



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة "مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

قشوط الياس

إعداد الطالب:

عبد العزيز روفيا

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2014 /.....
تاريخ الإيداع

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأمدنا بالقوة والصبر وإتمام هذا العمل، فهو وحده جل جلاله له الحمد والشكر.

أتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير للأستاذ المشرف الذي ساعدني كثيرا «إلياس قشوط»، وإلى الأستاذة القديرة «جودي حنان»، التي لم تبخل علي بالمساعدة في المعلومة، الجهد والوقت، وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

والشكر موصول إلى جميع الأساتذة الذي رافقوني في مشواري الدراسي، وكذا إلى الطاقم العامل في مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
III -I	ملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
أ - و	مقدمة
28-1	الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع
03	المطلب الأول: ماهية الإبداع
06	المطلب الثاني: أنواع الإبداع
07	المطلب الثالث: ماهية الإبداع الإداري
09	المبحث الثاني: الإبداع الإداري: الأهمية، المستويات، والمراحل
09	المطلب الأول: أهمية الإبداع الإداري
10	المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري
11	المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري
12	المبحث الثالث: الإبداع الإداري: النظريات، المتغيرات التنظيمية، الخصائص والمعوقات
13	المطلب الأول: نظريات الإبداع الإداري
17	المطلب الثاني: المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري
24	المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للإبداع الإداري
25	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري وأساليب التعامل معه

28	خلاصة الفصل
47-30	الفصل الثاني: الاطار النظري للتسويق الداخلي
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
31	المطلب الأول: نشأة وتطور التسويق الداخلي
31	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي
33	المطلب الثالث: التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية
34	المبحث الثاني: التسويق الداخلي: الأهمية، الأهداف والاستراتيجية
34	المطلب الأول: أهمية التسويق الداخلي
35	المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي
37	المطلب الثالث: إستراتيجية التسويق الداخلي
38	المبحث الثالث: التسويق الداخلي: المزايا، الأنشطة وأبعاد التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري
38	المطلب الأول: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمنظمات
39	المطلب الثاني: الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة للتنفيذ التسويقي الداخلي
40	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تنمية الإبداع الإداري
47	خلاصة الفصل
69-49	الفصل الثالث: الدراسة تطبيقية
49	تمهيد
50	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول: تقديم للمؤسسة
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأنشطتها
55	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: تقديم نموذج الدراسة ومتغيراتها
56	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة
58	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
58	المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة
63	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

69	خلاصة الفصل
71-70	الخاتمة
72-73	قائمة المراجع
74-78	الملاحق

الملخص:

يمكن للمنظمة تنمية الإبداع الإداري من خلال تقديمها لمجموعة من الأنشطة التي تساعد الفرد في تقديم أفكار جديدة تساند أفكار المنظمة ، ومن بين هذه الأنشطة التسويق الداخلي الذي يعتبر وسيلة أساسية في تحسين مستوى كفاءة الأفراد من خلال اكتسابهم لمعارف وتشاركتهم فيها بالاعتماد على بعض الآليات كالتمرين، التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري وغيرها، لعمل حلقة الربط بينها وبين الفرد وضم الخبرات وتجسيدها في ظل المهام الموكلة للفرد.

و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي في الإبداع الإداري في مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، ومن خلال هذه الدراسة تم إجراء مقابلات نوعية فردية - نصف مهيكلة على الموظفين في المؤسسة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للتسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري من خلال الأبعاد المختارة، حيث وجدنا أن للتمرين دور في تنمية الإبداع الإداري، أما التمكين فلم يكن له دور في تنمية الإبداع الإداري، بالإضافة لفرق العمل التي كان لها دور في تنمية الإبداع الإداري، وفي الأخير الدعم الإداري وجدنا أيضا أن له دور في تنمية الإبداع الإداري. وتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة كأن تهتم بفكرة التسويق الداخلي الذي يمكن الفرد من تجسيد مهاراته التفكيرية والإبداعية، إشراك الفرد الموظف في التسيير واستشارته وإعطائه صلاحيات أكبر لتشجيعه في تقديم أفكار إبداعية، وهذا يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة والمخطط لها.

الكلمات المفتاحية:

التسويق الداخلي، الإبداع الإداري، التمرين، التمكين، فرق الإداري، الدعم الإداري.

فهرس الاشكال:

صفحة الشكل	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	مكونات الإبداع	الشكل رقم (1)
35	أنواع التسويق الداخلي من خلال توجيه الاستراتيجيات	الشكل رقم (2)
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل رقم (3)
55	نموذج البحث	الشكل رقم (4)
57	سلم المقابلة	الشكل رقم (5)

مقدمة:

يتطلب مستقبل المنظمات اليوم الوعي والالتزان لمواردها غير الملموسة والذي يعتبر استثمارا على المدى الطويل في بيئتها التنافسية والعمل على التطلع للمورد الذي يسمح بمحاولة خلق أفكار جديدة وسلوكيات تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وهذا ما يسمى بالإبداع الذي هو أحدث المفاهيم الإدارية، حيث جاء هذا الأخير بتفعيل للأداء الإبداعي لدى المورد البشري نتيجته تحقيق أهداف المنظمة والنجاح والتميز.

ومما لا شك فيه أن الإدارة تعتبر حجر الأساس داخل المنظمة وتطورها من تطور المنظمة والأفراد على حد سواء، ومن أجل استمرارية هذا التطور لا بد من استمرارية المبادرة في وجود حلول بديلة للمشاكل التنظيمية من قبل العاملين. وهنا يظهر دور الإبداع إذ ما أدرنا أن التغيير والتطوير في فعالية التنظيم وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة، ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق، فهذه الأخيرة التي لا تسعى إلى الإبداع في عملها ولا تسعى إلى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، وإذا كانت المنظمات بأنواعها بحاجة للإبداع الإداري، فالمنظمات ذات الطابع الإداري بشكل خاص أكثر حاجة للإبداع الإداري، لما تواجهه من تحديات سياسية، قانونية واقتصادية تتسارع بشكل هائل ومتلاحق بحيث يعد الإبداع الإداري في مثل هذه المنظمات من أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث التطوير والتنمية في هذه المنظمات.

ويمكن للمنظمة تنمية الإبداع الإداري من خلال تقديمها لمجموعة من الأنشطة التي تساعد الفرد العامل في تقديم أفكار جديدة تساند أفكار المنظمة عند تقديمها كل من التدريب والتمكين وغيرها لعمل حلقة الربط بينها وبين الموظف، ومن بين هذه الأنشطة التسويق الداخلي الذي يعتبر وسيلة أساسية في تحسين مستوى كفاءة الأفراد من خلال اكتسابهم لمعارف وتشاركتهم فيها بالاعتماد على التدريب وضم الخبرات وتجسيدها في ظل المهام الموكلة للفرد العامل.

وهناك الكثير من رجال التسويق ممن يلخصون نشاط التسويق الداخلي بأبعاده المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القدرة على بيع المؤسسة إلى موظفيها، حيث تتعلق القدرة على البيع هنا بالبيع المعنوي والقدرة على إقناع موظفي المؤسسة ودرجة انخراطهم في حمل أفكار، قيم ومبادئ المؤسسة بالتالي مساهمتهم في دفع عجلة الإبداع الإداري كل حسب مستواه التنظيمي، وذلك من خلال الأنشطة الباعثة للإبداع الإداري من خلال التحلي بالمسؤولية وبالتالي القدرة أكثر على تحمل المخاطر و المساهمة في طرح اقتراحات بدون إقصاء أية فكرة حتى ولو كانت متطرفة، وهو ما قد ينتج عنه أفكار إبداعية خلقة، حيث أن التسويق الداخلي وما يحمله من أفكار

مقدمة

إبداعية من بعد نفسي إيجابي لدى الموظفين من شأنه أن يخلق جواً للتشجيع والتحفيز المتبادل بين العاملين، بالإضافة إلى حب العمل والتخلي بالثقة.

1. إشكالية البحث:

يأتي دور التسويق الداخلي في الإبداع الإداري من خلال اعتماد المنظمة على الأنشطة الباعثة للإبداع الإداري التي تشجع على المبادرة وتحمل المسؤولية في طرح أفكار إبداعية تدمج الفرد العامل في المنظمة وفي مجال وظيفته أكثر. ومن هذا المنطلق كان التساؤل الرئيسي لموضوع البحث على النحو التالي:

ما هو دور التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري؟

الأسئلة الفرعية:

إن هذا التساؤل الرئيسي يمثل المنطلق الأساسي لهذا البحث ومنه ينبثق العديد من التساؤلات الفرعية ذات صلة، نذكر من بين أهمها:

- هل للتدريب دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة؟
- هل للمتكمين دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة؟
- هل لفرق العمل دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة؟
- هل للدعم الإداري دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة؟

2. فرضيات البحث: يستند هذا البحث على فرضية رئيسية تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية

الفرضية الرئيسية:

للتسويق الداخلي دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- للتدريب دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة.
- للمتكمين دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة.
- لفرق العمل دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة.
- للدعم الإداري دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة.

3. أسباب اختيار موضوع البحث:

من أسباب ودواعي اختيار الموضوع نذكر:

- الرغبة في معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي والإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية.

- ندرة البحوث والدراسات التي تعالج هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة ضبط الاختلاف المتواجد في الدراسات السابقة الخاصة بالسياق الداخلي.

4. أهمية البحث:

تتجلى أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي ومفهومه لدى الممارسين داخل المنظمة أو لدى الباحثين، إذ أن أهداف المنظمة لا تتحقق إلا بمساعدته في تحقيقها، وحسب الأدبيات المحيطة بالدراسة هناك اهتمام في تزايد مستمر بموضوع التسويق الداخلي، و قد أشار العديد من الباحثين إلى أن المنظمات اليوم مازالت تتعامل مع التسويق الداخلي على انه فلسفة لا يمكن تطبيقها على الأرض الواقع لعدم وجود إجراءات يمكن العمل بها، فتأتي أهمية هذا البحث لتسليط الضوء على مكانة التسويق الداخلي في المنظمات، كما يأتي الإبداع الإداري كتأثير حيوي في تحقيق أهداف المنظمات فهو يعتبر طريقا يساعد على الارتقاء بمستوى أداء الأفراد في ظل بيئة مساعدة على الإبداع لكلى الطرفين الأفراد من جهة والمديرين من جهة أخرى.

و يكتسي البحث أهميته التطبيقية من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري على ارض الواقع من خلال تطبيقه على إحدى المنظمات وهي مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يقتضي عملها مراقبة حاملي المشاريع في إنشاء مؤسساتهم، فالمسار المقاولاتي يقتضي الإبداع، فمن هذا المنطلق حاولنا التعرف على مدى تطبيق آليات التسويق الداخلي في المؤسسة الجزائرية و دوره في تنمية الإبداع الإداري.

5. أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم كل من التسويق الداخلي، والإبداع الإداري.
- تحديد مقصود التسويق الداخلي ومختلف إبعاده ودوره في أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- إبراز واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة دور التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري.
- أهمية نتائج البحث للمؤسسة الجزائرية، والتي ستظهر دور الاهتمام بالتسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

6. منهج البحث:

لقد تم الاعتماد في هذا الدراسة على النموذج الوضعي- الوصفي (Le paradigme positivisme) بغرض وصف الظاهرة وما يترتب عليه من استكشاف للمتغيرات والعلاقة بينهما، حيث ينطلق هذا المنهج من نتائج النظريات والدراسات السابقة مع محاولة وصف للحقائق والهدف هو تأكيد هذه الحقائق. والمنهج المناسب الذي يتوافق مع النموذج المختار هو المنهج الافتراضي- الاستنتاجي (-La méthode hypothético-déductive) الذي يقوم على بناء فرضيات من نظريات موجودة سابقا، ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة من النتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما سوف نعتمد في جمع المعلومات في الدراسة الميدانية على بحث استكشافي لتحديد وكشف المتغيرات وتوضيح العلاقة فيما بينهما، من خلال إجراء مقابلات نوعية-فردية- نصف مهيكلة، من خلال أسئلة مفتوحة تجيب على الإشكالية المطروحة باستخدام تقنيتي التعمق باستخدام الكلمات المفتاحية الخاصة بمتغيري الدراسة و إعادة الصياغة وذلك بتوضيح الكلمات المفتاحية المستخدمة.

