



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: علوم الاقتصادية، علوم التسيير، والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس الأكاديمية

تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

# إدارة الإبداع والإبتكار في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر- غرداية-

تحت إشراف الاستاذة:

د. زقيب خيرة

من اعداد الطلبة:

- فنيش دعاء

- بوحادة إحسان

- لحرش أنيس

المؤطر بالمؤسسة:

- طاهري عيسى

السنة الجامعية: 2024/2023



**Université de Ghardaïa**



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
de Gestion**

**Domaine sciences économiques, sciences de gestion et sciences**

**Département de sciences de gestion**

**Rapport de stage**

**Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE**

**Spécialisation Administration des Entreprises**

**Titre du rapport :**

**La gestion de la créativité et de l'innovation dans  
l'entreprise**

**Etude de cas entreprise de télécommunication  
d'Algérie-Ghardaïa-**

**Elaboré par :**

-FENNICHE douaa

-BOUHADDA ihssene

-LAHRECH anis

**Encadré par:**

dr. ZEGIAB kheira

pr. TAHRI Aissa

**Année universitaire : 2023-2024**

## الإهداء



من قال نحن لها "نلناها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون،  
لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات،

لكننا فعلناها ونلناها.

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها نحن اليوم نختم تقرير تربصنا بكل همة ونشاط.

ما كنا لنفعل لولا فضل الله فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلنا نحن اليوم ننظر إلى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا نفتخر به.

نهدي هذا الجهد المتواضع إلى والدينا أولا وعائلاتنا ثانيا والأسرة الجامعية ثالثا.

إلى من منحانا روح الحياة وأضاءوا لنا عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا في وجودنا بعد الله وسبيلا في إشعال وقود هممتنا ويغمرانا بدعواتهم الصادقة الطاهرة، إلى من غرس فينا حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب، إلى من ساندونا ووفروا لنا سبيل السعادة والنجاح والدينا حفظهم الله ورعاهم من كل شر وسوء.

إلى جميع من وقفوا وكانوا سندا لنا بعد الله خلال مشوارنا ومسيرتنا التعليمية، وإلى كل القلوب التي ذكرتنا ودعت لنا وتمنت لنا كل خير.

إلى جميع دكاترتنا وأساتذتنا الأعزاء الذين علمونا وأرشدونا ووجهونا أحسن توجيه.

أهديكم جميعا هذا العمل المتواضع وثمره جهدنا، والله ولي التوفيق...



## شكر وتقدير

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ : " وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا  
نُوحِي إِلَيْهِمْ ۚ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ "

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام تقرير تربصنا هذا وعملنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيما، فسبحانك لا نحصي الثناء عليك كما أثبتت على نفسك، ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. نتقدم بجزيل الشكر والشكر والامتنان لدكتورتنا المشرفة "زقيب خيرة" على دعمها وسعة صدرها وتوجيهاتها التي كانت لها أثر كبير في انجاز وإعداد تقرير تربصنا هذا فجزاها الله عنا خيرا الجزاء وكل الخير.

وأیضا عمال كل من مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية لحسن استقبالهم لنا بالوجه البشوش وما قدموه لنا من خدمات وتسهيلات وتعاونهم لنا في إنجاز الجانب التطبيقي لهذا التقرير.

ولا ننسى أيضا أن نتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى كل من أشعل في دروب العلم إلى كل دكاترة وأساتذة كليتنا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة وقسم علوم التسيير بصفة خاصة وكذا عمال جامعة غرداية. وفي الأخير الشكر الموصول إلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاز هذا البحث العلمي وتأدية هذه الأمانة الجليلة.

## المخلص:

يشهد العصر الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات ألا وهما الإبداع والابتكار، فالمؤسسات المبدعة والمبتكرة هي التي تحتكر السوق وهذا لتطبيقها ميكانزمات اقتصادية تساعد على خلق ميزات تنافسية وإبداعية لإرضاء الزبون وضمان ولائه لها، وكذا ضمان بقائها مسيطرة على السوق على المدى الطويل. إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسات تلعب دورا حيويا في تحقيق التميز والتجديد، ونظرا لطبيعة الإقتصاد الجديدة تندفع المؤسسات الجزائرية لتبني أساليب غير تقليدية أو الاحتفاظ بحصتها السوقية الذي أضحي بالغ الصعوبة في عالم اليوم، فلا بد من تقديم كل ما هو جديد وتطوير أساليب الإنتاج التقليدية. وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية من بين المؤسسات التي تبذل مجهودات هامة في ميدان الإبداع والابتكار لتحسينهما أكثر فأكثر، ولكي تكون في مستوى أكبر مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهذا ما سنوضحه من خلال دراستنا هذه.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الإبداع، إدارة الابتكار، السوق، الإنتاج، مؤسسة اتصالات الجزائر، الميزة التنافسية، التسويق.

### Résumé :

Le présent siècle témoigne de l'importance capitale de deux facteurs pour la réussite des entreprises : la créativité et l'innovation. En effet, ce sont les entreprises créatives et innovantes qui dominent le marché, grâce à l'application de mécanismes économiques qui favorisent la création d'avantages compétitifs et innovants pour satisfaire le client, garantir sa fidélité et assurer leur domination à long terme sur le marché.

La gestion de la créativité et de l'innovation au sein des entreprises joue un rôle vital dans la réalisation de l'excellence et du renouveau. Compte tenu de la nature de la nouvelle économie, les entreprises algériennes sont poussées à adopter des méthodes non conventionnelles ou à conserver leur part de marché, ce qui est devenu extrêmement difficile dans le monde d'aujourd'hui. Il est donc essentiel de présenter continuellement de nouvelles idées et de développer des méthodes de production traditionnelles.

L'entreprise de télécommunications d'Algérie, basée à Ghardaïa, est l'une des entreprises qui déploient d'importants efforts dans le domaine de la créativité et de

l'innovation pour les améliorer de plus en plus, afin de rester compétitive par rapport aux autres entreprises concurrentes. C'est ce que nous allons expliquer à travers notre étude.

**Mots-clés :** gestion de la créativité, gestion de l'innovation, marché, production, entreprise de télécommunications d'Algérie, avantage compétitif•Le marketing.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
A	الإهداء
B	الشكر والتقدير
C	ملخص
E	فهرس المحتويات
F	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
15-2	المبحث الأول:
28-16	المبحث الثاني:
30-29	خاتمة
31	قائمة المصادر والمراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	أهم الفروقات بين الإبداع والإبتكار	01

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	أنواع الإبداع	01
15	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	02
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية	03



# مقدمة:

## ➤ التوطئة:

تعمل المؤسسات الحديثة في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل، لذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو، ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية بشأن اتفاقية التجارة الحرة وغيرها. ولتحقيق أهداف هذه المؤسسات في ظل الانفجار واتساع المجال المعرفي والديناميكية الشديدة التي تشهدها مختلف عناصر البيئة خصوصا التنافسية منها، فإنها تسعى جاهدة إلى البحث عن سبل تساعد على اكتساب وبناء مزايا تنافسية تجنبها خطر فقدان المكانة والتراجع، ومن بين تلك السبل الفعّالة نجد الابتكار والإبداع اللذين أصبحا عاملي منافسة بالغى الأهمية لقدرتها على تقديم الجديد وتطوير أداء المؤسسة نحو الأفضل. وبعد انتشار تبني إدارة التغيير والابتكار والإبداع كتوجه داخل المؤسسات الحديثة لما له من قدرة على الارتقاء بأدائها من جهة، وتعظيم دور وظيفة التسويق من جهة أخرى، اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطبيق مبادئ هذه الإدارة وممارستها في نشاطاتها التسويقية ضمن ما يعرف بالابتكار والإبداع التسويقي، الذي أصبح ينظر إليه على أنه السلاح التنافسي الذي يمكن الاعتماد عليه لمواجهة المزاومة الشديدة في السوق والتغير المستمر في أذواق المستهلكين.

## ➤ الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي :

ما هو المقصود بإدارة الأبداع والابتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غرداية؟ وفيما تتمثل العلاقة بينهما؟

## ➤ التساؤلات الفرعية:

والتي انبثقت منها الأسئلة الفرعية التالية:

\_ ما لمقصود بإدارة الأبداع؟ وماهي أهميته؟

\_ ما لمقصود بإدارة الإبتكار؟ وماهي أهميته؟

\_ فيما تتمثل أهداف إدارة الإبداع والإبتكار في المؤسسات ؟

\_ ماهي الدوافع التي تسبب الإبداع والإبتكار في المؤسسات؟

\_ فيما تتمثل مصادر ونظريات الإبداع والإبتكار في المؤسسات ؟

\_ فيما تتمثل علاقة الإبداع والإبتكار في المؤسسات ؟

#### ➤ فرضيات الدراسة:

لأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الإبداع والإبتكار في المؤسسة، على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة. ولقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

✓ إدارة الإبداع والإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر لها دلالة إحصائية بحيث تهدف إلى تطوير الخدمات والمنتجات التكنولوجية بما يلبي إحتياجات العملاء في ولاية غرداية.

