Rouzeau Martine , Economie d'entreprise , organization stratégie d'entreprise, paris, Edition ESKA, 1993

08 _ Starko,A : Creativity in the clossroom , Schools of Curious Delight , Eastern Michigan State University , longman , Publishers , USA, 1995

09 _ young .T.T, & chen H.C , "Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity " African journal of Business management , Taiwan , vol 4 , no :6 , 2010

المواقع الالكترونية :

_ http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=presentation, date : 23/04/2016, time : 22:15pm

_ www . algerietelecom .dz, date : 23/04/2016, time : 13.40pm

الملاحـــــــق :

الملحق (01) :

Fréquences

Statistiques					
		يساعد نظام المكاتب الالكترونية في الاسراع بالخدمات الالكترونية	تستخدم اتصلات الجزائر تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات المختلفة للزبائن	أقوم بتجربة تكنولوجيا جديدة وحديثة لحل المشاكل	تساعد الانترنيت وقاعدة المعلومات في الحصول على المعلومات التي تساعد على حل المشاكل المعقدة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,18	4,25	3,90	4,18
Ecart type		,844	,840	,900	,903
Variance		,712	,705	,810	,815
Somme		167	170	156	167

Statistiques					
		تساعد شبكة المعلوماتية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة	تؤدي الأعطاب ودخول الفيروسات إلى الاخلاء بالأداء الوظيفي في المنظمة	تساعد قاعدة البيانات في تفعيل الابداع الاداري	تؤدي مراكز تبادل المعلومات إلى تحقيق تكامل في تقديم الخدمات
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,00	3,75	4,13	4,10
Ecart type		,906	,742	,992	1,128
Variance		,821	,551	,984	1,272
Somme		160	150	165	164

Statistiques					
		يؤدي تفاعل بين منظومات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات إلى دعم الإبداع الإداري	تساعدك شبكة المعلوماتية في الإبداع الإداري	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ العمل	أتقبل فكرة أساليب أو برامج حديثة في تكنولوجيا المعلومات
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,00	4,10	3,88	4,10
Ecart type		,934	,982	1,114	,871
Variance		,872	,964	1,240	,759
Somme		160	164	155	164

Statistiques					
		تستخدم تكنولوجيا المعلومات في اتصالات الجزائر للتعامل مع الطلبيات الجديدة	تملك اتصالات الجزائر بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	أميل إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بالتعقيد	أرغب في العمل ضمن فريق متخصص في تكنولوجيا المعلومات
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,05	4,05	3,23	4,13
Ecart type		,846	,959	1,230	,939
Variance		,715	,921	1,512	,881

Somme	162	162	129	165

Statistiques					
		يدرب مركز اتصالات الجزائر الموظفين على كيفية استخدام تكنولوجيا المعومات	يساعد الانترنت في خلق أفكار جديدة في طرق تقديم الخدمة	أقدم امتيازات لجذب الأفراد المتميزين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والحرص على الاستفادة من قدراتهم	أملك قدرة على التعامل مع أي نوع من أنواع تكنولوجيا المعلومات
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,23	4,13	3,93	3,80
Ecart type		,768	,791	,997	,883
Variance		,589	,625	,994	,779
Somme		169	165	157	152

Statistiques					
		أقوم باستخدام تكنولوجيا حديثة ومعقدة	تلجأ مصلحة المستخدمين في عملية استقطاب الكفاءات الجديدة بوضع جملة من الشروط في إتقان استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصالات	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,50	3,70	4,23	4,33
Ecart type		,679	,883	,660	,474
Variance		,462	,779	,435	,225
Somme		140	148	169	173

Statistiques					
		أقوم بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشاكل	أتخذ المواقف اتجاه المشاكل كل على حدا بغرض حلها	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,25	4,30	3,98	4,05
Ecart type		,707	,758	,800	,815
Variance		,500	,574	,640	,664
Somme		170	172	159	162

Statistiques					
		أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافئات التي يمنحها لي أثناء العمل	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر و العاملين	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,00	4,23	4,20	4,08
Ecart type		,987	,862	,758	,971
Variance		,974	,743	,574	,943
Somme		160	169	168	163

Statistiques

		أبالغ في قدرتي على التطوير و التجديد	أخصص وقتا لمتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة	لديك القدرة على تجنب الروتين العادي في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أي غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,90	3,78	3,30	3,78
Ecart type		1,081	,974	1,203	1,025
Variance		1,169	,948	1,446	1,051
Somme		156	151	132	151