7. الدراسات السابقة:

أ. دراسة (عاطف عوض، 2013): " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية)"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف أعدت استبانة وزعت على 425 فردا من العاملين في هذه المؤسسات واسترجع منها 385 استبانة صالحة للتحليل، بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة، مما يؤثر ايجابيا في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

ب. دراسة م(شعل بن مبارك عايش، 2012): "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية مع التعرف على جميع معوقات الإبداع الإداري التنظيمية، الشخصية، الثقافية والاجتماعية لدى مديري المرحلة الثانوية في محافظة جدة. بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لوجهة نظرهم حول معوقات الإبداع الإداري وواقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري، وبينت نتائج

مقدمة

الدراسة على المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة وكان واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة، أما المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة وكانت المعوقات التنظيمية هي الأعلى حيث كانت بدرجة كبيرة وجاء بعدها في الترتيب معوقات الثقافية والاجتماعية، والمعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة.

ج. دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي لديهم، وكذا لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته واستثمارها. أما نتائج الدراسة تمثلت في امتلاك المديرين جميع القدرات المميزة لشخصية المبدع بدرجة عالية والمتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجة متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، وواقع الإبداع الإداري بوزارات القطاع بشكل عام مقبول.

د. دراسة (أمل احمد الحاج عبد وهاني الضمور، 2010): "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"

تهدف هذه الدراسة للبحث في أثر عوامل التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية من خلال إجراء بحث ميداني على موظفي البحث، نظرا لما يتميز به الموضوع من تجدد وأهمية بالنسبة للمؤسسات الخدمية التي تعتبر فيها الخدمة كمنتج الذي تسعى إلى إيصاله للزبون في أحسن صورة باعتمادها على العنصر البشري.

هـ. دراسة (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010): "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر كل من التدريب، تمكين العاملين، فرق العمل، الدعم الإداري بالإضافة للمعلومات التسويقية كأبعاد للتسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى من خلال أنواع الالتزام التنظيمي (الاستمراري، المعياري، والعاطفي). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي.

مقدمة

و.دراسة شفيق (إبراهيم الحداد وعلي عبد الرضا علي، 2008):"اختيار صلاحيات تطبيق مقياس التسويق

الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي للبنوك التجارية في الأردن)»

تهدف هذه الدراسة لتعرف على درجة التزام البنوك التجارية بموضوع البحث بمضمون التسويق الداخلي، والكشف عن مدى الابتعاد أو الاقتراب عن مضمون التسويق الداخلي الذي جرى اختباره في بيئة الأعمال الأردنية مع المقاييس العلمية المطبقة من قبل الآخرين في البيئات الأخرى. توصل الباحث إلى إجابات واضحة على تساؤلاته وتؤكد وجود التزام لدى البنوك التجارية بالتسويق الداخلي، مع وجوب تقارب كبير في مضمونه وأبعاده الأربعة (المكافأة، الاتصالات، تنمية وتطوير العاملين، القيادة والدعم الإداري).

8. هيكل البحث:

لغرض الإجابة على إشكالية البحث و التساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث

فصول متكاملة فيما بينها و مقدمة وخاتمة كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للإبداع الإداري، و قد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث عرضنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية حول الإبداع، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أهمية الإبداع، مستوياته و مراحلها. لنختم الفصل بمبحث ثالث تناولنا فيه نظريات الإبداع الإداري، متغيراته التنظيمية بالإضافة إلى خصائصه و معوقاته.

الفصل الثاني: خصصنا هذا الفصل لعرض الإطار النظري للتسويق الداخلي من خلال ثلاث مباحث، عرضنا في أول مبحث ماهية التسويق الداخلي، ثم انتقلنا إلى دراسة أهمية التسويق الداخلي ، أهدافه و أبعاده في مبحث ثاني، بينما جاء المبحث الثالث لدراسة مزايا التسويق الداخلي، أنشطته و إستراتيجيته.

الفصل الثالث: خصصنا هذا الفصل لدراسة حالة مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد:

لقد أصبح الإبداع الإداري من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات، حيث أن للإبداع الإداري دور هام في بقاء المنظمة وتطويرها فالمنظمة التي تسعى للإبداع في أعمالها يكون مصيرها الاستمرار، والمنظمة التي لا تسعى إلى التطور يكون مصيرها الفناء، فالإبداع الإداري يساعدها على التكيف مع التغيرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها. حيث أن الإبداع الإداري يرتقى بوجود أفراد تسعى دائما للارتقاء والتطور في أفكارها وأعمالها، وتهتم بأداء أعمالها بما يبرز أفكارها الإبداعية، وهذه الأخيرة تعود بالفائدة للمنظمة وأهدافها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

لإعطاء لمحة عن الإبداع الإداري تم تقسيم المبحث الأول إلى ثلاثة مطالب، حيث تناولنا في المطلب الأول ماهية الإبداع، أما في المطلب الثاني فتناولنا أنواع الإبداع، وأخيراً كمطلب ثالث تناولنا ماهية الإبداع الإداري.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

أولاً: مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية

يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

1- المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعص على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفضة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة... وغيرها

2- المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التميز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرائق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

3- المرحلة الثالثة:

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 والبيئية. وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت إلى بذل الجهود العظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقديم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام 1950 اهتماماً متزايداً

بدراسة الإبداع ، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيها الاهتمام بموضوع الإبداع ، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين .

ثانيا: مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعا وابتدعه: أنشأه وبدأه، وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد. يقول تعالى: بديع السموات والأرض " سورة البقرة آية (117) أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد وبمحاكاة واجترار المؤلف.

ثالثا: مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

يرى (ماكينون) أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محددًا. لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة.

إلا أنه وجد أن تعريف الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها:

1. التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية السمات أو الخصائص الشخصية لشخص المبدع: تعريف

(سيبسون) للإبداع أنه: "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير

وإتباع نمط جديد من التفكير" وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي

مصطلحات أساسية في مناقشة الإبداع (توفيق.ع، 2009، ص11)

2. التعاريف التي تركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع: كما تكشف

عنها الاختبارات النفسية ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز

(توفيق.ع، 2009، ص11)

3. التعاريف التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية: عرف الإبداع على أنه عملية معينة يحاول فيها

الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن

ينتج إنتاجا جديدا له او بالنسبة للبيئة، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه. (حسين أحمد ، 2012، ص 260)

كما عرف أيضا على أنه: "تنظيم عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينهما باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات" (توفيق .ع ، 2009، ص11)

4. التعاريف التي تنظر للإبداع كنتاج (توفيق.ع، 2009، ص 12) منها: يعرف الإبداع بأنه : قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.

ويعرف أيضا: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة"

ويتضح في العرض أعلاه أن الإبداع ليس حكرا على الفرد ولا يشترط أن يكون عملية فردية، بل قد يكون عن طريق الجماعات والمنظمات لتحقيق ما تسعى الوصول إليه.

رابعا: الفرق بين الإبداع والابتكار

يميل بعض الكتاب إلى التفرقة بين مصطلحي "الإبداع والابتكار" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة. إن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي، فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار الإبداعية، فليس من المهارة دائما أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكارا مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق. (توفيق عطية، 2009، ص 18)

كذلك تم التفرقة بين "الإبداع والابتكار" بقول: أن الإبداع يشمل تطبيق الفكرة وأن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة إلى عمل إبداعي، وحتى تكون الفكرة إبداعية يجب أن تكون ملائمة وموضوعية وقابلة للتنفيذ والتطبيق. ومن المتعارف عليه أن الإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء، فالأفكار الإبداعية موجودة بين الناس وهو مساو للهرم الأخير من هرم ماسو والمرتبط بتحقيق الذات إلا انه سبب إهمال المنظمات، أدى إلى إحباط الكثير من العاملين وتحويل مجهودهم اليومي من فكري إلى عضلي وإلى ساعات عمل وليس ساعات إنتاج، وأصبح الاعتقاد سائدا بأن مسؤولية خلق الأفكار الإبداعية تنحصر في المستويات العليا من الإدارة، وهذا بالأساس يعود لعدم شعور العامل بأنه جزء من العملية الإدارية. (حسين.أ طراونة، 2012، ص260-261)

المطلب الثاني: أنواع الإبداع

أولاً: تصنيف الإبداع وفقاً لـ TAYLOR

1. الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
2. الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الفنية (الجمالية) التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤيدها والحاجات التي تشبعها.
3. الاختراع: ويعني استخدام شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل، ولكن تم إدخال تعديل وتغيير عليها يجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
4. الإبداع المركب: وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
5. الاستحداثات: وهو استخدام شيء موجود فعلاً ولكنه يطبق في مجال جديد أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها. (عاكف.ل، 2011، ص54-55)

ثانياً: تصنيف الإبداع وفقاً لأبعاد مختلفة

1. وفق الناتج الإبداعي: حيث صنف الإبداع إلى إبداع منتج أو خدمة أو عملية أو هيكل (معبراً عنه بأنظمة الاتصال أو المكافئات أو علاقات السلطة) أو الأفراد كتحسين عناصر جديدة مثلاً.
2. وفق البرمجة:
 - إبداع مبرمج: وهو يعبر عن تغييرات تحددها المنظمة لتحسين المنتج جزئياً.
 - إبداع غير مبرمج: وهو الإبداع غير الروتيني المتبني لحل المشكلات الحرجة للمنظمة.
3. وفق الهدف:
 - إبداع وسيلي: تستعمله المنظمة كطريق تسيير من خلاله لبلوغ الإبداع النهائي.
 - إبداع نهائي: يسعى إلى تحقيق هدف المنظمة.
4. وفق الآثار الناتجة عن الإبداع:
 - إبداع جزئي أدائي: يمثل التغيير الناتج من الإبداع مقارنة بإبداع آخر
 - إبداع جذري هيكلية: تعبير عن التغيير في التصميم المادي لأي نوع من أنواع الإبداع

5. وفق القرار المتخذ الذي يتبنى الإبداع:

إبداع بقرار صادر عن الإدارة العليا.

إبداع صادر بقرارات جماعية حيث أنه يشترك فيه جمع أعضاء المنظمة.

إبداع إداري: يشمل التغييرات في الهيكل التنظيم وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة وسياسات واستراتيجيات ونظم رقابة جديدة وغيرها.

إبداع فني: وهو تطوير منتجات جديدة أو تغييرات في التقنيات.

إبداع القيمة: ويشير إلى تغييرات تطل على إستراتيجية المنظمة.

6. وفق إبداع المنتج: (emmanuelle, manceau,2006, p151)

إبداع تركيب: ويعبر عن منتج جديد يمزج مع تقنيات معروفة.

إبداع تزايدى: يعبر عن إضافات جديدة في المنتج والعملية.

إبداع مقتطع: يعبر عن تطوير أو اعتماد تقنيات أو آراء جديدة من نشاط المنظمة.

7. وفق المصدر أو مصدر الأفكار:

إبداع داخلي: يكون العاملين هم مصدر الأفكار.

إبداع خارجي: يكون مصدره أفكار من خارج المنظمة.