حيث أنها تتناول دراسة الفرضيتين التاليتين:

✓ علاقة إدارة الإبداع والإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاي غرداية تعتمد على تبني إستراتيجيات تحفيزية للموظفين لتطوير أفكار جديدة ومبتكرة.

✓ توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة تنافسية الشركة في السوق.

#### ➤ أسباب إختيار الموضوع:

\_ الأهمية المتزايدة لموضوع الإبداع والإبتكار.

\_ معرفة العلاقة بين الإبداع والإبتكار في المؤسسات الجزائرية.

\_ البحث له علاقة بمجال تخصصنا وهو إدارة الأعمال.

-الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع، وتماشيه مع تخصصنا العلمي.

#### ➤ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

\_ محاولة تحديد مفهوم دقيق و واضح لكل من الإبداع والإبتكار.

\_ تسليط الضوء على أهمية الإبداع والإبتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية.

\_ إبراز العلاقة بين الإبداع والإبتكار في المؤسسات.

\_ التعرف على مستوى الإبداع والإبتكار في المؤسسات الجزائرية ومعرفة الأساليب المتبعة فيها.

#### ➤ أهمية الدراسة:

يتطلب الإبداع والإبتكار متطلبات إذا يجب أن تقوم المؤسسات بشكل مستمر في البحث عن تطوير منتجاتها

وخدماتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المستهلكين، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم

ورغباتهم، إذ تتمثل هذه الأهمية من خلال النقاط الآتية:

\_ إبراز أهمية الإبداع والإبتكار في المؤسسات.

\_ محاولة التعرف على واقع الإبداع والإبتكار في المؤسسات.

\_ إبراز العلاقة بين الإبداع والإبتكار في المؤسسات.

\_ جعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب إستراتيجية للعمل على تشجيع الإبداع والإبتكار.

\_ توعية ولفت انتباه مسيري المؤسسة بالدور الذي يؤديه كل من الإبداع والإبتكار.

#### ➤ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

#### ➤ الحدود المكانية:

حاولنا من خلال هذه الدراسة استقصاء آراء عينة من موظفي إتصالات الجزائر - فرع ولاية غرداية -

#### ➤ الحدود الزمانية:

تمت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من 2024/03/11م إلى 2024/05/05م.

#### المنهج المستخدم في الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف

الموضوعة، ويمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين محدد

التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على ما يلي:

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف

النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

✓ **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة

والمترتبة بموضوع البحث.

#### ➤ صعوبات البحث:

لا تخلو الأعمال من الصعوبات والعوائق خاصة في ميدان البحث العلمي، ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا

خلال فترة انجاز البحث ما يلي:

\_ كثرة المراجع والمعلومات المترتبة بمتغيرات البحث مما صعب عملية غربلة واقتناء المعلومات المناسبة في

الدراسة النظرية وكذلك التطبيقية.

\_ طبيعة موضوع البحث والتي تتسم بالتوسع رغم محاولة ضبط عناصره في ظل الإشكالية المطروحة.

-التجاوب السلبي لبعض المستجوبين من خلال عدم الإجابة على بعض الأسئلة.

\_ عدم الاكتراث بأهمية الموضوع من طرف بعض المستجوبين.

## ➤ هيكل الدراسة:

➤ لغرض الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة تم تقسيم الموضوع إلى فصلين أحدهما نظري والأخر تطبيقي كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الإبداع والابتكار في المؤسسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين هما: تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة الإبداع والابتكار، العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع والابتكار.  
المبحث الثاني: دراسة تطبيقية حول إدارة الإبداع والابتكار لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية، حيث قسم إلى مبحثين هما كالاتي: التعريف بميدان الدراسة، إجراءات الدراسة.

المبحث الأول:  
الدراسة النظرية

## تمهيد

تتطور تقنيات المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها في بيئة معقدة تتطور خلالها التقنية بشكل كبير وتتغير فيها ملامح الأسواق وظروف المنافسة بشدة، وهذا ما أدى إلى تقدم المنتجات بسرعة وتقليص دورة حياتها من جهة، وتعدد الخيارات والبدائل أمام المستهلكين من جهة أخرى. وحتى تتمكن هذه من مواجهة المؤسسات الضغوط الشديدة ومسايرة التطورات السريعة خصوصا فيما يتعلق بالزبائن.

حيث اتجهت المؤسسات للتركيز على الإبداع كضرورة فرضتها الظروف الحالية نظرا لأهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة، بحيث يتطلب هذا الأخير أن تقوم المؤسسات باستمرار في البحث عن تطوير منتجاتها أو خدماتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة للمستهلكين، وتعمل على تحقيق أقصى اشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار والإبداع يتطلب القيام بعمليات جديدة وحديثة بعيدة عن التقليد.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة الإبداع والابتكار.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع والابتكار.

## المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة الإبداع والابتكار

يعتبر الإبداع والابتكار مفاهيم مهمة في عالم الأعمال والحياة، فالإبداع يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم التي قد يعتقد البعض أنها مرادفة له، وهذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع والابتكار، وهذا ما سيتم تناوله من مفاهيم أساسية لإدارة الإبداع والابتكار لهذا المبحث وما يحتويه من مطالب.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار

تعد التغييرات المتسارعة في المحيط من أكبر التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم، والتي تظهر الحاجة إلى الأفكار الجديدة والخلاقة كضرورة ملحة للبقاء، الذي يظل مرهونا بالتعاطي مع التغييرات الجديدة بطريقة مبدعة غرضها الأداء الجيد أولا والتطور والنجاح دائما، وبالرغم من ثراء الكتابات في موضوع الإبداع، إلا أن هذا المفهوم لا يزال يكتنفه بعض الغموض، وذلك لاختلاف مداخل التطرق ظليه بن النفسي، الاجتماعي والإداري.....

### مفهوم إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسة:

إن الإبداع والابتكار مفهومان متقاربان ومتلازمان ويكمل أحدهما الآخر، حيث لا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر. ولقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه: "القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ما، أداة جديدة، أثر فني، أو أسلوب جديد."

\*كما نجد أن: "الابتكار ليس عملية منفردة، ول كنه مسار شامل لمجموعة من المسارات الجزئية، وليس مجرد تصور لفكرة جديدة ولا حتى اختراع شعار جديد، أو تنمية سوق جديدة، بل هو المسار الذي يشمل كل هذه الأشياء متفاعلة ومندمجة في سياق واحد."

\*وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الإبداع أو الابتكار بأنه: "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير ظلا خطوة من هذه الخطوات، وهذا التعريف يختصر الابتكار على أنه يشمل تجديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها واعتماد طرائق جديدة للإنتاج وعرضها وتوزيعها، وكذلك إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل ومهارات القوى العاملة."

\*وبالتالي فالإبداع هو العملية التي يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو طرائق جديدة للإنتاج، وتشمل جميع المراحل من الابتكار إلى التطوير ثم الإنتاج التجريبي، إلى التسويق، ثم الإنتاج التجاري. أي أن الإبداع هو توليد أفكار جديدة، أو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، في حن أن الابتكار هو تطبيق عملي وتحويل هذه الأفكار

العمل ملموس. أما الاختراع فهو خلق فكرة وتطويرها وتطبيقها عمليا. والفرق بين الاختراع والابتكار كون الأول جذري، في حين أن الثاني هو تطبيق أفكار جديدة على ما هو موجود أصلا، وهذا التمييز عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا. وتتطلب عملية الإبداع والابتكار إدخال الثقافة التنظيمية المبدعة التي تمكنها من التلاؤم مع التغيرات، استعمال الطرق والتقنيات الفعالة التي تساعد على تلبية احتياجات العملاء، وتوفير الموارد البشرية واللوجستية واستغلالها بفعالية، أي أن الإبداع أو الابتكار يرتكز على ثلاث جوانب رئيسية:

### 1-الفرد المبدع:

وهنا يتم التركيز على القدرات الإبداعية للأفراد في مجالات نشاطهم المختلفة.

### 2-العملية الإبداعية:

وهي تتمثل في مجموع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق الإبداع.

### 3-المنتج أو الخدمة المبدعة:

وهو المنتج الذي يتصف بالحدثة وبالاختلاف عما سبقه من منتجات.