Statistiques

		تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتعلم و الاكتساب على مهام المنظمة	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	أخصص الأموال لتنفيذ و متابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,20	4,05	3,30	3,18
Ecart type		,791	,783	1,137	1,238
Variance		,626	,613	1,292	1,533
Somme		168	162	132	127

Statistiques					
		للثقافة التنظيمية دور بارز في إبداع المنظمة	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين و الحرص على استمرارهم في العمل
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,93	4,18	4,40	4,08
Ecart type		1,163	,931	,591	,888
Variance		1,353	,866	,349	,789
Somme		157	167	176	163

Statistiques						
		أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	تعمل المؤسسة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع تقديم امتيازات كالترقية و الانتداب بالإضافة للزيادة في الأجر	أقوم بالمبادأة في قدراتي على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير	جنسك
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,88	3,98	3,70	4,03	1,13
Ecart type		,791	,920	1,181	,620	,335
Variance		,625	,846	1,395	,384	,112
Somme		155	159	148	161	45

Statistiques							
		سنك	الحالة العائلية	المؤهل العلمي	مجال الوظيفة الحالية	سنوات الخبرة	حل المشكلات واتخاذ القرارات
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,08	1,25	2,23	2,30	2,45	4,0417
Ecart type		,797	,439	1,097	,883	1,260	,71785
Variance		,635	,192	1,204	,779	1,587	,515
Somme		83	50	89	92	98	161,67

Statistiques						
		القابلية للتغيير	روح المجازفة	تشجيع تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجية المعلومات	الإبداع الداري
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0500	3,8625	3,8792	3,9583	3,9712
Ecart type		,85418	,77821	,67935	,69061	,45838
Variance		,730	,606	,462	,477	,210
Somme		162,00	154,50	155,17	158,33	158,85

Table de fréquences

يساعد نظام المكاتب الالكترونية في الاسراع بالخدمات الالكترونية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	27,5	27,5	27,5
	موافق	11	27,5	27,5	55,0
	موافق تماما	18	45,0	45,0	100,0

	Total	40	100,0	100,0	

تستخدم اتصلات الجزائر تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات المختلفة للزبائن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	25,0	25,0	25,0
	موافق	10	25,0	25,0	50,0
	موافق تماما	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أقوم بتجربة تكنولوجيا جديدة وحديثة لحل المشاكل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	12	30,0	30,0	35,0
	موافق	14	35,0	35,0	70,0
	موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تساعد الانترنيت وقاعدة المعلومات في الحصول على المعلومات التي تساعد على حل المشاكل المعقدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	13	32,5	32,5	32,5
	موافق	7	17,5	17,5	50,0
	موافق تماما	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تساعد شبكة المعلوماتية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	16	40,0	40,0	40,0
	موافق	8	20,0	20,0	60,0
	موافق تماما	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تؤدي الأعطاب ودخول الفيروسات إلى الاخلاء بالأداء الوظيفي في المنظمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	11	27,5	27,5	32,5
	موافق	22	55,0	55,0	87,5
	موافق تماما	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تساعد قاعدة البيانات في تفعيل الابداع الاداري					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	11	27,5	27,5	32,5
	موافق	7	17,5	17,5	50,0
	موافق تماما	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تؤدي مراكز تبادل المعلومات إلى تحقيق تكامل في تقديم الخدمات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	11	27,5	27,5	32,5
	موافق	6	15,0	15,0	47,5
	موافق تماما	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يؤدي تفاعل بين منظومات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات إلى دعم الابداع الاداري					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	11	27,5	27,5	32,5
	موافق	12	30,0	30,0	62,5
	موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تساعدك شبكة المعلوماتية في الابداع الاداري					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	11	27,5	27,5	32,5
	موافق	8	20,0	20,0	52,5
	موافق تماما	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	1	2,5	2,5	7,5
	محايد	12	30,0	30,0	37,5
	موافق	10	25,0	25,0	62,5
	موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أتقبل فكرة أساليب أو برامج حديثة في تكنولوجيا المعلومات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	13	32,5	32,5	32,5
	موافق	10	25,0	25,0	57,5
	موافق تماما	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تستخدم تكنولوجيا المعلومات في اتصالات الجزائر للتعامل مع الطلبيات الجديدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	13	32,5	32,5	32,5
	موافق	12	30,0	30,0	62,5
	موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تملك اتصالات الجزائر بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	11	27,5	27,5	32,5
	موافق	10	25,0	25,0	57,5
	موافق تماما	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أميل إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بالتعقيد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	6	15,0	15,0	25,0
	محايد	15	37,5	37,5	62,5
	موافق	7	17,5	17,5	80,0
	موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أرغب في العمل ضمن فريق متخصص في تكنولوجيا المعلومات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	9	22,5	22,5	27,5
	موافق	11	27,5	27,5	55,0
	موافق تماما	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يدرب مركز اتصالات الجزائر الموظفين على كيفية استخدام تكنولوجيا المعومات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	2	5,0	5,0	10,0
	موافق	21	52,5	52,5	62,5
	موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساعد الانترنت في خلق أفكار جديدة في طرق تقديم الخدمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	4	10,0	10,0	15,0
	موافق	21	52,5	52,5	67,5
	موافق تماما	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أقدم امتيازات لجذب الأفراد المتميزين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والحرص على الاستفادة من قدراتهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	15	37,5	37,5	42,5
	موافق	7	17,5	17,5	60,0
	موافق تماما	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أملك قدرة على التعامل مع أي نوع من أنواع تكنولوجيا المعلومات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	14	35,0	35,0	40,0
	موافق	14	35,0	35,0	75,0
	موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أقوم باستخدام تكنولوجيا حديثة ومعقدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	18	45,0	45,0	50,0
	موافق	18	45,0	45,0	95,0
	موافق تماما	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تلجأ مصلحة المستخدمين في عملية استقطاب الكفاءات الجديدة بوضع جملة من الشروط في إتقان استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصالات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	11	27,5	27,5	37,5
	موافق	18	45,0	45,0	82,5

	موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	21	52,5	52,5	65,0
	موافق تماما	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	27	67,5	67,5	67,5
	موافق تماما	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أقوم بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشاكل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	18	45,0	45,0	60,0
	موافق تماما	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أتخذ المواقف اتجاه المشاكل كل على حدا بغرض حلها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	17,5	17,5	17,5
	موافق	14	35,0	35,0	52,5
	موافق تماما	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	4	10,0	10,0	17,5
	موافق	24	60,0	60,0	77,5
	موافق تماما	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	6	15,0	15,0	20,0
	موافق	20	50,0	50,0	70,0
	موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافئات التي يمنحها لي أثناء العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	7	17,5	17,5	22,5
	موافق	18	45,0	45,0	67,5
	موافق تماما	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر و العاملين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	5	12,5	12,5	17,5
	موافق	15	37,5	37,5	55,0
	موافق تماما	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	16	40,0	40,0	60,0
	موافق تماما	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	8	20,0	20,0	27,5
	موافق	12	30,0	30,0	57,5
	موافق تماما	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أبالغ في قدرتي على التطوير و التجديد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	1	2,5	2,5	7,5
	محايد	10	25,0	25,0	32,5
	موافق	13	32,5	32,5	65,0
	موافق تماما	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أخصص وقتا لمتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	5	12,5	12,5	15,0
	محايد	3	7,5	7,5	22,5
	موافق	24	60,0	60,0	82,5
	موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0

	Total	40	100,0	100,0	

أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	10	25,0	25,0	32,5
	محايد	4	10,0	10,0	42,5
	موافق	18	45,0	45,0	87,5
	موافق تماما	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

لديك القدرة على تجنب الروتين العادي في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أي غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	3	7,5	7,5	12,5
	محايد	5	12,5	12,5	25,0
	موافق	22	55,0	55,0	80,0
	موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتعلم و الاكتساب على مهام المنظمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	3	7,5	7,5	12,5

	موافق	20	50,0	50,0	62,5
	موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	5	12,5	12,5	17,5
	موافق	22	55,0	55,0	72,5
	موافق تماما	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أخصص الأموال لتنفيذ و متابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	10	25,0	25,0	30,0
	محايد	7	17,5	17,5	47,5
	موافق	16	40,0	40,0	87,5
	موافق تماما	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	12,5	12,5	12,5

	غير موافق	8	20,0	20,0	32,5
	محايد	6	15,0	15,0	47,5
	موافق	17	42,5	42,5	90,0
	موافق تماما	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