المطلب الثالث: ماهية الإبداع الإداري

تواجه المنظمة المعاصرة العديد من المشكلات لتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والتكنولوجيا، إذ يتطلب لحل هذه المشكلات طرائق جديدة إبداعية بعيدة عن الطرق الروتينية والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بمساعدة أشخاص مبدعين ووجود الوسائل المناسبة لإيجاد الطرق الجديدة ومن هنا عدا الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات.

أولاً: تعريف الإبداع الإداري

يعرف الإبداع الإداري على أنه: «مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير». (عاطف، ع، 2013، ص208)

ويعرف أيضا: «هو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم». (محمود.ج، حيدر. ش، 2011، ص 309)

والإبداع الإداري هو: «جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة». (مشعل.ع، 2012، ص 06)

ويرى بيتر دراكر أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه: «تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علما بأن التغيير هو الذي ينتج دائما الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير للإبداعات الاقتصادية والاجتماعية». (خلف سكارنه.ب، 2011، ص 18)

ثانيا: مفاهيم متعلقة بالإبداع الإداري

إن النظرة المتأملة في ماهية الإبداع الإداري تساعد في تحديد التصورات والمفاهيم التالية للإبداع الإداري وهي:

1. أن هناك مجالات غير متناهية للإبداع الإداري، في التفكير الذي يبلور الإرادة المجتمعية في استراتيجيات للتجديد الحضاري، وفي الأنظمة والوسائل التي تهتم في تحقيق الكفاءة والفعالية، وفي إثراء وتعظيم مهارات وقدرات القوى العاملة، وفي الاستجابات المحدثة للاحتياجات البيئية المختلفة.
2. إن التغييرات المتعددة والمتنوعة التي يعيشها العالم اليوم، تتيح فرصا رحبة يمكن تفصيلها واستثمارها وتحويلها إلى فرص وإمكانات إبداعية، تثري وتعظم قدرات وإمكانات المنظمة وتزيد من كفاءتها. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في المنظمات، تحقيقا للاستجابات مبدعة وفعالة للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التطور الحضاري.
3. إن النظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلح فنيا، يسهم في تجاوز الفهم الخاطئ والمحدد الذي يجعل الإبداع مقصورا على الاختراع التقني، من ثم يبرز أهمية إيجاد التصورات متجددة لتنمية مناخ الإبداع الإداري وإثراءه بفرص لا متناهية في ابتكار استراتيجيات وأساليب ونظم وعلاقات بيئية، ووظيفته ذات أثر مباشر في الكفاءة والفعالية.
4. إن التعريف المعاصر لعملية الإبداع، يتجاوز الاعتقاد الخاطئ الذي كان يحصره في ومضة فكرية لا تأتي إلا للمبدعين الذين يتمتعون بقدرات خارقة وينظر للإبداع على أنه قدرة تتوزع بما يسمى اصطلاحا

"التوزيع الإعتدالي" بمعنى أن الأفراد جميعا يتمتعون بقدرات إبداعية بدرجات متفاوتة وأن هناك سمات شخصيا للمبدعين، وأن معظم هذه السمات يمكن غرسها بالتدريب والتجريب، كما يمكن حفز الأفراد لتبنيها، متى ما توفر في العمل المناخ الإيجابي الذي يحفز ويدعم القدرات الإبداعية.

5. بما أن الإبداع هو استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة، فإن النظام المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الفكر والتجارب الإبداعية، لا بد أن يكون قائما على منهج نظامي مفتوح يمكنه من التفاعل الحي والتميز على المتغيرات البيئية، كما يستوجب أيضا أنظمة وقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث، لتمكين المنظمة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآنية وتطلعاتها المستقبلية. (عطية.ت، 2009، ص15)

المبحث الثاني: الإبداع الإداري: الأهمية، المستويات والمراحل

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث تناولنا في المطلب الأول أهمية الإبداع الإداري، أما في المطلب الثاني فتناولنا مستويات الإبداع الإداري، وأخيرا مراحل الإبداع الإداري كمطلب ثالث.

المطلب الأول: أهمية الإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (عاطف عوض، 2013، ص209)، فإن من أهم أسباب حاجة المنظمات للإبداع الإداري ترجع إلى ما يأتي: (توفيق.ع، 2009، ص20-21)

- يعتبر الإبداع الإداري عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة برفع كفاءتها وإنتاجياتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة بالإبداع.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

- تزايد حدة المنافسة الشرسة بفرض الحاجة إلى الإبداع الإداري لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة، الأمر الذي يتطلب الإبداع لحل هذه المشكلات.
- العولمة والتعامل معها تتطلب للإبداع الإداري.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- يبرر الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية للظاهرة الإدارية، حيث أن قيادة إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانهيال والانغلاق.
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري

يطرح المختصين بالعلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع الإداري:

أولاً: الإبداع على مستوى الفردي

ويقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وحددت سمات المبدع بما يلي:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛
 - الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقييم الأفكار؛
 - تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
 - التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة؛
 - شفافية التعامل مع المشكلات؛
 - وضوح الرؤيا.
- وبشكل عام يعرف الإبداع على المستوى الفردي بأنه: «توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه».

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة

يعتقد بعض الكتاب في مجال الإدارة أن الإبداع على المستوى الجماعي أيضاً أساسه فردي إلا أن البعض الآخر يرى أن الجهد الجماعي دائماً أفضل من الجهد الفردي، لذلك فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة...) اعتماداً على خاصية التداؤب* La synergie. إن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر.

ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة كما ونوعاً بما يلي:

- الرؤية؛
- المشاركة الآمنة؛
- الالتزام بالتميز في الأداء؛
- دعم ومؤازرة الإبداعات الذاتية الفردية.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة

يتفق هذا النوع من الإبداع على مستوى المنظمة في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري وتنظيمي ويتكون من جماعات وأفراد في مواقع مختلفة بهدف إنجاز معين، ويحمل الإبداع إسم المنظمة بشكل عام، أي أن الإبداع يصدر من منظمة ما ينسب إليها لحق فكري ومعنوي سجل باسمها لدى الدوائر المعنية. ويعتمد الإبداع في المنظمة على عاملين أساسيين وهما:

- القاعدة المعرفية في المنظمة؛
- تراكم المعرفة عبر الوقت.

المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري

تتعدد أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات ومن أشهرها نموذج (ويستن 1990-West)، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل وهي: (توفيق، ع، 2009، ص 22-23)

أولاً: مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع

* خاصية التداؤب أو ما تعرف أيضاً بخاصية التآزر أي 1+1=13

تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

ثانياً: مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

ثالثاً: مرحلة التطبيق

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

رابعاً: مرحلة الثبات

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة. بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي.

المبحث الثالث: الإبداع الإداري: النظريات، المتغيرات التنظيمية، الخصائص والمعوقات

تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، حيث تناولنا في المطلب الأول نظريات الإبداع الإداري، أما في المطلب الثاني فتناولنا المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري، والخصائص الرئيسية كمطلب ثالث، في حين تطرقنا في المطلب الرابع إلى معوقات الإبداع الإداري.

المطلب الأول: نظريات الإبداع الإداري

تنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع، نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره، إذ يعرض الأدب التربوي ما يزيد عن 45 نظرية في الإبداع. كل منها فسرت الإبداع من جانب أو أكثر، وأسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، إذ تعد النظريات الأصل والقاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالإبداع، وأهمية تطويره وتدريبه عند الأفراد لغايات الوصول إلى إنتاج المبدع.

ويمكن تصنيف النظريات إلى قسمين نظريات تهتم بالفرد على أساس انه القائمة بعملية الإبداع ونظريات أخرى درست جانب الإبداع الإداري على أساس أن المنظمة كائن اجتماعي. (نصير.ط، العزاوي.ن، 2011، ص05)

أولاً: النظريات المتعلقة بالفرد

1. النظريات والتفسيرات المبكرة للإبداع:

وتفسر هذه النظريات الإبداع على أساس الافتراض أن الإنسان لا يلعب دوراً مباشراً في عملية الإبداع، وعلى ذلك فقد ربط الإبداع بالطبيعة، وفسرت دور الإلهام الواعي في إنتاج الفكرة الجديدة.

ومن النظريات التي ركزت على هذا المنحى:

1.1. نظرية الإلهام لأفلاطون: الذي يرى أنه لا يوجد شيء يسمى الإبداع الشخصي، وإنما يرى أن الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام.

2.1. نظرية أرسطو للإبداع: الذي يعتقد أن عملية الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة، ويركز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية،

3.1. نظرية كانط: يرى أن العبقرية تعطي القوانين، الأمر الذي يؤكد علاقة الإبداع بالموهبة والعبقرية، وعده تميزاً طبيعياً، نابعا من مخيلة الفرد الحرة.

4.1. نظرية جالتون (وراثة البيئة): من النظريات البيولوجية، التي تبحث في علاقة الإبداع بالاستعداد الوراثي، وقد عرف الإبداع بأنه قدرات طبيعية تستمد من الوراثة.

5.1. نظرية فرويد: تعد من نظريات التحليل النفسي، وقد أتت بما تحدث عنه أفلاطون ولكن بتسمية أخرى، وقد فسر (فرويد) الإبداع على أساس نفسي، ويحدث للفرد على انه في أحلام اليقظة، وتسمى الحالة التي ينتهي فيها الفرد باسم اللاشعور، الذي سماه أفلاطون بالإلهام، ويعتقد (فرويد) أن الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقض في اللاشعور من الآنا، والآنا الأعلى.

وبصفة عامة فإن هذه النظريات القديمة، لا يمكن عدّها نظريات شاملة في تفسيرها لظاهرة الإبداع، فقد تناول هؤلاء العلماء الإبداع على أساس منطقي، وكما هو معروف فإن المنطق قد لا ينسجم دوماً مع الإبداع الذي لا يخضع دائماً لمنطق ونظام معين بل هو تفكير تلقائي حر ومستقل.

2. التفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة:

ركزت هذه النظرية أو النظريات على دراسة خصائص الأفراد المبدعين واتجاهاتهم كطريقة لتفسير الإبداع، إذ ركز (imiély) (1983) على بعض الخصائص الشخصية المرتبطة بالإبداع مثل الميل لكسر الروتين، ومرونة التفكير وتقدير الأفكار الجديدة، كما ركز ستيرنبرغ ولبرت 1995 على بعض السمات الشخصية الأكثر ارتباطاً بالإبداع، ومنها المرونة، وحب المغامرة، والاستقلالية، والثقة بالذات، والتلاعب بالأفكار، وتهدف هذه النظرية إلى دراسة شخصية المبدع بهدف تطوير الخصائص الأكثر ارتباطاً بالإبداع وتميئتها.

1.2. نظرية تورانس: تحدث تورانس عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان المبدع، كما درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعاً وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلها.

2.2. نظرية تايلور - (التخيل والتصور): عد خصائص الشخص المبدع أساساً للتنبؤ بالأشخاص الذين من الممكن أن يكونوا ناجحين إبداعياً، وركز على التفسير النظري للعلاقات ضمن العمليات العقلية وإنتاج الشعر، من خلال توضيح الفرق بين التخيل والتصور ويقصد بالتخيل الإحساس في إدراك الفرد للأمر، أما التصور فهو الوضوح والنبات، وهما أسلوبان للذاكرة المتحررة في الوقت والزمان.

3.2. نظرية ماسلو (الإبداع لدى الأفراد المحققين لذاتهم): ركز في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد، وأثره على قدرته الإبداعية، وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات. ويعد دراسته المتعمقة لمفاهيم الإبداع، والصحة النفسية والعبقرية والموهبة والإنتاجية، تخلي عن فكرته النمطية بان هذه المفاهيم مترادفة، ووصل إلى استنتاج بان الصفة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة، كما توصل إلى أن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية، وعد الإدراك الحسي عنصراً أساسياً في تحقيق الذات الإبداعية.