\*كما أن نموذج الإبداع والابتكار ضمن برنامج الإدارة الإبداعية يضم 04 مبادئ هي:

إيجابية : تمثل التعود المستمر على اعتبار المشكلات كفرص متاحة والقدرة على التغلب على الفشل بسرعة وتقبل النقد؛

الحماس : رغبة جامحة في تحقيق الأهداف؛

روح المرح : المخاطرة مع استخدام أسلوب المزاج في التفكير فينتج ذلك مرونة في الأفكار والأفعال؛

الإصرار : هناك مقولة "ظن لم تنجح من أول مرة حاول مرة أخرى" وأخرى "ظن لم تنجح من أول مرة جرب شيئا مختلفا حتى تصل إلى النجاح"، وهذا يبرز أن الإصرار أمر ضرورة للوصول إلى الإبداع والتميز.<sup>1</sup>

\*يرى البعض أن الإبداع Creativity يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو لفكرة جديدة، في حين أن الابتكار Innovation هو لتطبيق الخلاق أو الملائم لها. ولذلك فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.<sup>2</sup>

1- مروة سلاطني، يوسف سبتي، دور الإبداع والابتكار في تطوير أداء المؤسسة-دراسة حالة اتصالات الجزائر تبسة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2019/2018، ص ص 2-3.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 17.



## الجدول رقم (1): أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار

الإبداع creativity	الابتكار innovation	
فردية	جماعية	1-المحاولة
متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة	2-العملية
غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد	3-الأثر
استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية	4-التكوين
عصف الأفكار	تسيير المشاريع	5-نوع الاجتماعات
تضارب الأفكار وتشبعها	تقارب الأفكار والإجماع حولها	6-نوع التفكير
التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق	7-دور المشرف أو المسؤول
مصدر resource	كفاءة competence	8-أهميتها في المؤسسة

**المصدر:** الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار-دليل لكل رواد الإبداع والابتكار-، ط1، دار خطوط الإنتاج والتصنيع، 24 مارس 2020، ألمانيا، ص 18.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للمفاهيم

ظهر الاهتمام بدراسة الإبداع منذ القدم حيث كان ينظر إليه منذ القدم على أنه قوة خارقة لا يمكن السيطرة عليها ويملكها بعض الناس كتفضيل طبيعي، وكان يتم الخلط بين الإبداع والعبقرية والموهبة. وعبر الحضارات القديمة كالحضارة البابلية والمصرية وكذا الحضارة اليونانية والرومانية وصولاً إلى العصور الوسطى كان يعتقد أن الوراثة هي العامل الرئيسي في تميز بعض الأفراد عن غيرهم بصفات خارقة في بعض العلوم الفلسفية والهندسة وفي الآداب والفن المعياري....ومع نهاية القرن التاسع عشر قام كل من بنيه وهنري (1897م) بدراسة الإبداع بصفته أحد مكونات الذكاء وظهرت نظريات سيكولوجية ونفسية مختلفة حول المكونات السلوكية والسمات العقلية.

وظهر النقاش بين أنصار أن الإبداع من صنع البيئة وبين أنه من يرى الإبداع أصله وراثي. ومع التطور العلمي ظهرت بعض أدوات قياس الإبداع في ميادين التعليم والصناعة حيث نجد محاولات عمل الصورة المبدئية لمقياس بينيه سيمون للذكاء (1905م) ضمن المقياس ثلاثة من الاختبارات ذات النهايات المفتوحة للكشف عن مستوى سنة 1967 بهدف قياس التفكير الإبداعي. Guilford الإبداع والذي طوره بعد ذلك جيلفورد.

وكان للتطور التكنولوجي والعلمي دور كبير في التفريق بين الإبداع والإبتكار وفي فهم الدوافع من وراء ظهور العباقرة من خلال أبحاث ونظريات علم النفس ومن خلال قياس الذكاء حيث بدأ ينظر للإبداع على أنه توليفة من العمليات العقلية والمعرفية له علاقة متينة بالتفكير والشخصية والدافعية والبيئة.<sup>3</sup>

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الإبداع والإبتكار

## 1-أهمية إدارة الإبداع:

إن الإبداع يغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين، ويرى(ديفز)أن الإبداع نمط حياة، وسمة شخصية، وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد، واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد، وبعبارة فإن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية:

\_يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين؛

- يساعد الفرد في الحصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛

- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛

-يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل؛

-يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛

-يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية؛

-يؤدي إلى الإنفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛

-يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لإكتشاف الأفكار؛

\_يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية؛

\_يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها؛

\_يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.

## 2-أهمية إدارة الإبتكار:

<sup>3</sup> سيساني ميدون، إدارة الإبداع والإبتكار، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت-، 2022/2021، ص 03.

اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير ، أصبح الابتكار جوهرًا من أجل البقاء، ولأن بقاء المؤسسة هدف استراتيجي، لذا تعد جميع الابتكارات إستراتيجية، فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم. لهذا فإن الابتكار من أولويات اهتمام المؤسسات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، والابتكار ذو أهمية كبيرة في تحقيق ما يلي

#### **أولاً-خفض النفقات:**

إبتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف، إعادة العمل والتخلص من التوالف).

#### **ثانياً-زيادة الإنتاجية:**

الإنتاجية هي زيادة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال إبتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

#### **ثالثاً-تحسين الأداء:**

يعمل الإبتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلا ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقة الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبون، لتقديم الخدمة الافضل لهم. كما ساهم في تحقيق التفاعل في كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

#### **رابعاً-إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:**

إن إبتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، إذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وإبتكار الجديد منها لخدمة زبائننا.

#### **خامساً-إيجاد أسواق جديدة:**

إن الإبتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة. لذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.

#### **سادساً-إيجاد فرص العمل الجديدة:**

تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح لداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الإقتصاد الوطني في كل بلد.<sup>4</sup>

### 3- أهداف إدارة الإبداع والابتكار:

1- الإبداع يرفع قيمة المجتمع الثقافية عندما يبدع الشخص فإنه يرفع من قيمة مجتمعه الثقافية لأنه يضع شيء من ذاته فيما يقوم به، فيكون فنه أو مهارته انعكاساً لذاته، وستظل أعماله حتى لو كان يقلد فيها شخصاً آخر فريدة بطريقة ما؛

2- الإبداع يخلق فرص عمل جديدة يساعد الإبداع في إفساح المجال للرغبة في تعلم صنع أشياء جديدة بسبب المتعة التي نشعر بها عند القيام بالأشياء المبدعة، وتزيد الرغبة في تحسين الأسلوب والنمو في العمل والمهنة، وهذا يساعد في خلق فرص عمل جديدة؛

3- الإبداع يعزز الخبرات والكفاءات تتمثل أهمية الإبداع الإداري في تطوير أفكار جديدة مما يساعد على تعزيز الخبرة والكفاءة عند الشخص المبدع، فبدون المبدعين وأفكارهم المختلفة وخبراتهم لما وُجدت أي من الفنون المختلفة والكتب والتكنولوجيا الموجودة حالياً الإبداع يزيد من التواصل الاجتماعي الإبداع يساعد في التواصل مع أشخاص آخرين ممن يفعلون نفس ما نفعله، وهذا يزيد من عملية التواصل الاجتماعي مع الآخرين وزيادة الارتباط بالمجتمع، سواء كان التواصل من خلال تبادل الأفكار مع الآخرين، أو حتى التواصل الصامت كأن يفعل كلاً منا ما يفعله بجوار الآخر في صمت، فإن هذا كله يخلق شعوراً بالاتصال بالآخرين؛

4- الإبداع يرفع اقتصاد الدولة الإبداع يساعد في توفير المال مما يرفع اقتصاد الدولة، فمن خلال تعلم الناس لكيفية صنع الأشياء بأنفسهم يقلل احتياجهم لإنفاق المال على عملية الشراء، وهذا يساعد في رفع اقتصاد الدولة مما يؤثر إيجابياً على المجتمع؛

5- يعد الإبداع أمراً مهماً لارتقاء المجتمع وتطوره، سواء من حيث رفع اقتصاد الدول من خلال توفير المال، أو من خلال خلق فرص عمل جديدة وتعزيز التواصل بين الناس، وزيادة الخبرات والكفاءات.<sup>5</sup>

### المطلب الرابع: أنواع إدارة الإبداع والابتكار

#### 1- أنواع إدارة الإبداع:

<sup>4</sup> أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 73-74.  
<sup>5</sup> بارك نعيمة، الابتكار أداة لجذب المستهلكين ومواجهة المنافسة في مؤسسات إتصالات الجزائر بالإشارة إلى مؤسسة موبيليس دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشلف، 05-2011، ص 232.

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، فإننا لا نرى مانع من التركيز على البعض منها. وقد يكون في اعتقادنا الأهم، ألا وهو:

### أ-الإبداع التكنولوجي :

حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واجدا من أهم أشكال الإبداع، لإعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، ومن ثم تعريفه لا يختلف عن التعريف الإبداع للإبداع ومن ضمن تعاريفه: أن الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

### ب-الإبداع التنظيمي:

المقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات للعمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فاعلية.