للثقافة التنظيمية دور بارز في إبداع المنظمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	10,0	10,0	20,0
	موافق	19	47,5	47,5	67,5
	موافق تماما	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	5,0	5,0	15,0
	موافق	17	42,5	42,5	57,5
	موافق تماما	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	محايد	2	5,0	5,0	5,0
	موافق	20	50,0	50,0	55,0
	موافق تماما	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين و الحرص على استمرارهم في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	9	22,5	22,5	57,5
	موافق تماما	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	15	37,5	37,5	37,5
	موافق	15	37,5	37,5	75,0
	موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	14	35,0	35,0	37,5

	موافق	10	25,0	25,0	62,5
	موافق تماما	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع تقديم امتيازات كالترقية و الانتداب بالإضافة للزيادة في الأجر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	1	2,5	2,5	12,5
	محايد	8	20,0	20,0	32,5
	موافق	17	42,5	42,5	75,0
	موافق تماما	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أقوم بالمبادأة في قدراتي على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	4	10,0	10,0	12,5
	موافق	28	70,0	70,0	82,5
	موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

جنسك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	87,5	87,5	87,5

	أنثى	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	27,5	27,5	27,5
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	15	37,5	37,5	65,0
	أكبر من 40سنة	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الحالة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	30	75,0	75,0	75,0
	أعزب	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	14	35,0	35,0	35,0
	تقني سامي	9	22,5	22,5	57,5
	ليسانس	11	27,5	27,5	85,0
	ماستر	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

مجال الوظيف الحالية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعمال ادارية إشرافية	11	27,5	27,5	27,5
	أعمال إدارية غير إشرافية	6	15,0	15,0	42,5
	أعمال أخرى	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	30,0	30,0	30,0
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	12	30,0	30,0	60,0
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	2	5,0	5,0	65,0
	اكبر من 15 سنة	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques							
		جنسك	سنك	الحالة العائلية	المؤهل العلمي	مجال الوظيف الحالية	سنوات الخبرة
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	87,5	87,5	87,5
	أنثى	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	27,5	27,5	27,5
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	15	37,5	37,5	65,0
	أكبر من 40سنة	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الحالة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	30	75,0	75,0	75,0
	أعزب	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	14	35,0	35,0	35,0
	تقني سامي	9	22,5	22,5	57,5
	ليسانس	11	27,5	27,5	85,0
	ماستر	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

مجال الوظيفة الحالية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعمال ادارية إشرافية	11	27,5	27,5	27,5
	أعمال إدارية غير إشرافية	6	15,0	15,0	42,5
	أعمال أخرى	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	30,0	30,0	30,0
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	12	30,0	30,0	60,0
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	2	5,0	5,0	65,0
	اكبر من 15 سنة	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Graphique circulaire

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	7,276	24	,303	4,948	,001
Intragroupes	,919	15	,061		
Total	8,195	39			

ONEWAY VAR00060 BY VAR00055

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,925	9	,325	1,850	,100
Intragroupes	5,270	30	,176		
Total	8,195	39			

ONEWAY VAR00060 BY VAR00056

/MISSING ANALYSIS

.

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,204	8	,525	4,082	,002
Intragroupes	3,991	31	,129		
Total	8,195	39			

ONEWAY VAR00060 BY VAR00057

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	5,763	8	,720	9,184	,000
Intragroupes	2,432	31	,078		
Total	8,195	39			

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,684	11	,426	3,396	,004
Intragroupes	3,511	28	,125		
Total	8,195	39			

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	48

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعلومات تكنلوجية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الداري الإبداع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.521[a]	.272	.252	.39634

a. Prédicteurs : (Constante), المعلومات تكنلوجية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2.602	.369		7.050	.000
	المعلومات تكنلوجية	.346	.092	.521	3.764	.001

a. Variable dépendante : الداري الإبداع

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.225	1	2.225	14.167	.001[b]
	Résidus	5.969	38	.157		
	Total	8.195	39			

a. Variable dépendante : الداري الإبداع

b. Prédicteurs : (Constante), المعلومات تكنلوجية

الملحق (02) :

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية **قسم علوم التسيير(LMD)**

كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير **السنة الثانية ماستر**

إدارة وتسيير مؤسسة

إستبانة البحث

الأخ الفاضل .... الأخت الفاضلة ....