4.2. نظرية لامبروسو: ربط بين العبقرية والجنون من وجهة نظر بيولوجية للسلوك الإنساني، واستنتج بان جنون العبقرية شكل خاص، وبين أن نسبة كبيرة من التأثيرات العقلية والجسدية تعود إلى عامل الوراثة، وقد

استعرض بعض الصفات المشتركة بين العباقرة والمجانين مثل: طول القامة وقصرها، النضج المبكر، استخدام اليد اليسرى.

3. التفسيرات المبنية على أساس العملية الإبداعية:

ضمن هذا المنحى تعد العقلية أساس وجوه العمل الإبداعي، وتؤكد أن الإبداعية يمكن تعليمها كأية مهارة، إذ يمكن تتميتها عن طريق التعلم والتدريب، ويفرض أصحاب هذا الاتجاه انه عندما يتعرض الفرد لأية خبرة فانه يستوعب الخبرات الجديدة بناء على البنية المعرفية المتوفرة لديه، وتسمى هذه العملية بالتمثيل أو بناء المعرفة، وبعد ذلك يعمل الفرد على تنظيم خبراته وعملياته السابقة لاستيعاب الخبرات التي يتعرض لها، والاستجابة لمتطلبات الموقف الجديد بطريقة تتسم بالأصالة والحدثة، وتدعى هذه العملية بعملية المواءمة، كما يعكس التفسير التقاربي لإنتاج الإبداعي الأصيل والملائم، ويفسر تأثير فاعلية التفكير المبني على المشكلة في تطوير الإبداع. ومن النظريات التي تناولت هذا المنحى ما يلي:

1.3. نظرية walass: يرى walass أن عملية الإبداع تشكل من مراحل متباينة تتوالد في أثناء الفكرة الجديدة، وهذه المراحل هي: الإعداد، الكمون، الإشراق، والتحقق، وحصر أول تطبيق عملي لمراحل عملية الإبداع (walass) على يد (Patrie) فقد درست عملية التفكير الإبداعي بصورة حية وبشكل مباشر من خلال عمل الفنانين.

2.3. نظرية Gordan: ركز على استخدام نموذج تألف الأشتات وإستراتيجية، أي جعل القريب مألوفاً، والمألوف غريباً واستخدام المجازية في إنتاج الأفكار، بالإضافة لعدة طرق بناءة، ومنتجة للأفكار والأعمال الإبداعية.

4. التغيرات المبنية على أساس البيئة الإبداعية:

ركزت هذه النظريات على أن السلوك الإبداعي لا يعتمد على الخصائص الشخصية، ولكنه يعتمد على طبيعة الموقف والبيئة، التي يتواجد فيها الفرد، وبالتالي فان هذه النظريات تركز على أهمية البيئة التي تقدر الفرد وإسهاماته، وتشجع على الخيال والغموض، والأحداث غير المؤكدة وينظر لسياق الاجتماعي الأقل ايجابي بأنه معيق لتنمية هذه القدرات الإبداعية، وحاجز يقف في وجه الإبداع.

ومن خصائص هذه البيئات المقيدة تعريض الطالب لاختبارات متعددة وبشكل مركز، والتقدير المنخفض للفرد. وركز على وجود تفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة في الإبداع، وأن الإبداع هو ناتج السلوك الإنساني، وعرف الإبداع بنواتجه الإبداعية، ويحكم عليه من خلال أصالة هذه النواتج ومدى ملاءمتها، وأكد أن سلوك

المبدع عندما يعزز، يميل إلى تكرار، ويزداد احتمال حدوثه، وان حدوث السلوك المبدع يعتمد على مدى توافر البيئة الغنية بالمشغولات.

5. التفسيرات المبنية على أساس الإنتاج الإبداعي:

كثيرا ما يقف الباحثون على أن الإبداع يعني الإنتاج، والإنتاج الإبداعي يجب أن يتسم بالأصالة والواقعية، وعدم التقليد والاستمرارية عبر الزمن، وان يكون مقبولا اجتماعيا، وذا قيمة ويسهم في تطور المجتمع.

6. التفسيرات المبنية على أساس المنحى المعاصر:

قاد ترابط بين القدرات الإبداعية والإنتاج الإبداعي عددا من أصحاب النظريات في مجال الإبداع إلى التوسع إلى مفهومهم لمتطلبات الإنتاجية الإبداعية، فقد أكدوا ضرورة دمج عدد من العوامل الاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل الشخصية والانفعالية، وكان ستيرنبرغ من الذين دعوا إلى هذه النظرة المتكاملة للإبداع وضرورة توافر عدد من العوامل لظهور المنتج الإبداعي، فقد أشار إلى أن الإبداع يحدث نتيجة عدد من العوامل والعناصر هي: القدرات العقلية، والعوامل الشخصية، ونمط التعلم، والدافعية والبيئية، إذ يجب أن يتوافر حد أدنى من العناصر السابقة لدى الفرد، وليس بالضرورة أن تظهر هذه العناصر بمستويات متساوية لدى الفرد الواحد.

ثانيا: النظريات المتعلقة بالمنظمة

تعددت النظريات التي تناولت الإبداع الإداري واختلفت في التوجهات ونظرتها إليه ومن أهم هذه النظريات نجد:

1. نظرية (Marsh and Simon): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل فعلية للإبداع، تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، بحث ووعي، ثم إرجاع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية).

2. نظرية (Burns and Stalker): وكانا أول من أكد أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة نظريا في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغيير كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية (Harvery and Mill): انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع

الحلول التي قد طبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من أجل مجابتهها أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم تصدى لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى المنظمة لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، ودرجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

4. نظرية (Hang and Aiken) تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة، تتمثل في إضافة جديدة، وحددت العوامل المؤثرة في الإبداع والتي تتمثل في زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة، الرضا في العمل.

5. نظرية (Zaltman and Others) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق وهما مراحل جزئية، كما يعتبر الإبداع على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على النظرية السابقة إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

المطلب الثاني: المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري

تلعب المتغيرات التنظيمية دورا هاما في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري، وحيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث في هذه الدراسة سيتم عن أهم هذه المتغيرات من وجهة نظر فقط والتي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتؤدي إلى ما يعرف "بالأداء الإبداعي" وهي: (توفيق ، ع، 2007، ص 31-40)

أولاً: البناء التنظيمي

لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف (العمليات) المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائمة، والتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي للبناء.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق الجهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم توحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم، بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس.

ثانياً: أنظمة وإجراءات العمل

تمثل الإجراءات العمل وأنظمتها مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من:

1. **السياسات:** هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة، وإدراج على تسميتها (اللوائح) ويتم الاستناد إليها في إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.
2. **القواعد والأساليب:** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبتق من السياسات، وتطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

3 . الإجراءات: تركز إجراءات العمل على ثلاث عناصر أساسية تبدأ بخطوات إنجاز العمل (معاملة، تحرير، إعداد)، النماذج المستخدمة، البيئة المادية التي تؤدي فيها العمل، (محمد زويد العتيبي، 2007، ص 117) وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالسير والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، وربما ينسى كثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، مما يجعلهم يركزون على التشدد في المراقبة المسائل الشكلية، دون النظر لدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها، وفي المقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تفرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل، فيكون المجال مفتوح أمام الأفراد لتطوير القواعد والإجراءات الخاصة بهم تعكس مدى تعودهم على أداء الأعمال، ومع مرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة نفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة، مما يكون له أثر ايجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية. (توفيق، ع، 2009، ص 32-33).

ثالثا: الاتصالات

تقوم العملية الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمة، والاتصالات في مجال الإدارة هي: "عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة". وهي عملية يشترط لحدوثها التفاعل بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد ولا تتم إلا بها، لكونها أخذ وعطاء متبادل، والاتصال الفعال عنصر هام من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة، الرؤساء والمرؤوسين من أجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة وتقبلهم لأهداف وسياسات الإدارة من ناحية أخرى، وبدون الاتصال تفقد العملية الإدارية ديناميتها (محمد حسن . م، 2008، ص282)، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج لفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية.

إن للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودهم بالمعلومات الملائمة للإلتزام أعمالهم، والمقصود هنا لإيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية والإبتكارية، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات

الإبداعية بين العاملين، بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة. (التوفيق، ع، 2009، ص33-34).

رابعا: نمط القيادة

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم للوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. وتتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيسيا أو مديرا أو مشرفا وعلى ذلك فان دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطورا للعملية الإدارية والارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي وتشجيعا للإبداع العاملين، تستوي في ذلك المنظمات البدائية والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لما يتعايش معه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والأفاق، وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، يرفض أن يكون سجينا للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، نزعتة استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية، وهو رجل يبحث عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والأشياء.

إن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو أحد المهام الرئيسية للقياديين، من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر، ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة، وهذا لا يعني أن اتجاهات المرؤوسين لا تؤثر على تشكيل العلاقة بل بالتأكيد لها تأثير، ولكن ليس بنفس قوة تأثير الرئيس حيث يظل هو المؤثر الرئيسي في تشكيل هذه العلاقة وتحديد مسارها.

وهناك من يشير إلى علاقة أو دور الرئيس بالإبداع، ويرى أن هناك بيئة عمل ذات أنماط قيادية مختلفة تخلق بدورها أنواعا محددة من التابعيين، وبناءا على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضا من الإبداع هو نتيجة طبيعية لخصائص بيئة العمل الموجودة، وتحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمرؤوسين في مفهوم الإبداع في العمل، لا بد من التعرف على ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

1. الإبداع في العمل: ويتألف من مزج الأفكار والمفاهيم الجديدة من خلال إعادة التركيب والتشكيل من العناصر الموجودة في العمل.

2. التمكين: هو اكتشاف الفرد لذاته وحدود قدراته وإمكانياته أو السعي إلى تطويرها.

3. إدراك الفرد لعلاقات العمل: فهو قدرة الفرد على تمييز العلاقات والأشكال المختلفة في مجال عمله ثم قيامه بالجمع بينهم، ثم العمل على تحقيق التجانس بين الأشياء المدركة سواء كانت مشاهدة أو محسوسة. فالقيادة تلعب دورا هاما في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية ومنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة واليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد المناخ التنظيمي الملائم والحصول على الأداء الأكفأ والمستتير للوصول إلى أهدافها وتحقيق تطورها ونموها واستثمارها. (عطية. ت، 2009، ص34-35).

خامسا: الحوافز

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتحديد، وبذل المزيد من الجهد في الانجاز والزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية. وتعتبر الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى توتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، ويجب ألا يغيب عن بال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمته بطرق تنتقي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج ايجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثمارها ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات اثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفا أو معدوما.

وتقتضي نظام الحوافز السليم أن يكون هناك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهم في تشجيع الإبداع الإداري، فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

سادسا: التدريب

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما انه الأداة التي أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الإنتاج، وقد ظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافة والحضارة العامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصا وان المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة، وحسب دراسة* Virginia Press a association حول أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات، باعتباره أن المواد البشرية هي رأس المال الحقيقي، ولقد تبين من الدراسة أن هناك عشرة أسباب رئيسية لتدريب وهي كالتالي:

1. **التدريب يقوي المعنويات:** بالتدريب يشعر الموظفون بتحسن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي وضعت وفقا للاحتياجات التدريبية.
2. **التدريب يؤكد على الأهداف:** من خلال التدريب يتم التأكد على رؤية وأهداف المؤسسة وتطلعها للمرحلة القادمة.
3. **التدريب الرخيص:** فانه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة، لذلك فان تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.
4. **التدريب عامل مثير ومحفز:** يؤدي تقليص التدريب إلى إجبار المؤسسات على الهبوط بالمستوى والروح المعنوية.
5. **التدريب مساعد للتغيير:** المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية ومواكبة مستمرة للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.