### ج-الإبداع في الخدمة:

المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو للآخرين.

### د-الإبداع في مجال التسويق:

يعني به خلق منافذ وطرق جديدة للتسويق، .....إلخ.

بالإضافة إلى هذه الأنواع هناك أنواع أخرى، منها ما هو حسب النشاط كالإبداع السياسي والعسكري، وكذلك الإبداع العام والخاص حسب عدد الأفراد المشتركين فيه... إلى آخره.<sup>6</sup>

### 2-أنواع إدارة الابتكار:

في ضوء خبرتنا الحالية فإن الابتكار يمكن أن يأخذ في المؤسسات الدلالات التالية:

### أ-الابتكار يمثل التميز(Defferentiation) :

وفي هذا فإن الابتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو الغير المنافسين. فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

<sup>6</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنسيق والتنظيم، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 28-29.

## ب-الإبتكار يمثل الجودة (Novlety) :

وفي هذا فإن الإبتكار هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية أو المنتج الحالي) التي تمثل القديم أو ما هو سابق على الإبتكار. والإبتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة وتطويرها وهذه الدلالة هي التي تجعل (الإبتكار=الميزة التنافسية المستدامة).<sup>7</sup>

## ج-الإبتكار هو التوليفة الجديدة (New Combination) :

وفي هذا فإن الإبتكار يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء قديمة ومعروفة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه (توليفة الشيء المجال الجديد).

## د-الإبتكار هو أن تكون القائم الأول في الحركة (To Be First Move) :

وفي هذا تمييز لصاحب الإبتكار بأنه الأول في التواصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون والتابعون. وحتى في حال التحسين (الإبتكار الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول فيما أدخل على المنتج من تعديلات. وهذه هي سمة السبق في الإبتكار أي أن يكون سابق الإبتكار أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد أو محسن.

## ه-الإبتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:

أن الإبتكار في انتهاز الفرص (وأفضل تسمية اكتشاف الفرص بدلا من انتهازها) يمثل نمطا من أنماط الإبتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه. لهذا يراه المبتكر في اكتشاف الفرص ولا يراه الآخرون. ولا بد أن نشير الى اكتشاف الفرص قد تعاضمت أهميته مع الأنترنت من أجل إيجاد نماذج الأعمال الجديدة.<sup>8</sup>

## المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع والإبتكار في المؤسسة

إدارة الإبداع والابتكار هي عملية تهدف إلى تعزيز وتحسين القدرة على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة في المؤسسة، تعتبر الإدارة الفعالة للإبداع والابتكار أمراً حاسماً لنجاح الشركات في عصرنا الحديث الذي يتطلب التجديد والتفوق المستمر، يجب أن يكون هناك نهج منظم لإدارة الأفكار والمشاريع الابتكارية، بما في ذلك تحديد الأهداف وتخصيص الموارد وتقييم النتائج، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

<sup>7</sup> نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 104-103.

<sup>8</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الإبتكار، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 226.

## المطلب الأول: الدوافع التي تسبب في إدارة الإبداع والابتكار

الدوافع التي تسبب الابتكار والإبداع: Motivies Which causes Creativity & Innovation

تنقسم الدوافع التي تسبب الابتكار والإبداع إلى الأنواع التالية:

### \*دوافع ذاتية Self Motive :

تعرّف الدوافع الذاتية على أنها: "العوامل التي تميز وتوجه قدرة الفرد للقيام بالعمل، وحبّه للبحث في المسائل الصعبة والمعقدة."

إن الدوافع الذاتية تنمو مع الفرد منذ نشأته، حيث تتكون لديه الحماسة والتحمس للمواقف والخوض في حل المشكلات للوصول إلى أفضل حل ممكن لها، وإن أفضل مستوى لهذه الدوافع هي المستوى المتوسط، وذلك لأن ارتفاع درجتها يؤدي إضعاف كفاءة العملية الابتكارية والإبداعية، كما أن انخفاض درجتها يمنع الفرد من تعبئة طاقته للعمل والابتكار.

### \*دوافع إجتماعية Social Motivies:

تتمثل الدوافع الإجتماعية في حاجة الفرد المبتكر والمبدع إلى التحرر من الأفكار المنتشرة أو السائدة، والتي يقبلها الآخرون كحقائق ثابتة، وهذا ما يمثل دافعاً قوياً للمبتكرين والمبدعين للسير في طريق الابتكار ولإبداع، ولتحقيق ذلك يجب أن يتمتع الفرد المبتكر والمبدع بالصفات التالية:

. أن يكون واثقاً بنفسه وقدراته؛

. أن يكون قادراً على التفاعل مع الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ويتفاعل معه.

### \*دوافع الحاجة Need Motivies:

إن تزايد وتنامي حاجات الفرد المبتكر والمبدع يجعله يزيد من تفكيره، ويدفعه للبحث عن طرائق جديدة للتعامل مع الحياة وتعقيداتها، والشيء الذي يوجه هذا التفكير والبحث في هذه الحالة هو ما يطلق عليه دوافع الحاجة، التي يكون من نتائجها تقديم أفكار جديدة وغير نمطية وابتكارية بهدف الوصول إلى المكانة والتقدير والاحترام المناسب له، أو إثبات الذات بين الآخرين وفي المجتمع.

تتفاعل الدوافع السابقة مع بعضها البعض، وذلك من أجل إيجاد وخلق الاتجاه الابتكاري والإبداعي، فعلى سبيل المثال يجب أن يكون دافع الحاجة مجرداً من الشعور بالحاجات التي يتطلبها المجتمع والبيئة المحيطة بالفرد، لذلك يجب على الأفراد المبتكرين والمبدعين أن لا ينظروا لإبداعاتهم من منظور الابتكار والتحديث فقط، ولكن من

منظور اجتماعي يساعد على توجيه طاقاتهم الإبتكارية والإبداعية، فيما يحقق لهم التطور لمستوى أفضل من الحياة الاجتماعية<sup>9</sup>.

## المطلب الثاني: مصادر إدارة الإبداع والإبتكار

### 1-الفرد المبدع:

يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الفرد العامل في المؤسسة، والذي يملك صفات وقدرات ومهارات. تؤهله للإبداع (مثل الذكاء والموهبة، والإدراك، ومهارة التفكير، والمعرفة، والخبرة والمواصفات الشخصية...). وطبقاً لنموذج النمو الداخلي (نموذج ROMER) فإن خلق أفكار جديدة يعتر دالة طردية في رأس المال البشري. فالاستثمار فيه يؤدي إلى زيادة رأس المال المادي، مما يؤدي إلى تحقيق زيادة في النمو الإقتصادي. ويؤكد "شومبيتر" أن المسير هو مفتاح الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية، كما يعتبر "Boutillier" أن المسير إذا كان هو الذي أنشأ المؤسسة فهو يعتر مبتكر تلقائياً، حيث يطبق ما هو موجود على مؤسسته.

### 2-المؤسسة المبدعة:

غالبا ما يأتي الإبتكار من خلال المؤسسة الاقتصادية المحتضنة للأفكار الإبداعية، فمهما كانت القدرات الإبتكارية والمعرفة والمهارة المكتسبة من الفرد، لن يتمكن من الاستفادة منها ما لم يعمل في بيئة مشجعة للإبداع والإبتكار، حيث تعتبر الإمكانيات شرط ضروري لكي تتم عملية الإبداع. وقد أثبتت الدراسات العملية، من ناحية أخرى، أن الإبداع ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة. وهناك العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر على العملية الإبداعية الناتجة عن التفاعل بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى، وهذا ما يسمى الإبداع التنظيمي. وتتميز المؤسسات المبدعة بعدة مميزات أهمها ما يلي:

\_ الميل نحو الممارسة والتجريب؛

\_ مشاركة العمال في تقديم اقتراحات للعمل؛

\_ احترام القيم وتطبيقها؛

\_ تشجيع روح المبادرة لدى العاملين؛

\_ خلق بيئة تنظيمية لديها المرونة الكافية لتشجيع الأفراد على التغيير والابداع والإبتكار.

<sup>9</sup> رعد الصرن، إدارة الإبداع والإبتكار، ط4، الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص ص 40-41.



### 3-السوق:

تم اعتبار السوق كمصدر للإبداع والإبتكار منذ الثمانينات، حيث يكون الإبداع كنتيجة لطلبات الزبائن التي تتغير باستمرار أو المنافسة الشديدة في السوق، مما يجعل المؤسسة تتبنى إبداع وإبتكار جديد حتى تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع في أسواق جديدة. وهذا النموذج يمتاز بكونه يقترب من واقع عملية الإبداع في المؤسسة، حيث تستعمل هذه الاخيرة خبرتها ومعرفتها لتحويل الفكرة الإبداعية إلى منتج أو خدمة جديدة.