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة وتسيير المؤسسة بعنوان :"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري ."دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

إعداد الطالبتان :

- بوعلاقة نورة .

- بصاشي هدى .

السنة الجامعية : 2015م – 2016م .

القسم الأول : البيانات الشخصية :

يهدف هذا التقسيم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك :

1 ـ الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 ـ العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أكبر من 40 سنة ☐

3 ـ الحالة العائلية : متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4 ـ المؤهل العلمي : بكالوريا ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ تقني سامي ☐

5 ـ مجال الوظيفة الحالية : أعمال إدارية إشرافية ☐ أعمال إدارية غير إشرافية ☐

أعمال أخرى ☐

6 ـ سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ أكبر من 15 سنة ☐

القسم الثاني : محاور الإستبانة :

المحور الأول : تكنولوجيا المعلومات :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر ، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك :

الرقم	أبعاد تكنولوجيا المعلومات :	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	أ ـ حل المشكلات واتخاذ القرار					
01	يساعد نظام المكاتب الالكترونية في الإسراع بالخدمات الالكترونية					
02	تستخدم اتصالات الجزائر تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات المختلفة للزبائن					
03	أقوم بتجربة تكنولوجيا جديدة وحديثة لحل المشاكل					
04	يساعد الانترنت وقاعدة البيانات في الحصول على المعلومات التي تساعد على حل المشاكل المعقدة					
05	تساعد شبكة المعلوماتية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة					
06	تؤدي الأعطاب و دخول الفيروسات إلى الإخلال بالأداء الوظيفي في المنظمة					
	ب ـ القابلية للتغيير					
07	تساعد قاعدة البيانات في تفعيل الإبداع الإداري					
08	تؤدي مراكز تبادل المعلومات إلى تحقيق تكامل في تقديم الخدمات					
09	يؤدي تفاعل بين منظومات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات إلى دعم الإبداع الإداري					
10	تساعدك شبكة المعلوماتية في الإبداع الإداري					
11	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ العمل					
12	أتقبل فكرة أساليب أو برامج حديثة في تكنولوجيا					

	المعلومات					
ج - روح المجازفة :						
13	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في اتصالات الجزائر للتعامل مع الطلبيات الجديدة					
14	تملك اتصالات الجزائر بنية تحتية مهيأة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية					
15	أميل إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بالتعقيد					
16	أرغب في العمل ضمن فريق متخصص في تكنولوجيا المعلومات					
د ـ تشجيع تكنولوجيا المعلومات						
17	يدرب مركز اتصالات الجزائر الموظفين على كيفية استخدام تكنولوجيا المعومات					
18	يساعد الانترنت في خلق أفكار جديدة في طرق تقديم الخدمة					
19	أقدم امتيازات لجذب الأفراد المتميزين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والحرص على الاستفادة من قدراتهم					
20	أملك قدرة على التعامل مع أي نوع من أنواع تكنولوجيا المعلومات					
21	أقوم باستخدام تكنولوجيا حديثة ومعقدة					
22	تلجأ مصلحة المستخدمين في عملية استقطاب الكفاءات الجديدة بوضع جملة من الشروط في إتقان استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصالات					

المحور الثاني : الإبداع الإداري :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر ، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك :

الرقم	الإبداع الإداري و عبارات القياس :	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا					
02	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
03	أقوم بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشاكل					
04	أتخذ المواقف اتجاه المشاكل كل على حدا بغرض حلها					
05	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة					
06	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة					
07	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافئات التي يمنحها لي أثناء العمل					
08	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر و العاملين					
09	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل					
10	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة					
11	أبالغ في قدرتي على التطوير و التجديد					
12	أخصص وقتا لمتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة					
13	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة					
14	لديك القدرة على تجنب الروتين العادي في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أي غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه					
15	تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتعلم و الاكتساب على مهام المنظمة					
16	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					

17	أخصص الأموال لتنفيذ و متابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية					
18	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية					
19	للثقافة التنظيمية دور بارز في إبداع المنظمة					
20	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة					
21	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين					
22	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين و الحرص على استمرارهم في العمل					
23	أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين					
24	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم					
25	تعمل المؤسسة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع تقديم امتيازات كالترقية و الانتداب بالإضافة للزيادة في الأجر					
26	أقوم بالمبادأة في قدراتي على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير					

شاكرين لكم حسن تعاونكم .