* - رابطة صحفي فيرجينيا Virginia Press a association بالولايات المتحدة الأمريكية

6 . التدريب ينمي عمل الفريق: فالتدريب يساعد على العمل بأسلوب الفريق، وتكون طريقة التفكير مختلفة ولكن طريقة التنفيذ واحدة.

7 . التدريب يوحد المفاهيم: من خلال ورش العمل والمحاضرات يتم فيها وضع قواعد أساسية لمفاهيم العمل بل يتجاوز هذا الأمر للاطلاع على تجارب الآخرين وإمكانية الاستفادة منها.

8 . التدريب يجلب المال: التدريب المركز والفعال يعود بالأرباح ويعوض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافاً مضاعفة.

9 . التدريب يخلق المحترفين: من خلال التدريب يشعر الموظفون بأنهم محترفون، وتقدير المؤسسة لهم في تنمية مهاراتهم، يساعدهم للبقاء في مؤسساتهم لفترات أطول.

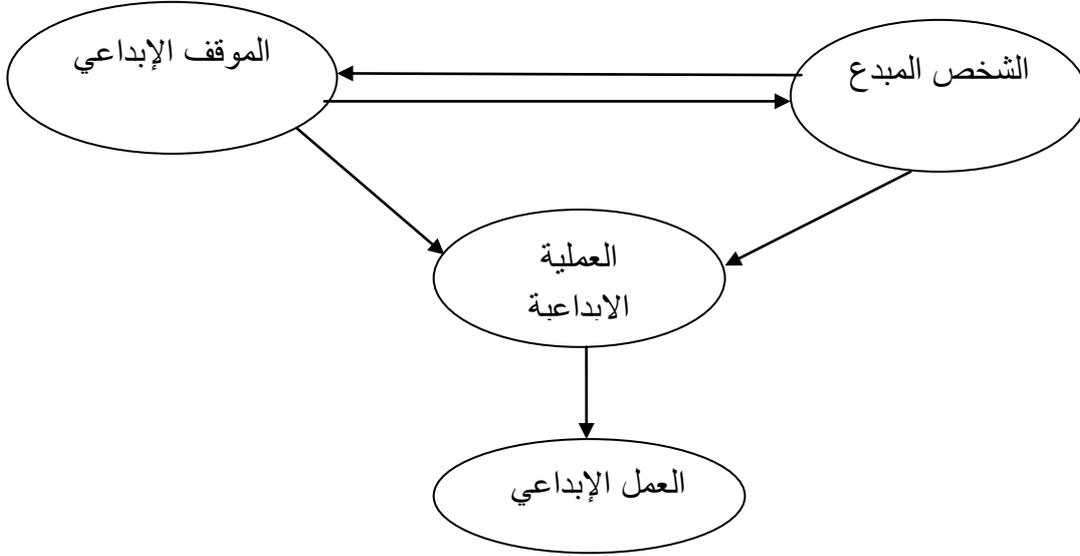
10 . التدريب يحافظ على الجودة: فالتدريب يساعد بالمحافظة على جودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة.

كما أشار "رونالد ماكينون" الباحث المشهور في الإبداع انه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، وهذه المكونات هي:

- العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي: هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.
- العملية الإبداعية: وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما انه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.
- الشخص المبدع: هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.

- الموقف الإبداعي: إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يساهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، وأيضاً الفرد كون مبدعاً في موقف، ويظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تتفاعل معه الفرد ويظهر حلاً غير مألوفاً. إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة على قدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص. (توفيق عطية، 2009، ص 49)

الشكل رقم(1): مكونات الإبداع



المصدر: (توفيق عطية، 2009، ص40).

المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية

إن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية من أهم هذه الخصائص كما ذكرت:

- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز.
- تحفيز العاملين للتجريب.
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
- عملية الاتصال تتسم بالمرونة والانفتاح.
- تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
- وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل المشكلات.
- توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه.
- حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وخاصة بما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

– زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة. (عطية. ت، 2009، ص 42).

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري وأساليب التعامل معه

أولاً: معوقات الإبداع الإداري

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

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

2. معوقات نفسية وعاطفية: يلعب الخوف دوراً كبيراً من الحد من القدرات الإبداعية الجديدة، 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.

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

وسنركز في تصنيف معوقات الإبداع على نوعين أو قسمين من المعوقات الشخصية الذاتية والمعوقات التنظيمية:

4. معوقات شخصية: ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصيلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها: (محمد حسن، م، 2008، ص ص 316-317).

1.4. ضعف الثقة بالنفس: وتقود ضعف الثقة بالنفس إلى الخوف من الظهور والمواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً على أن يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين.

2.4. الخوف من الفشل: إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الحذر والتردد، وإذا تكرر فإنه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.

3.4. الخوف من المخاطرة: فاعلب الأشخاص ينشئون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فان تنفيذ فكرة الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة.

4.4. إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية: تدل الأبحاث على أن طاقة المخ البشري لا حدود لها والقيود الوحيد على ذلك ينبع من داخل الفرد، وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكن فعله، وإنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة.

5. معوقات تنظيمية:

يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى أفراد المنظمات وقيادتها وجماعاتها، إلا انه يمكن الإشارة إلى بعض هذه العوامل في المنظمات:

1.5. مقاومة الجهات الإدارية للتغيير: لأنها ترى فيه تغييرا 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 المؤلف.

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

3.5. ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم، يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية، وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود.

4.5. ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة: من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة السبل. (توفيق، ع، 2009، ص 43-47).

ثانياً: أساليب التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي:

- تشجيع الأفراد على التعبير أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد في التفكير الإبداعي.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- الحد من الإشراف المفرد على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 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. (توفيق، ع، 2009، ص49).

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بالإبداع الإداري ضمن إطاره النظري، حيث أن الإبداع من ناحية الفرد يعتبر هو الإجمال في جميع الاختيارات التي يسعى إليها في وظيفته هذا من جانب، ومن جانب آخر تطور المنظمة أعمالها لتبني أفرادها للإبداع. و تعتبر المنظمة الفرد الموظف لديها كمورد رئيسي من خلال الأفكار الإبداعية التي يطرحها على مستواه الفردي انتقالا إلى المستوى الجماعي بما يؤدي لتنمية الأفكار الإبداعية بين الأفراد العاملين.

والمنظمة التي تسعى دائما للنجاح و الاستمرار يجب أن تهتم بمتغيراتها التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري وتغرس هذه الثقافة في كل الأفراد الموظفين لديها، لكن هذا لا يمنع من وجود بعض المعوقات التي تعمل على شلل الإبداع الإداري و التي يجب على المنظمة والأفراد معرفة أساليب و طرق التعامل معها.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
للتسويق

تمهيد:

يعد نجاح أي منظمة في قدرتها على خدمة بيئة أعمالها بفاعلية وكفاءة من خلال تطبيقها للمفاهيم التسويقية الحديثة، وبقدر أهمية هذه المفاهيم للمنظمة بقدر أهميتها للعاملين، باعتبارهم زبائن داخليين تسعى المنظمة للإشباع حاجياتهم وتطوير معارفهم ومهارتهم.

فالتسويق الداخلي هو فلسفة يمكن الاعتماد عليها المنظمة من نشر رسالتها ومبادئها لدى مجمل الموظفين مما يسمح لهؤلاء بالانخراط أكثر في العمل والتشبع بثقافة المؤسسة ، وهذا ما يؤدي حتما بالمؤسسة إلى الاستفادة أكثر من جهود موظفيها وبالتالي الاستفادة من اشتراك الجميع في تحقيق الأهداف المسطرة.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

لإعطاء لمحة عن التسويق الداخلي تم تقسيم المبحث الأول إلى ثلاثة مطالب، حيث تناولنا في المطلب الأول النشأة والتطور، أما المطلب الثاني فتناولنا المفهوم، وأخيرا المطلب الثالث الذي بين علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بوصفه مفهوما ذات دلالة من رحم مفهوم تسويق العلاقات وينصب اهتمامه على اختيار أفضل الأفراد (وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي) من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن. (رائد. ض، 2010، ص9)

بدأ مفهوم التسويق الداخلي في الظهور مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات على يد كل من Berry وGromoos سنة 1981 كما قدموا أولى أفكار التسويق الداخلي حيث أشاروا إلى أهمية إشباع حاجات الموظف لتمكين من إشباع حاجات الزبون بالإضافة إلى فكرة إسقاط التقنيات التسويقية على الموظف داخل المنظمة كوسيلة لخلق مناخ تنظيمي يركز على الزبون، وتتمثل هذه التقنيات التسويقية في مجموعة ممارسات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل استقطاب واختيار الموظفين، دمج الموظفين، التمكين، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وجعل المعلومات مفتوحة بين الموظف والإدارة. (أقطي، سعدي، 2014، ص3)، وأخذ هذا الموضوع يكبر من حيث الأهمية إلى أن أصبح الآن من الموضوعات الهامة التي تثير اهتمام الباحثين وتتطلب التطوير.

جاء التسويق الداخلي كإقتراح لتوجه إدارة الخدمات التي تتضمن تطبيقات لمفهوم التسويق الاعتيادي من خلال عناصر المزيج التسويقي للمنظمة والعاملين وتحسين علاقات السوق الداخلية، اقترح التسويق الداخلي كمدخل إداري لتحفيز العاملين في المنظمات لاختيار أدوارهم سواء كانوا موظفي المكاتب الأمامية أو المكاتب الخلفية الداعمة للمكاتب الأمامية والذين يعملون مع بعضهم لإشباع وتلبية حاجات الزبائن في الخارج. (شفيق.إ، 2008، ص398)

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي

ظهر في بداية الثمانينات مصطلح جديد يركز على التفاعلات داخل المنظمة، حيث ركز على التفاعل بين العاملين وازدادت أهميته بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة وقد سمي

بالتسويق الداخلي. فالمشاركة بين الأقسام المفتاح الرئيسي لتحقيق تعزيز العلاقة بين العاملين من خلال تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي.

وتبدأ المنظمة الناجحة خططها التسويقية بالعاملين وليس بالعملاء حيث المقصود بالتسويق الداخلي ما يهدف لتحقيق أكبر قدر من أهداف العاملين وأهداف المنظمة، فهم يعتبرون من أصحاب المصالح في المنظمة. (رائد. ض، 2010، ص 12)

إن عملية الإطلاع التي تم القيام بها حول تعريف التسويق الداخلي وما تم اختياره، وجد اختلاف في مفهوم هذا الأخير لعدم إيجاد مفهوم محددًا وموحد من قبل عدد من المؤلفين وفيما يلي بعض من المفاهيم حول التسويق الداخلي:

حيث عرف بأنه: "النظر إلى العاملين كزبائن داخليين، والأعمال كمنتجات داخلية، وتقديم المنتجات الداخلية التي تعمل على إشباع الحاجات والرغبات للزبائن الداخليين عند توجيهه أو صياغة أهداف المنظمة. (شفيق.إ، 2008، ص399)

بينما يعرف بأنه: "عملية اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوفير المعدات والتكنولوجيا بهدف توصيل الخدمة ذات الجودة المطلوبة. (رائد. ض، 2010، ص13)

يعرف التسويق الداخلي أيضا بأنه جذب العاملين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال تقديم المنتج (الوظيفة) لهم، التي تشجع حاجاتهم. (أمل. إ، 2010، ص40)

هو العملية التي من خلالها يمكن التأثير على الموظفين داخل المنظمة. والذين يمثلون التسويق الداخلي لها بشكل فعال وتحفيزهم ليصبح لديهم إدراك بأهمية خدمة العميل، والتوجه نحو السوق، وكذلك التفكير في المبيعات وتتم هذه العملية بمحاكاة التسويق الداخلي وتطبيق أدواته ونشاطاته على السوق الداخلي. (محمد فريد صحن، ص 307)

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية فهي تعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين: (رائد.ض، 2010، ص14)

– التأكد من كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العاملين الخارجيين.