### 4-البحث والتطوير:

يعتبر من الوظائف الهامة التي لها تأثير كبير على العمليات الإبداعية، حيث تلجأ المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في العالم العادل إلى البحث والتطوير كمصدر للإبداع والإبتكار نظرا لإمكانياتها المادية والبشرية الكبيرة. ويعتبر البحث والتطوير المغذي الأساسي للإبداعات التكنولوجية، حيث يتم اكتشاف المصدر العلمي والتكنولوجي للإبداع. ومن أهم الشركات العالمية التي تنفق مبالغ طائلة على البحث والتطوير: مؤسسة أمازون، ألفا بت (الشركة الأم لقوقل)، شركة سامسونج، وشركة هونر للهواتف المحمولة الصينية التي لديها 14 مركز للبحث والتطوير في العالم.

### 5-التكنولوجيا:

تؤثر التكنولوجيا على المؤسسات وتجعلها مبتكرة وذلك للمحافظة على حصتها السوقية وعلى قدرتها التنافسية في السوق وتعتبر التكنولوجيا أحد المحركات الأساسية للإبداع والإبتكار في المؤسسات الاقتصادية حيث تدفعها إلى تغيير طرق عملها، كتنظيمها، ومهامها، وإلى تغيير منتجاتها وخدماتها تبعا لتغيير متطلبات الزبائن في السوق.<sup>10</sup>

### المطلب الثالث: نظريات إدارة الإبداع والإبتكار

يرى نجم (2003 ص 36) بأن المخرجات الإبداعية أو الإبتكارية لا تنحصر بشكل أو بقالب واحد ولا بمدى أو أسلوب واحد للتطور أو للتشكل، وكذلك يرى بأن تفسير الإبداع أو الإبتكار وتوصيفه غالبا ما ينطبق نتيجة نظريات مختلفة وهي:

### 1-نظرية الإبداع الفائق أو ما وراء النطاق المادي (trancedental):

أي النظرية التي تعتمد على أساس أن الإبداع أو الإبتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد الذين هم بطبيعتهم يكونون عباقرة ومبدعين.

<sup>10</sup> سيساني ميدون، مرجع سابق، ص 38-41.

## 2-نظرية الإبداع الآلي (Mechanestic) :

وهو الإبداع الذي يقوم على أساس أن الحاجة أو الاختراع، والحاجة هي التي تتطلب الإبداع في شيء ما نتيجة وجود مشكلة طارئة أو مازق موقفي معين.

## 3-نظرية الإبداع التراكمي (Cumumltaiive Synthesis) :

وهي النظرية التي تعتمد على أساس الجهود المترابطة والحثيثة في التحليل والإيثار والتحري والتحقق من أجل التوصل إلى أفكار، ومن ثم إلى إبداعات متجددة تضاف إلى المنتجات أو الخدمات القائمة.<sup>11</sup>

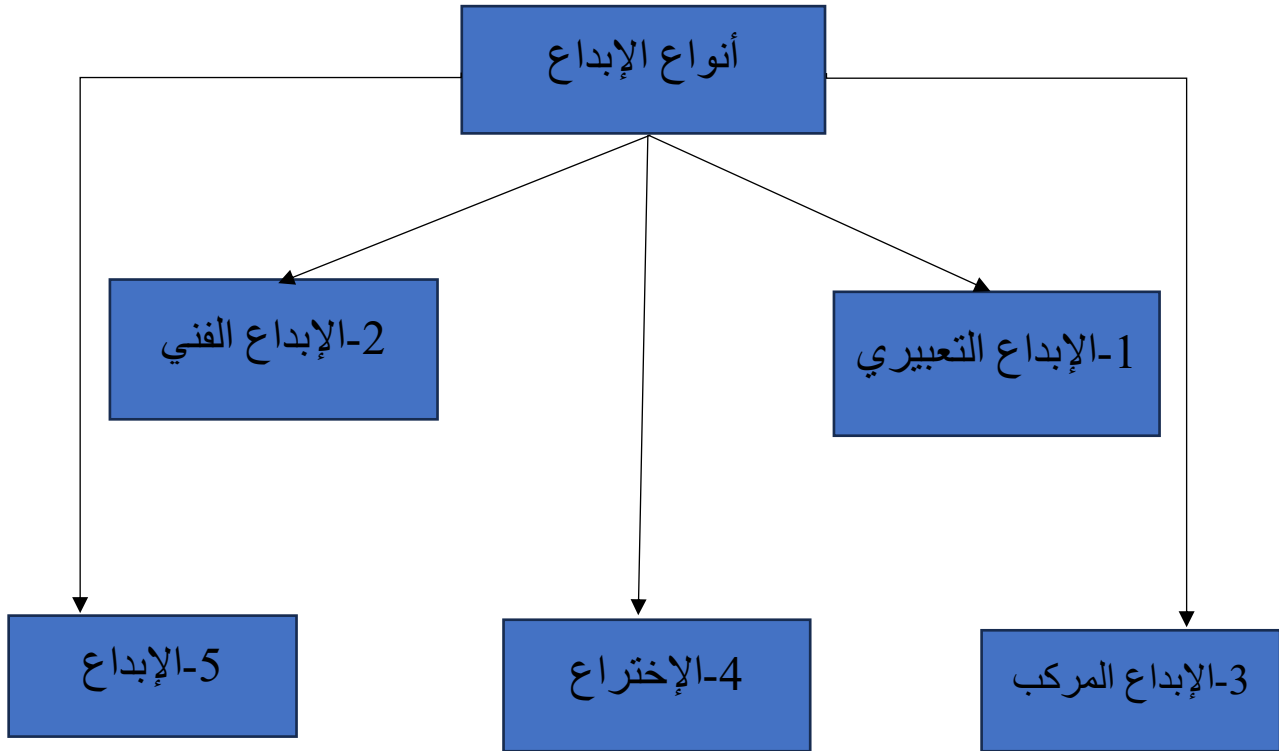
### المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الإبداع والابتكار

تم استخدام الإبداع Innovation في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للإبتكار Createvity وأعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والإبتكار من زوايا معينة واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية. وبرز فيما بلي بعض الاختلافات بينهما التي جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:

اشار (Cook,2000,p.6\_7) إلى أن العلاقة بين الإبداع Innovation والابتكار Creativity هي علاقة تكاملية كما هي مبينة في الشكل كما أن هناك مدخلات للمنظمة الناس المبدعة تشتمل على (الأفكار، العاملين، والتمويل) تؤدي الى الإبتكار بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على (الإبداع والنمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي الى الإبتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

<sup>11</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 53.

## الشكل رقم (1): أنواع الإبداع



**المصدر:** الطيف عبد الكريم، إدارة الإبداع والابتكار، محاضرات موجهة لطلبة ماستر 2، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2017-2018، ص 47.

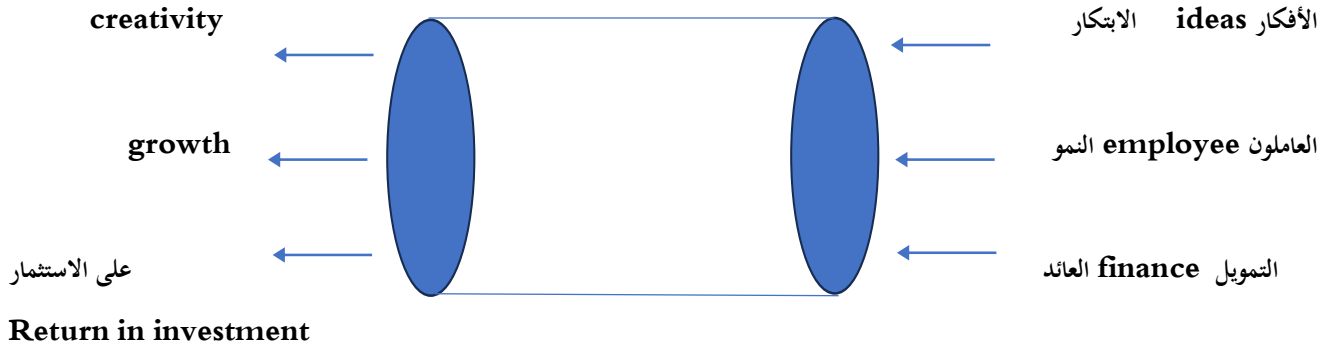
من وجهة نظر (Amabile,1988,P,123) فإن العلاقة ما بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملية لبعضها البعض ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث ان الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سويا، بينما الابتكار هو ماشي ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية. ثم عرفت Amabile الابتكار الإداري على أنه عبارة عن عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة.

بينما اقترح (Cumming,1998,p21) بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات.

أما الباحثان (Wang & Ahmed,2002.p417) قد عرفا الإبداع Innovation على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، وتعتبر

المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر، بينما اعتبروا الإبتكار Creativity أنه التطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين.<sup>12</sup>

### الشكل رقم (2): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



**Creativity الإبتكار**  
التطبيق الناجح للأفكار  
الإبداعية

**Innovation الإبداع**  
الإتيان بأفكار جديدة

**المصدر:** عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 25.

<sup>12</sup> عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 35-37.

# المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

## تمهيد:

تم التطرق في الدراسة الميدانية إلى تحليل إدارة الابداع والابتكار في المؤسسات (دراسة حالة إتصالات الجزائر - فرع ولاية غرداية-)، والهدف منها هو إثراء ما جاء في القسم النظري وتدعيم هذا البحث بدراسة تطبيقية وذلك لأجل معرفة مدى تطابق ما هو موجود في الواقع، حيث تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا وكانت شركة إتصالات الجزائر - فرع ولاية غرداية- هي محل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة جوانب الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تقديم هذا المبحث إلى مبحثين وهما كالآتي: التعريف بميدان الدراسة، إجراءات الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

يشكل الطور التاريخي لأي مؤسسة أهمية بالغة من خلال تتبع مسارها الكرونولوجي وذلك بغية التعرف على مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجالها، إضافة إلى معرفة كيفية نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية، وقد تم اختيار مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع ولاية غرداية - ولدا رسة ومعرفة هذه المؤسسة تم تقسيم المبحث إلى أربع مطالب، حيث المطلب الأول يتناول ماهية مؤسسة إتصالات الجزائر، والمطلب الثاني التعريف بالمؤسسة، والمطلب الثالث الهيكل التنظيمي لها، أخيرا إيجابيات وسلبيات الإبداع والإبتكار بالمؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية

#### أولا: نبذة عن شركة إتصالات الجزائر:

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302.

#### ثانيا: لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية:

وعيا منها من التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال، باشرت 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 لاحتكار 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 في الاتصالات متمثلة في «إتصالات الجزائر».

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

كما شكل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

#### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية

إتصالات الجزائر هي شركة عمومية إقتصادية تجارية ذات أسهم هيا زائدة في سوق الإتصالات الجزائرية التي تشهد نمو قويا تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعية المنزلي والأعمال، مصممة لابتكار سياسات وإستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/3 الراجع النظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصالات: المرودية، الفعالية، الجودة خدمية.

رغباتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الزائدة لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الأنترنت.



### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية وحدة عملياتية من بين 50 وحدة متواجدة على المستوى الوطني تتكون من:

#### أولا: مدير الوحدة العملياتية:

وبعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة. ومن مهامه السهر على ما يلي:

1- الحفاظ على الحصص السوقية ، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛

2- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛

3-مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة عبر كامل الولاية؛

4- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

#### ثانيا: مصلحة الموارد البشرية:

وهي مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

1- تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير؛

2- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات؛

3-إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي " تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات.

#### ثالثا: مصلحة التسيير التقني:

وهي مكلفة بـ :

1- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى؛

2- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكة " تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها؛

3-تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من اجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة .

رابعاً: مصلحة المالية والمحاسبة:

تعمل على :

1-تقديم للهياكل وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة؛

2-تسيير الميزانية والجباية وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها؛

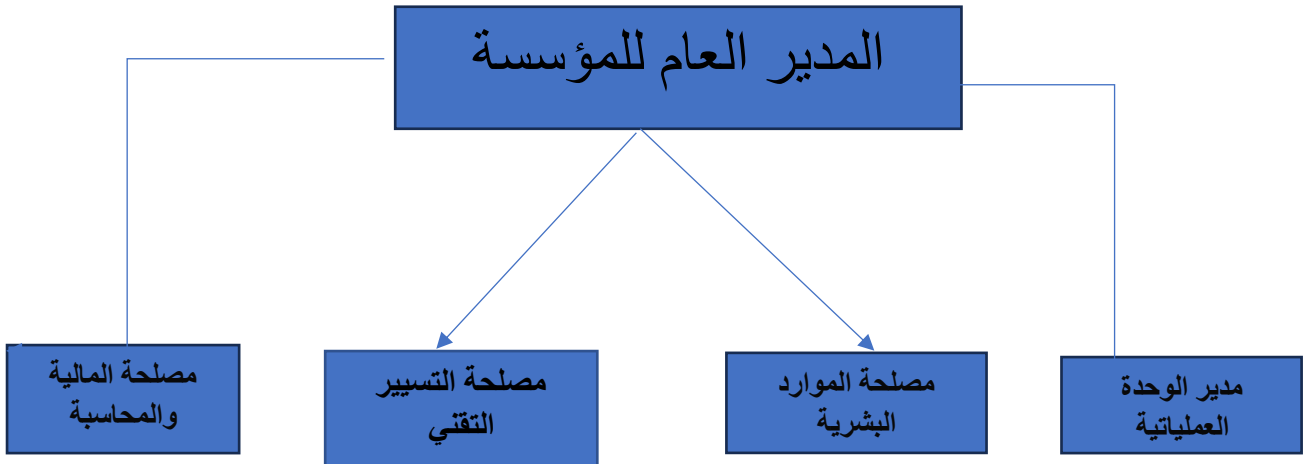
3-زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين " خاصة في المناطق الريفية"؛

4- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

5-تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها؛

6-عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية



المصدر: وثائق رسمية، مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية.

## المطلب الرابع: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري " وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في قطاع الاتصالات بالجزائر " لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لربائنها من مهامها:

\* العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛

\* تمويل مصالح الاتصالات بما تسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

\* تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

\* إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

\* تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها؛

\* تحصل الديون في اجلها المستحقة.

-كما دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية :

1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكثر عدد من المستعلمين خاصة في المناطق الريفية؛

2- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛

3- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير المؤسسة الإعلام في الجزائر؛

4- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلوماتية والتوجيه؛

5- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد " والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات الرسائل المكتوبة المعطيات الرقمية " المعلومات المرئية والمسموعة ..... الخ.

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

بالنسبة لإجراءات الدراسة كانت في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية حيث تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة وهذا ما يلخصه المبحث التالي.

## المطلب الأول: إجراءات المقابلة

بعد تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة في المبحث السابق وبالاعتماد على الأدوات المستخدمة والمعايير المحددة لجمع البيانات والمعلومات وذلك للحصول على نتائج جيدة وأجوبة دقيقة في دراستنا الميدانية تم طرح بعض الأسئلة.

المقابلة: كانت مع رئيس دائرة المالية والمحاسبة باعتباره العنصر النقابي الأول الفعال للحفاظ على السر المهني والمرافق ومكان العمل والأمن وسلامة منشآت المؤسسة وهذه المحاور التي يجب على الموظف الإلتزام بها:

✓ حقوق الموظف تتمثل في الأجر (الدخل) والتأمينات والأمن والصحة والسلامة البدنية والمعنوية؛

حرية الرأي المضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه؛

✓ لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية والاجتماعية؛

✓ الترقية والحماية؛

✓ التعويضات الاجتماعية؛

✓ الإحترام المتبادل (حتى الإدارة في حالة تزيد معاقبة الموظفين لديها مسار قانوني).

وبعد طرحنا لمجموعة من الأسئلة على المدير داخل المؤسسة كانت الأجوبة كالتالي:

**السؤال الأول:** هل يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية؟

**الإجابة:** يتم تنفيذ المهام والأنشطة بطرق إبداعية لتلبية إحتياجات العملاء وتطوير الخدمات وذلك باستخدام العديد من الأفكار الإبداعية في تنفيذ المهام، مثل تطوير تطبيقات جديدة لتسهيل عمليات الدفع والإستخدام وتقديم خدمات مبتكرة مثل الواقع الافتراضي والذكاء الإصطناعي لتحسين تجربة العملاء. كما أنها تهتم بتطوير حلول مبتكرة لتحسين شبكات الإتصال وتوفير سرعة واستقرار أفضل.

**السؤال الثاني:** هل تقوم المؤسسة بابتكارات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية؟

**الإجابة:** مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بابتكارات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية حيث تسعى جاهدة لتطوير وتحسين العمليات الداخلية وتحقيق أفضل كفاءة في العمل وتوفير تجارب مبتكرة للموظفين والعملاء، من خلال قيامها بالعديد من الإبتكارات في المؤسسة على سبيل المثال القيام بتطوير تطبيق محمول يتيح للعملاء إدارة حساباتهم ودفع الفواتير بسهولة. أيضا القيام بتقديم خدمة الدفع الإلكتروني عبر الهاتف المحمول لتسهيل عمليات

الشراء والمعاملات المالية. إضافة إلى ذلك توفير خدمة الأنترنت اللاسلكي عبر تقنية الجيل الرابع لتحسين سرعة وتوفر الإتصال في مناطق مختلفة.