– التأكد أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه لخدمة العميل الخارجي، ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت هذه الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.

فيم تقدم برغم الاختلاف ما بين التعريفات المختلفة إلا أنها جميعها تركز على فلسفة المنظمة في إدارة الموارد البشرية واعتبارهم زبائن داخليين تسعى لتلبية حاجاتهم عن طريق التدريب والتحفيز والمكافأة والاحتفاظ بالأكفاء منهم وجذبهم وتطويرهم وتمكينهم من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمنظمات الخدمية وهو تحقيق رضا الزبائن.

المطلب الثالث: التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

اغلب الأنشطة التي قدمها الباحثين لمفهوم التسويق الداخلي هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثر الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما في تحقيق الأهداف المرغوبة.

حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي، بينما عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة القرارات والسياسات داخل المنظمة والتي يمكن من خلالها جذب وتحفيز ومكافأة وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بعملية إنهاء التوظيف، وبذلك يصبح من الصعب التفريق بينهما.

ولكن خصوصية المنظمة الخدمات، وطبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية، تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدماتية، وهذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة على المنافسين، فضلا على الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، وان يحصلوا على التدريب والتوجه الجيد وخاصة عمال الاتصال وان يكونوا أكثر توجهها بالزبون من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام وواجبات. ومن هذا المنطلق تم توضيح أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المنظمة والعاملين.

الجهة المسؤولة عن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي أيضا كانت محل جدل ونقاش العديد من الباحثين، فهل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة أم قسم التسويق له الأولوية في ذلك؟ إلا أن دور التسويق الداخلي يشير إلى

تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر، ولا يمكن الفصل بينهما في منظمة الخدمات. (انظر المرجع رقم 23)

المبحث الثاني: التسويق الداخلي: الأهمية، الأهداف، والإستراتيجية

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث تناولنا في المطلب الأول أهمية التسويق الداخلي، أما في المطلب الثاني فتناولنا أهداف التسويق الداخلي، وأخيرا إستراتيجية التسويق الداخلي كمطلب ثالث.

المطلب الأول: أهمية التسويق الداخلي

أشار العديد من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق الداخلي ينعكس على النحو إيجابي لجودة الخدمة المقدمة إذا ما قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال الإستراتيجيات التي توجه نحو الزبون الخارجي جنبا إلى جنب مع إستراتيجيات التسويق الداخلي نحو العاملين، حتى يتمكن الموظف بالتالي من تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده الزبون الخارجي، وبالتالي يحدث ما يسمى بالتسويق التفاعلي Interactive Marketing. فتوجيه السياسات المناسبة في التسويق الداخلي تجعل الموظف متمكنا من تقديم الخدمة في جانبين هما :

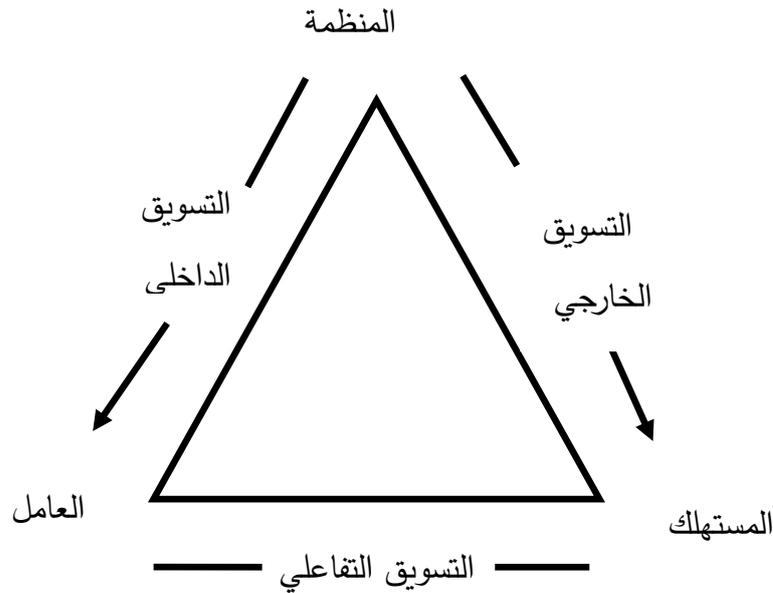
TechnicalQuality التي تتحدد بتقديم الحاجة الأساسية من الخدمة، أما FunctionalQuality فيحددها الزبون من خلال اهتمام الموظف بتقديم الخدمة له وبالطريقة التي يأدها الزبون (أمل. إ، 2010، ص 41)، ويستمد التسويق الداخلي أهميته من أهمية عملية التفاعل بين الموظفين بالمنظمة والزبائن خاصة في مجال الخدمات حيث تتزامن عملية الإنتاج والاستهلاك ويسيطر المورد البشري على عملية تقديم الخدمة ويشارك كل من الموظفين بالمنظمة والزبائن في إنتاج الخدمة ذاتها. (حامد.س، ص 07)

كما يساهم التسويق الداخلي في: (رائد. ض، 2000، ص 14)

- توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق الداخلي كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء).
- يساهم في تطبيق إستراتيجية المنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

ولهذا تهتم المنظمات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين وبناء علاقات داخلية جيدة والتعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور. (رائد. ض، 2010، ص 15)

الشكل رقم(2): أنواع التسويق الداخلي من خلال توجيه الاستراتيجيات نحو العاملين



المصدر: أمل إبراهيم احمد الحاج، 2010.

المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي

لقد حددت أهداف التسويق الداخلي فيما يلي:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
 - المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين.
 - التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.
- وقد تم الإشارة إلى أن هدف التسويق الداخلي يكمن في زيادة الوعي أو الشعور بالزبائن وتلبية احتياجاتهم ويكمن هذا في تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن. (أمل إبراهيم، 2010، ص42)

لعل الكثير من قادة المنظمات يطرحون سؤالاً يحيرهم دائماً وهو لماذا لم يحققوا أهدافهم التسويقية أو الترويجية بالرغم من أن خططهم التسويقية تبدو على ما يرام؟ والإجابة عن هذا السؤال تكون بسؤال آخر هو: هل راجعتم التسويق الداخلي لديكم؟

عليه فإن المنظمات تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.
- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.
- تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية.
- رفد المنظمات بالعاملين الأكفاء للعمل والوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور.
- يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.
- المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.

وخلاصة ذلك أن الهدف من التسويق الداخلي هو العمل على إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقرة، وروح معنوية عالية ويتعاون يساهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية بأنه: عملية اجتماعية. فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التفاعل بين المنظمة والعاملين بها وهو أيضاً عملية إدارية تعمل على التأكد من أن العاملين على دراية بالأنشطة التي يقومون بها وكذلك من أنه تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة. (رائد.ض، 2010، ص16)

المطلب الثالث: إستراتيجية التسويق الداخلي

لتسويق الداخلي دور مهم و فعال في دعم الموارد البشرية للمنظمة، و في تلبية احتياجاتهم، وفي تقليل عدد دوران العاملين في المنظمة ، إضافة إلى تطبيقه سوف يضمن التزام العاملين بتقديم أفضل الخدمات اتجاه العملاء و بما يكفل إعادة أو تكرار شرائهم في حالتي السلع و الخدمات، لقد أشارت الأدبيات التي تبنت مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات ؛ يؤدي التأكيد على أهمية التفاعل بين العاملين و العملاء و تحديدا في المؤسسات الخدمية ، و يعود السبب في ذلك إلى تلازم عملية تقديم الخدمة (خصائص الخدمة) بين البائع و المشتري لها .

كما يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين للإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة، وأخيرا تأتي أهمية التسويق الداخلي في كونه يشير إلى ضرورة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية، والعاملين في الصفوف الأخرى بهدف تأدية خدمة كفؤة تتسم بالجودة ويرضى عنها العملاء. وفي ذات السياق تبين الدراسات مجموعة من العناصر المهمة، التي تمثل عملية التسويق الداخلي في المنظمات (خاصية خدمية)، ويمكن الاستفادة منها في بناء إستراتيجية التسويق الداخلي وهي كما يلي: (النسور، 2012، ص ص 47-50)

أولاً: علاقة الضيافة وحسن الاستقبال مع العملاء

بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمات والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العاملة في المنظمات وتأهيلهم وتوجيههم على احترام العملاء، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.

ثانياً: رقابة الجودة

وهو يتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية لسلعة المقدمة، وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجاته من السلعة.

ثالثاً: البيع الشخصي

ويتمثل ذلك في التدريب الإيجابي للكوادر العاملة في تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، فان تحفيز ومكافأة تلك القوى على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.

رابعاً: أخلاقيات العمالة

إن توفير المناخ المناسب لرغبات العمال سيعمل على تكوين الشعور الإيجابي لديهم، وتقليل الشعور بالملل والتذمر. وتساهم هذه الناحية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية، كما يمكن تدريب العاملين وتحفيزهم لتلك الناحية من خلال تنظيم برامج ونشاطات خاصة تعني بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل على صيانتها من فترة لأخرى، حيث تأخذ أشكالاً للتحفيز منها ما هو نقدي ومنها غير نقدي.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي: المزايا، الأنشطة وأبعاد التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث تناولنا في المطلب الأول مزايا التسويق الداخلي، أما في المطلب الثاني فتناولنا الأنشطة التسويق الداخلي، وأخيراً أبعاد التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري كمطلب ثالث.

المطلب الأول: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمنظمات

المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا تميزها عن باقي المنظمات في:

(زاهي، إ، عمر، أ، 2013، ص 21-22)

أولاً: التوجه نحو السوق

التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق وذلك بين المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات إستراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق وذلك يكون من خلال الكادر الكفاء من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية ويعمل بروح الفريق من أجل جذب الزبائن والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

ثانياً: التوجه نحو الخدمة

النتيجة العملية الرئيسية الثانية المرتبطة بالمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة أعلى في هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي تطبق مفهوم الخدمة الاعتيادية، أن مفهوم التسويق الداخلي يسعى إلى الاهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين و أنه يهتم بمصالحهم و حقوقهم بوصفهم زبائن داخليين أكثر ما هم عاملين ، و يمكن للمنظمة أن تحسن من علاقتها مع الزبائن الخارجيين و الموردين ، و إذا ما استخدمت السلوك الإيجابي مع العاملين ، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء و أيضا طريقة حديثهم و لباسهم و

تعايير وجوههم و شخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابيا في خدمة الزبائن الخارجيين و من ثم على الخدمة المقدمة لهم .

ثالثا: تمكين العاملين

وهي الميزة الثالثة لتبني المنظمة للتسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهارتهم والعمل على رفع روح المعنوية لهم لكي يكونوا متمكنين وتستطيع المنظمة استخدامهم في الاهتمام بالزبون أكثر، وهذا يكون عبر التفاعل القائم بين الزبون والعاملين عليه، لذلك فإن البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل فيه على المستويين الآتيين:

- المستوى الأول، هو الأكثر وضوحا يتمثل في أن المنظمات تقوم بإعداد وتدريب العاملين وذلك على أساس ان الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.
- المستوى الثاني، هو المستوى الذي يعتبر تمكين العاملين يجب أن يتم على مجموعة متعاونة من العاملين في المنظمة، وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين مجموعة معينة من العاملين المتمكنين، ترفيعهم، تدريبهم ومكافأتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.

المطلب الثاني: الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي

تتكون أنشطة التسويق الداخلي من عدة مراحل كالتالي: (انظر المرجع رقم 23)

أولاً: تحديد السوق

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن مستقبلي الخدمات الداخلية يمكن تحديدهم لمفهوم الزبائن الداخليين، والذين يسعون لإشباع حاجاتهم (المادية والمعنوية) وان تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

ثانياً: بحوث التسويق

يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المنظمة فهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، ومواضيع البحث تشمل:

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ومهمتها الأساسية.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم.
- حاجات ورغبات العاملين.