**السؤال الثالث:** هل تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الجديدة؟

**الإجابة:** نعم بالتأكيد المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الجديدة، حيث أنها تؤمن بأهمية الإبداع والإبتكار في تحسين العمل وتلبية إحتياجات العملاء. لذا تشجع الموظفين على المشاركة بأفكارهم وتقديم مقترحات جديدة لتحسين عملياتها وتطوير الخدمات التي تقدمها. حيث أنها تستخدم عدة طرق لتشجيع الإبتكار ومثال ذلك تقوم بإنشاء بيئة عمل ملهمة ومحفزة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وطرح الأفكار الجديدة. كما أنها تنظم فعاليات وورشات عمل لتبادل المعرفة وتعزيز التعاون بين الفرق، وتقوم أيضا بتوفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين وتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة فب مجال الإبتكار.

**السؤال الرابع:** هل تسعى المؤسسة من خلال الإبتكار إلى المحافظة على الحصة السوقية؟

**الإجابة:** تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال الإبتكار إلى المحافظة على حصتها السوقية وتعزيز مكانتها في صناعة الاتصالات. من خلال تقديم حلول جديدة ومبتكرة وتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل، حيث تسعى للبقاء في المقدمة والتنافس بقوة في السوق، حيث أنها تدرك أهمية التطور والإبتكار للحفاظ على مكانتها وتلبية تطلعات العملاء.

**السؤال الخامس:** هل يقدم الموظف ما يطلب منه من أعمال بأسلوب متجدد ومبتكر؟

**الإجابة:** مؤسسة إتصالات الجزائر تشجع الموظفين على تقديم العمل المطلوب منه بأسلوب متجدد ومبتكر. وتقدر الإبداع والتفكير الجديد، وتشجع الموظفين على تجربة الأفكار الجديدة وتطبيقها في أعمالهم وتؤمن بأهمية التجديد والإبتكار في تحقيق النجاح والتفوق.

**السؤال السادس:** هل تعمل المؤسسة على توسيع علاقاتها العامة من خلال الإستفادة من مختلف التظاهرات والمناسبات ذات الإقبال الجماهيري الواسع؟

**الإجابة:** مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل جاهدة على توسيع علاقاتها العامة من خلال الإستفادة من مختلف التظاهرات والمناسبات ذات الإقبال الجماهيري الواسع. حيث تشارك في العديد من الفعاليات والمبادرات المجتمعية والثقافية لتعزيز تواجدها وتواصلها مع الجمهور وتؤمن بأهمية التواصل والتفاعل مع المجتمع، وتسعى لتقديم قيمة مضافة للمجتمع الجزائري. حيث أنها شاركت في العديد من الفعاليات المجتمعية مؤخرا وذلك قامت بتنظيم حملات توعوية حول الإستخدام الآمن للأنترنت وتكنولوجيا المعلومات، وأيضا قامت بتوفير خدمات

الإتصال والأنترنت في المناطق النائية، ودعمها للبرامج التعليمية والرياضية للشباب والمجتمع المحلي. وهي دائما سعيدة بالمشاركة في فعاليات تعزز التواصل وتقدم الفائدة للمجتمع.

**السؤال السابع:** هل تقدم المؤسسة تسهيلات لجذب العاملين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل؟

**الإجابة:** مؤسسة إتصالات الجزائر تهتم بجذب الموظفين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل، وهي تقدم بيئة عمل محفزة وفرص تطوير مهني ممتازة للموظفين. كما تقدم برامج تدريب وتطوير لمساعدتهم على تعزيز مهاراتهم واكتساب المعرفة اللازمة. وتؤمن أيضا بأهمية الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتقديم فرص للنمو والتطور في مجالاتهم المهنية.

**السؤال الثامن:** هل يتم تخصيص دورات تدريبية تكوينية من أجل تحسين كفاءة الأفراد والخبرة محليا ودوليا؟

**الإجابة:** تهتم المؤسسة بتطوير مهارات وخبرات موظفيها على المستوى المحلي والدولي. وتقدم دورات تكوينية تهدف إلى تحسين كفاءة الأفراد وتطوير مهاراتهم في مجالات متنوعة. سواءا كان ذلك في مجال التقنية (تطوير تطبيقات الجوال أو المعلومات، امن المعلومات، تحليل البيانات، تقنيات الشبكات)، الإدارة، التسويق أو أي مجال آخر، وتحرص على توفير الفرص التدريبية لتطوير مهارات موظفيها وزيادة خبراتهم.

**السؤال التاسع:** هل تخصص المؤسسة وقت لمتابعة المشاريع والأفكار الخاصة؟

**الإجابة:** تهتم المؤسسة بمتابعة المشاريع والأفكار الخاصة. لديها برامج دعم المشاريع الناشئة وفرق متخصصة في تقييم وتنفيذ الأفكار الإبتكارية. بحث أنه إذا كان شخص لديه فكرة أو مشروع يرغب في مشاركته مع المؤسسة يمكنه التواصل مع فريق المبادرات الإبتكارية لمزيد من المعلومات وهي تساعد على سماع أفكارهم ومساعدتهم في تحقيقها.

**السؤال العاشر:** هل تهدف المؤسسة من خلال الإبتكار في الأسعار إلى تحقيق قدر مناسب من الأرباح؟

**الإجابة:** تهدف المؤسسة من خلال الإبتكار في الأسعار إلى تحقيق توازن مثالي بين توفير خدمات الإتصال عالية الجودة وتلبية لطلبات العملاء، وفي لوقت نفسه تحقيق مستوى مناسب من الأرباح. وهي تسعى دائما لتقديم خدمات مبتكرة وبأسعار تنافسية لضمان رضا عملائها ونجاح الشركة. لديها خطط كبيرة لتطوير خدمات الاتصالات في المستقبل. هي تعمل باستمرار على تحسين جودة الشبكة وزيادة سرعة الأنترنت، بالإضافة إلى تقديم خدمات جديدة ومبتكرة مثل الواقع الافتراضي والذكاء الاصناعي. هي تسعى لتلبية إحتياجات العملاء ومواكبة التطور التكنولوجي لضمان تجربة إتصال متميزة. فلننتظع معا إلى مستقبل مشرق ومثير في عالم الاتصالات.

**السؤال الحادي عشر:** هل تسعى المؤسسة أن تكون في المقدمة من الذين يحاولون تجربة فكرة أو تطوير طريقة جديدة؟

**الإجابة:** المؤسسة تسعى دائما لأن تكون في المقدمة في تجربة أفكار جديدة وتطوير طرق جديدة. وهي تضمن بأهمية الابتكار والتطور التكنولوجي في مجال الاتصالات. وتدعم المشاريع الريادية وتعمل على توفير بيئة ملائمة للمبتكرين والمطورين لتحقيق أفكارهم وتحويلها إلى واقع. هي تتطلع إلى رؤية المزيد من الابتكارات والتطورات في مجال الاتصالات في المستقبل.

**السؤال الثاني عشر:** هل يتم اختيار الموظفين بناء على مستوياتهم أو قدرتهم في طرح الأفكار؟

**الإجابة:** يتم اختيار الموظفين بناء على مستوياتهم أو قدرتهم في طرح الأفكار الجديدة مثل العديد من الشركات من خلال القدرة على التفكير الإبداعي والابتكارية تعتبر مهمة جدا في سوق العمل الحالي. وبالتأكيد، الأفكار المبتكرة والقدرة على التفكير الخلاق يعدان من الصفات المرغوبة للموظفين في هذا المجال.

**السؤال الثالث عشر:** هل تعتمد المؤسسة على طرق حديثة للقيام بحملاتها الإعلانية؟

**الإجابة:** بالطبع المؤسسة تعتمد على طرق حديثة للقيام بحملاتها الإعلانية. تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي، التلفزيون، الإعلانات الرقمية، وغيرها من الوسائل الحديثة للوصول إلى الجمهور. تهدف إلى استخدام التكنولوجيا والإبداع للتواصل مع العملاء بطرق جديدة ومبتكرة. من الحملات الإعلانية الناجحة التي قامت بها مؤسسة إتصالات الجزائر هي حملة "إتصالات تغير اللعبة". تميزت هذه الحملة بأفكارها الإبداعية المبتكرة واستخدامها للتكنولوجيا بطرق مبتكرة للوصول إلى الجمهور. تم تنفيذ الحملة عبر مواقع التواصل الاجتماعي والتلفزيون والإعلانات الرقمية، وحقت نجاحا كبيرا في جذب انتباه العملاء وتعزيز الوعي بالمؤسسة.

**السؤال الرابع عشر:** هل يمتلك العامل القدرة على القيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها؟

**الإجابة:** العامل يمتلك القدرة على القيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها. قد يكون هناك فرص رائعة للنمو والتطور عند تجربة أشياء جديدة وخوض تحديات. بالطبع، يجب أن يكون هناك تقدير للمخاطر المحتملة واتخاذ قرارات مدروسة، لكن الجرأة والإستعداد للتطور يمكن أن تفتح أبوابا جديدة وتحقق نجاحا مذهلا.

**السؤال الخامس عشر:** هل تبتكر المؤسسة طرق حديثة في التسويق المباشر؟

**الإجابة:** تبتكر المؤسسة طرقا حديثة في التسويق المباشر، حيث قامت بتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة مثل استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وتقنيات التسويق الرقمي للوصول إلى الجمهور أوسع وتعزيز تفاعل العملاء. تهدف إلى تقديم خدماتها بطرق مبتكرة وملائمة لاحتياجات العملاء. بل وتسعى دائما للابتكار والتطور في مجال التسويق المباشر. وتستخدم العديد من الإستراتيجيات التسويقية الأخرى. تشمل ذلك إطلاق حملات إعلانية مبتكرة

عبر وسائل الإعلام المختلفة، كما تقدم عروضاً وخدمات حصرية للعملاء الحاليين وتستخدم برامج الولاء لجذب واحتفاظ بالعملاء. تهتم أيضاً بتوفير تجارب العملاء مميزة من خلال تحسين جودة الخدمة وتطوير الخدمات الجديدة التي تلبي إحتياجات العملاء.

**السؤال السادس عشر:** هل تتم دعاية المؤسسة بشكل واسع ومتكرر؟

**الإجابة:** تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بدعاية واسعة متكررة لتعزيز وترويج منتجاتها وخدماتها. بحيث تستخدم المؤسسة مختلف وسائل الإعلان مثل: التلفزيون، الإذاعة، الإعلانات المطبوعة، وسائل التواصل الاجتماعي لتعم في المجتمع وجذب انتباه المستخدمين المحتملين.

**السؤال السابع عشر:** هل تقوم المؤسسة بتوفير حيز مكاني جذاب يتمتع بدرجة عالية من الأناقة في التصميم؟

**الإجابة:** المؤسسة تهتم بتوفير حيز مكاني جذاب وأنيق في تصميمه. تعمل على توفير بيئة مريحة وجذابة للعملاء، سواء في مراكز خدمة العملاء أو في فروعها. تهدف إلى توفير تجربة مميزة للعملاء في جميع جوانب التعامل معها.

**السؤال الثامن عشر:** هل يوجد مرافق الراحة والانتظار في المؤسسة كي تجعل الزبائن لا يشكون كثيراً من الإنتظار من أجل الحصول على مختلف خدماتهم؟

**الإجابة:** توفر المؤسسة مرافق الراحة والإنتظار للزبائن. تهتم المؤسسة بتوفير بيئة ملائمة ومريحة لعملائها أثناء انتظارهم للحصول على خدماتهم. قد تجد مناطق جلوس مريحة، ومناطق للترفيه مثل: الألعاب والقراءة، وخدمات الواي فاي المجانية لمساعدتك في قضاء الوقت بشكل ممتع.

**السؤال التاسع عشر:** هل تقوم المؤسسة بإيجاد طرق جديدة واستخدام التجهيزات الحديثة في تنفيذ العمل؟

**الإجابة:** تسعى المؤسسة دائماً للإبتكار واستخدام التجهيزات الحديثة في تنفيذ أعمالها. وتعمل على تطبيق أحدث التقنيات والحلول الذكية لتحسين جودة الخدمات وتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل. وتهدف إلى توفير تجربة متطورة ومبتكرة للعملاء في جميع جوانب التفاعل معها. تستخدم مجموعة متنوعة من التقنيات الحديثة في عملها. تشمل بعض هذه التقنيات شبكات الجيل الخامس (5G) لتوفير سرعات اتصال فائقة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي والإتصال السحابي لتوفير التخزين والوصول إلى البيانات عبر الأنترنت.

**السؤال العشرون:** هل يتم توزيع واستخدام الخدمات بطرق مبتكرة؟

**الإجابة:** تعمل المؤسسة على توزيع واستخدام الخدمات بطرق مبتكرة. حيث تقدم حلولاً متنوعة ومبتكرة مثل تطبيقات الهاتف المحمول والخدمات الرقمية لتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل وتسهيل حياتهم اليومية. تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين تجربة المستخدم وتقديم خدمات مبتكرة تلبي تطلعات العملاء.



## المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

### ➤ الفرضية الرئيسية:

-إدارة الإبداع والإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر لها دلالة إحصائية بحيث تهدف إلى تطوير الخدمات والمنتجات التكنولوجية بما يلبي إحتياجات العملاء في ولاية غرداية.

### ➤ الفرضيات الفرعية:

-علاقة إدارة الإبداع والإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاي غرداية تعتمد على تبني إستراتيجيات تحفيزية للموظفين لتطوير أفكار جديدة ومبتكرة.

-توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والإبتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة تنافسية الشركة في السوق.

## خاتمة

إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسة هي عنصر مهم جداً للنمو والتطور، يجب أن تكون هناك ثقافة تشجع على التفكير المبتكر وتقديم الأفكار الجديدة. يمكن للمؤسسة تعزيز الإبداع من خلال توفير بيئة محفزة وداعمة وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية الابتكار، كما يمكن تنظيم ورش العمل والتدريبات لتطوير مهارات التفكير الابتكاري، الإدارة يجب أن تكون مفتوحة للاستفادة من الأفكار الجديدة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها. وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان العلاقة بين الإبداع والابتكار في المؤسسة من خلال الفصلين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع ولاية غرداية - وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج، التوصيات والمقترحات.

### أولاً/نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة والتحليل للمشكلة المتعلقة بالتعرف على إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية غرداية التي شملتها الدراسة يمكن إجمال النتائج الرئيسية للدراسة فيما يلي:

1- إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر تهدف إلى تطوير الخدمات والمنتجات التكنولوجية لتلبية احتياجات العملاء في ولاية غرداية. يمكن أن يكون ذلك من خلال تطوير تقنيات جديدة، تحسين الخدمات الحالية، أو إطلاق منتجات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المحلية.

2- علاقة إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية تعتمد على تبني استراتيجيات تحفيزية للموظفين. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تحفيز الموظفين لتطوير أفكار جديدة ومبتكرة، وتقديم مكافآت أو ترقية لأفكار الناجحة، وتوفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي.

3- توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة. عندما يتم تطوير أفكار جديدة ومبتكرة، يمكن أن يتم تحسين الخدمات والمنتجات، وبالتالي زيادة تنافسية الشركة في السوق المحلية والعالمية.

### ثانياً/اقتراحات الدراسة:

-الاهتمام بالإبداع والابتكار وتأسيس ثقافته في المؤسسات الاقتصادية؛

-بناء استراتيجيات تطبيق في المؤسسات الاقتصادية للتحفيز على التطور؛

- الاستفادة من الإمكانيات الموجودة والمهارات المتاحة الأمر الذي ينمي القدرة الإبداعية والابتكارية؛

- اعتماد التحسين كعملية مستمرة مما يدعم عملية الإبداع والابتكار؛

- تحمل نفقات ومخاطر الإبداع والابتكار؛

- لاستفادة من تجارب الدول الأخرى التي سارت خطوات عملاقة في مجال الإبداع والابتكار.

### ثالثا/آفاق الدراسة:

- مصادر الإبداع والابتكار بالمؤسسة الجزائرية؛

- الإبداع والابتكار ودوره في التحسين من أداء العاملين؛

- الإبداع والابتكار كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

### رابعاً/التوصيات:

- توسيع البنية التحتية للاتصالات وتطويرها بشكل أكبر لتتلائم مع متطلبات العصر، باعتباره دورة حياة؛

- حاجات المؤسسة الداخلية؛

- تفعيل وتوسيع استخدامات الشبكات واستغلالها بشكل كلي، خاصة في توعية العملاء بالخدمات المعقدة؛

- تعميم استخدام الإبداع والابتكار في كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها على المستوى الوطني سواء الخدماتي أو التعليمي، وعدم الإكتفاء بالجانب الاقتصادي فقط؛

- خلق وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بالإبداع والابتكار خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى منتج جديد.

## قائمة المصادر والمراجع:

- مروة سلاطني، يوسف سبتي، دور الإبداع والإبتكار في تطوير أداء المؤسسة-دراسة حالة اتصالات الجزائر تبسة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2018/2019.
- نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- سيساني ميدون، إدارة الإبداع والإبتكار، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون- تيارت-، 2021/2022.
- أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار الرأية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- برك نعيمة، الإبتكار أداة لجذب المستهلكين ومواجهة المنافسة في مؤسسات إتصالات الجزائر بالإشارة إلى مؤسسة موبيليس-دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشلف، 2011-05.
- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنسيق والتنظيم، ط1، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الإبتكار، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- رعد الصرن، إدارة الإبداع والإبتكار، ط4، الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.