ثالثا: تجزئة السوق

تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، بحيث أن معايير التجزئة قد تتحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تشمل المستويات في الهيكل التنظيمي.

رابعا: التطبيق التسويقي

هذه الخطوة تشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي فالإتصال الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين تعد من أهداف التسويق الداخلي وبالتالي فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحدد من خلال الزبائن الداخليين وتدريبهم وتطويرهم.

خامسا: الإتصال التسويقي

تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة (الداخلية والخارجية) ويجب أن تستهدف هذه الخطوة تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، ومن أمثلة ذلك المجالات، المستويات الداخلية تشجيع الإتصال بالاتجاهين.

سادسا: التوجه السوقي

إن الهدف الكلي الذي يجب أن تسعى إليه المنظمات هو محاولة بناء بيئة داخلية تتصف بالمرونة والاستجابة وترسيخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهدافها لذلك يجب أن تكون أهداف المنظمات التسويقية واضحة لجميع العاملين، وان تحدد أيضا أهداف وأدوار الأفراد يوضح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق إنجازاتها.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تنمية الإبداع الإداري

إن تطبيق التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن. ومن المناسب ذكر بعض عناصر التسويق وهي كما يلي: (رائد.ض، 2010، ص ص 20-28)

أولا: التدريب

– التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل.

– منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية.

– التدريب يتكون من مجموعة برامج متخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

وهذا ما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه إمكاناتها نحو تدريب وتأهيل مزودي الخدمات نظراً لانعكاس أدائهم على أهمية تقديم الخدمة. والهدف الرئيس من التدريب في المنظمات هو تعزيز التزام العاملين وتنمية شخصية الفرد وتطويرها وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. واعتبر التدريب من أهم الموضوعات التي تركزت عليها الإدارة اليابانية لذا فهي تقدم أساليب تدريب متنوعة منها التدريب داخل العمل خارج العمل.

إن إدراك العميل لجودة الخدمة يتأثر مباشرة بأداء وسلوكيات مقدمي الخدمة. والذي يعتبر بمثابة محصلة لأداء بقية العاملين في المنظمة، لذا يتمتع العاملون في منظمات الخدمة بدرجة عالية من المهارات التي تمكنهم من تقديم ما هو أفضل. وهنا يأتي التدريب التي يجب أن تتبناها المنظمات حتى تدعم وتسهل تقديم الخدمة للعملاء.

ويسهم التدريب في تنمية ومهارات وقدرات واتجاهات الأفراد بالسعي نحو تغيير سلوكياتهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمتوقع وخلق علاقة متميزة بين الإدارة والعاملين وزيادة الالتزام للمنظمة بما يسهل من تحقيق أهداف المنظمة.

إن السمة المميزة لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على إتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة. وإتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية. ولذا يعتبر التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية والخطيرة في إدارة الموارد البشرية وتتفق أموال طائلة من قبل المنظمات على التدريب تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجهم.

ويأخذ التدريب من الواقع صيغاً متنوعة فبعض أنواع التدريب يكون بشكل غير رسمي أي من خلال الممارسات اليومية للعمل وبإشراف الرؤساء والزلاء القداماء قد يتم من خلال برامج رسمية تتم في غرف دراسية أو أماكن مخصصة للتدريب.

1. أهمية التدريب:

وتشمل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

1.1. الأهمية بالنسبة للمنظمة: حيث يحقق التدريب الفوائد التالية للمنظمة:

- معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
- تحسين مهارات العاملين وتطويرها.
- إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد على خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
- يساعد العاملين في التعرف على أهداف المنظمة مما يؤدي توضيح السياسات العامة.

2.1. أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الايجابي نحو العمل.
- يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين لتطوير والتميز والترقية في العمل.
- يمكن أن يزيد التدريب من الالتزام للمنظمة ويعزز من إدراك العاملين بان المنظمة مكان ملائم للعمل.

دور التدريب في تنمية الإبداع الإداري

يساهم التسويق الداخلي في الإبداع الإداري من خلال تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم بالإضافة إلى تطوير الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي نحو العمل، وبدوره يعطي فرص للعاملين لترقية في العمل مما يجعل أهداف الفرد من أهداف المنظمة.

ثانياً: تمكين العاملين

يقصد بتمكين العاملين مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة ويقصد به كذلك تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة. كما أشار آخرون إلى انه منح العاملين ما يكفي من السلطة وتوفير الموارد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.

وأضاف آخرون أن تمكين العاملين يعني المشاركة في المعلومات وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

إن تمكين العاملين قد يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد و رفع قدراتهم و مهاراتهم لحل المشكلات و مواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة و تقبل التحدي وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية و تطوير الأساليب و الطرق التي يمكن الاستعانة بها مثل مهارة حل المشكلات و اتخاذ القرارات والتخطيط و المهارات القيادية و مهارات بناء الفريق الناجح وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة.

إن من أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري توفير القدرات والمهارات اللازمة للعاملين ورغباتهم في تطويرها لتحقيق أهدافهم المهنية واثبات ذاتهم للحصول على فرص أفضل.

لقد تشكل اتجاه جديد في التحفيز من خلال تمكين العاملين حيث يساهم في زيادة قوة العاملين وتعتبر حافزا لإنجاز المهمات والواجبات المطلوبة منهم.

إن الغاية من تمكين العاملين خلق الولاء للمنظمة والتزام العاملين بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقتهم من أجلها، والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء ويهدف تمكين العاملين إلى التغلب على البيروقراطية وتحقيق الاندماج الوظيفي فهو يساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تحمل مخاطر العمل بشكل فعال حيث حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار تدخل الرؤساء دائما.

وكذلك فإن تطبيق مفهوم تمكين العاملين يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وخفض تكلفة الغياب ودورات العمل ما يؤدي إلى تحسين الأداء.

إن على المديرين في المنظمة تقديم المساعدة للعاملين في الصفوف الأمامية كي يتمكن من وضع أولويات يومية تفهم كيف يمكن للأولويات أن تحقق الأهداف وتطور العامل وتساعد على التقدم في عمله ويتطلب هذه الوثوق بالعاملين وبحيازتهم معلومات خطيرة وتدريبهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم أينما تتطلب الحاجة أثناء العمل.

لقد أشار Schneider & Bowen إن تمكين العاملين في الخطوط الأمامية يتضمن:

- منحهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم والتي تؤثر على مجريات العمل.
- توفير المعلومات عن أداء المنظمة كالنتائج التشغيلية والوضع التنافسي.
- إكسابهم المعرفة التي تعني بالعاملين إلى الفهم والمساهمة في أداء المؤسسة.

1. فوائد التمكين:

- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها واتخذوها بأنفسهم مما يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة.
- يساعد على تفهم العاملين لظروف وأهداف وإمكانيات واستراتيجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها.
- يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي.
- يساعد تماسك الجماعات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

دور التمكين في تنمية الإبداع الإداري

يساهم التسويق الداخلي في الإبداع الإداري من خلال تمكين العاملين للمشاركة في المعلومات والأنشطة والسياسات في الوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق أهداف فردية وتنظيمية في العمل.

ثالثاً: فرق العمل

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. كما يمكن تعريفها بأنها "مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا إليها بصورة فردية". وتعرف فرق العمل أيضا بأنها "عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم. ويشير آخرون إلى أن فرق العمل مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين لديهم مهارات وقدرات ويعملون معا للوصول إلى أهداف محددة.

إن الإدارة اليابانية تهتم بتقوية القيم الجماعية الموحدة. حيث تركز على الجماعة أكثر مما تركز على الفرد أو الفردية وعلى التفاعل السلوكي، أكثر من تركيز الاستقلالية والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من اجل الالتزام والتمسك بالشراكة وقيمها من قبل الأفراد.

إن أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وهذا يعني السيطرة للفريق على الفردية في العمل، أن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهمات والصلاحيات حيث ينتمي الفرد في المنظمة إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في المنظمة

ومعنى عضوية الفرد في جماعة ما لا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين إلى آخر لتوطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة.

وفي سياق متصل لتوضيح فاعلية الفريق فانا اقترح فاعلية الفريق لا تحدد عن طريق خصائص المنتج ولكن عن طريق تحقيق رضا للمستهلكين، وان الابتكار هو من أهم العوامل التي تشير إلى فاعلية الفريق ويتضمن الابتكار التطورات التكنولوجية الجديدة والقابلية على حل المشكلات والمرونة في التعامل والأفكار الجديدة.

1. خصائص فريق العمل:

وتتصف فرق العمل بالخصائص التالية:

- يعتمد عمل الفريق على المشاركة والعمل الجماعي فهو يسمح لكل عضو أن يؤدي عدد من المهام ويحفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات ويقلل من روتينية العمل.
- مشاركة الأعضاء في تحمل مسؤولية تحقيق النتائج والأهداف للأعمال التي يقومون بها.
- يتمتع فرق العمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة للإنجاز المهام (منح العاملين صلاحيات باتخاذ إجراءات ذات سلطات وصلاحيات أوسع).
- يتولى فرق العمل إدارة العمل بشكل ذاتي بحيث تكون لديهم حرية في وضع أهدافهم وتحديد الوقت المطلوب لإنجازها ضمن الخطة العامة للمنظمة.

2. فوائد فريق العمل:

التعاون: فهذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية وخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد لمهارات وقدرات العاملين.

نقل المعلومات: ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات بيسر وسهولة يؤدي إلى زيادة كفاءة عمل فريق العمل.

الاستخدام الأمثل للموارد: حيث تستخدم المواد بشكل صحيح بعيد عن الإسراف بها والهدر.

اتخاذ القرارات: الموضوعية والابتعاد عن العشوائية والتخبط في العمل.

دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري

يدعم التسويق الداخلي الإبداع الإداري بالاستناد على فرق العمل، فالعمل الجماعي والمشاركة في تأدية المهام باستخدام المهارات، فالمشاركة في تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف والنتائج للأعمال التي يقومون بها.

رابعاً: الدعم الإداري

يحتاج العاملون في المنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلبي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء، من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة المفوضة إليه.

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بان (تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد سنوات باجر كامل أو جزئي أو منحه قرصاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر وإقامة أنشطة اجتماعية)، كما من أوجه الدعم الإداري تحقيق التوافق ما بين الفرد وزملائه لرفع الروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول بحيث يستطيع تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية معهم.

وان منافع التقاعد والرعاية الصحية التي تقدمها المنظمة للعاملين لتحفيزهم نحو أداء أفضل بحيث لا يفكر العاملون ماذا سيعمل بعد التقاعد مما يدفعه للعمل بنشاط وفاعلية أكثر عندما يشعر بذلك وانه مأمّن مدى الحياة. وقد تميزت الإدارة اليابانية بالرعاية الشاملة للأفراد في داخل و خارج المنظمة كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم الأبناء والرعاية الصحية والمساعدات المالية وغيرها من النشاطات الاجتماعية مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين بحيث يتم غرس حب الالتزام والانتماء في نفوس العاملين باعتبارهم أسرة واحدة .

دور الدعم الإداري في تنمية الإبداع الإداري

التسويق الداخلي يساهم في تحقيق الإبداع الإداري من خلال الدعم الذي تقدمه الإدارة كبرامج الرعاية في أماكن العمل، هذا يؤدي إلى التوافق ما بين الفرد وزملائه لرفع الروح المعنوية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإحاطة بالتسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي له علاقة بإدارة الموارد البشرية و هذه الأخيرة تركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة، أما التسويق الداخلي فيركز على العاملين كعملاء وحب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم. فتكمن أهمية وأهداف التسويق الداخلي من عملية التفاعل بين الموظفين بالمنظمة والزبائن خاصة في مجال الخدمات، والهدف يكمن في زيادة الوعي أو الشعور بطالبي الخدمة وتلبية احتياجاتهم ويكمن هذا في تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين وهنا تضع المنظمة إستراتيجية التسويق الداخلي لوضع التوازن بين العملاء الداخليين والخارجيين، وهو بدوره يمنح للمنظمة مزايا.

الفصل الثالث:

الدراسة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية لمتغيري البحث التسويق الداخلي و الإبداع الإداري و التطرق إلى العلاقة بينهما في الفصول النظرية، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة و الدور على أرض الواقع، وذلك بمركز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري. تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتكون تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم. ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها.

أولاً: أهداف المؤسسة

- وضع شبك ينكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين.
- ضمان تسيير الملفات التي تحض بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى أصحاب المشاريع والمقاولين.
- مكان اللقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية أو المحلية.
- تطوير ثقافة التقاؤل.
- الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية.
- تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي.
- ترقية تعميم المهارة وتشجيعها.
- تثمين الكفاءات البشرية وعقلنه استعمال الموارد المالية.
- نشر الأجهزة الموجهة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها .
- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

ثانياً: مهام المؤسسة

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملي المشاريع أو المقاولون والإشراف على متابعتها.
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مساهم المهني.
- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميداني التكوين والتسيير.

- تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الاستثمار والدراسات القطاعية والإستراتيجية والدراسات الخاصة بالفروع.
- تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق واستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم تطوير القدرة التنافسية.
- المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة.

ثالثاً: خدمات المؤسسة

إن مركز التسهيل يتدخل من أجل مساعدة حاملي المشاريع وأفكار المشاريع بالطرق التالية:

- الاستقبال والتوجيه.
- الإعلام.

التكوين في:

- كيفية إنشاء وتسيير مؤسسة.
- كيفية إعداد مخطط الأعمال.
- التسويق.
- المحاسبة والمالية.

المرافقة في :

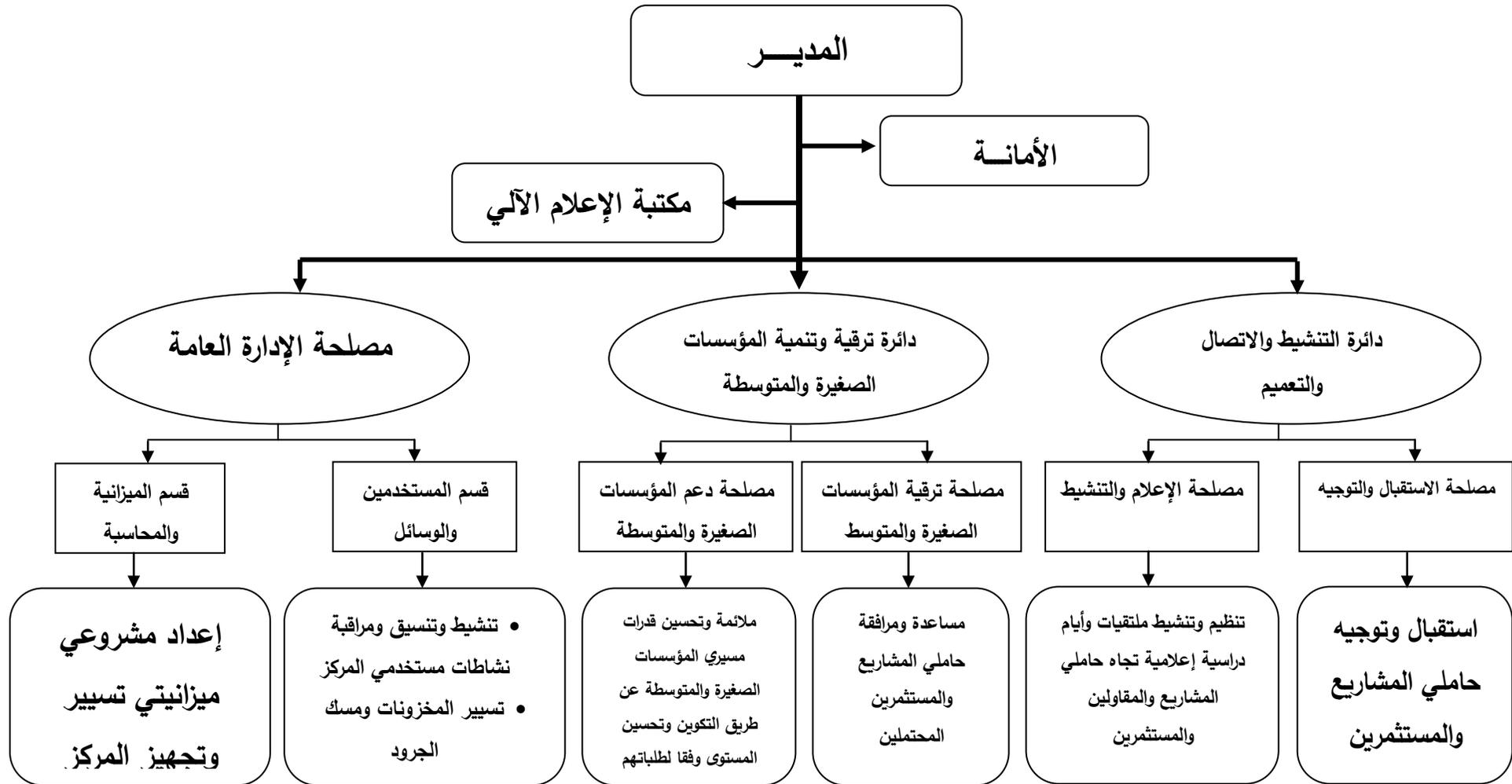
- تخطي العراقيل التي تواجه حاملي المشاريع في مرحلة الإجراءات الإدارية
- المرافقة في عملية تكوين وتأهيل المؤسسة
- المرافقة في تحضير مخطط الأعمال
- المرافقة في تقديم الملف المالي -المرافقة في مرحلة انطلاق النشاط والتسويق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أنشطتها

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة



ثانيا: أنشطة المؤسسة

1. مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة ينظم أبواب مفتوحة

ينظم مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بسكرة الكائن مقره بطريقة طولقة مقابل مجموعة الدرك الوطني، أبواب مفتوحة بمناسبة يوم المرأة لتحفيز ومساعدة المرأة على دخول عالم الأعمال والمضي قدما في الحياة المقاولاتية.

لذا كل العاملين في المركز يدعون كل نساء بسكرة للحضور بقوة والاستفادة من هذه الأبواب المفتوحة، والتي سيحضرها كل من ممثلين قطاعات التشغيل والبنوك وذلك لإفادة الحاضرات.

2. أبواب مفتوحة بمركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمناسبة يوم المرأة

نظم مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يوم 6 مارس أبواب مفتوحة لدخول المرأة لعالم المقاولاتية، وذلك احتفالا بعيد المرأة المصادف لـ 8 مارس من كل عام، حضر هذه الأبواب المفتوحة العديد من الهيئات الداعمة للمشاريع على غرار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وكذا بنك التنمية المحلية كما شهد هذا اليوم حضور العديد من النساء والشابات اللاتي حضرن خصيصا لكي يستقن من حضور تلك الهيئات، وحضور أيضا العديد من الأساتذة في المجالات الاقتصادية والتنموية البشرية، وممثلتان عن الجمارك كان أيضا في الموعد العديد من الجمعيات والعارضين لمختلف السلع التقليدية كالحلي، واللباس التقليدي ..الخ

3. الصالون الرابع لإبداعات الفتاة تحت شعار "جزائر أجمل بأيادي تعمل"

نظمت جمعية حيزية لترقية السياحة لولاية بسكرة و بالتنسيق مع كل من مديرية الشباب والرياضة والشؤون الدينية ومديرية النشاط الاجتماعي، وكذا بمساهمة غرفة الصناعة التقليدية والحرف، دار الثقافة ومختلف أجهزة تدعيم الشباب الصالون الرابع لإبداعات الفتاة تحت شعار " جزائر أجمل بأيادي تعمل" من 10 إلى 13 من الشهر الجاري.

احتضن مركز تسهيل المؤسسات الصالون الذي كان فضاء لمختلف إبداعات الفتيات المشاركات التي تنوعت من ألبسة تقليدية وعصرية إلى ما لذ وطاب من خيرات المنطقة كعسل التمر، كما كان الصالون بمثابة أبواب مفتوحة للاطلاع على إبداعات الفتيات الحرفيات اللاتي لازلن على اهتمام بالصناعات التقليدية التي عزف عنها غالبيةن رغم أهميتها في خلق فرص شغل والانخراط في العمل وكذا في الدفع بعجلة الاقتصاد الوطني.

4. اختتام فعاليات الصالون الوطني الرابع لإبداعات الفتاة

اختتمت اليوم فعاليات الصالون الوطني الرابع لإبداعات الفتاة والذي كان تحت شعار "الجزائر أجمل بأيادي تعمل"، والذي أقامته جمعية حيزية ودام ثلاثة أيام بمركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كان الاختتام بحضور الأستاذ حميداتو رضا مدير مركز التسهيل ورشيدة منصوري ممثلة عن غرفة الصناعات التقليدية و الحرف، وفتيحة سعيدي ممثلة عن مديرية الشؤون الدينية والأوقاف وباديس مناشي إطار سامي. وكان الاختتام بكلمة من رئيسة جمعية حيزية الأستاذة حيزي هند ومدير مركز التسهيل وكل ممثلي الهيئات الأخرى ثم كانت بداية توزيع الشهادات والهدايا التكريمية لكل المشاركين والمساهمين في هذا الصالون. وكان الاختتام بحضور مميز من الأديب والشاعر الأستاذ علي علوي الذي أفرح الحضور بكلماته ومدخلته، وحضور الشاف ناصر والعديد من الحرفيات والمبدعات فكان للشعر نصيب من شاعرة مبتدئة وخاطرة من ممثلة فريق أي لوف بسكرة الأنسة أسماء العوني فكانت بها النهاية لحفل الاختتام. اختتمت فعاليات هذا الصالون بخرجة سياحية على شرف الحضور للمعالم الأثرية والسياحية وزيارة لمصنع الفخار في مدينة مشونش.

5. دورة المقاولاتية الاجتماعية لأول مرة في ولاية بسكرة.

نظم المركز الجزائري للمقاولاتية الاجتماعية (ACSE) بالتنسيق مع جمعية تطوير قدرات الشباب بالتعاون مع تعاونية أي لوف بسكرة الثقافية، وبدعم من Microfunding دورة تكوينية في المقاولاتية الاجتماعية (acse week-end) للمرة الثانية بعد دورة وهران، وذلك يومي الجمعة والسبت الموافق لتاريخ 12، 13 سبتمبر 2014، واحتضنت الدورة مشتلة المؤسسات الصغيرة الكائنة في ولاية بسكرة، عرفت الدورة حضور كل من ولايات (بسكرة، باتنة، ورقلة، قسنطينة، سطيف، الجزائر العاصمة، وهران، سكيكدة) و قدر عدد المشاركين بـ25 شخص (12 شابة، 13 شاب).

وتهدف هذه الدورة عموما في تكوين الشباب، وغرس فيهم روح الإبداع، والأخذ بالمبادرة، والمسؤولية في المجتمع، كما تعمل على اكتشاف المواهب الخفية، ومساعدتها على كيفية مساعدة المجتمع بخلق فرص العمل له، أو حل مشاكل مستعصية، أو ابتكار طرق وحلول ناجعة لمساعدة الفئات الهشة والضعيفة.

برنامج الدورة رغم قصره لكنه كان ثريا، حيث ركز في اليوم الأول على مقدمة في المقاولاتية الاجتماعية، ثم الابتكار الاجتماعي الذي يعد أهم محور في الدورة، حيث يتكلم حول الابتكار في المشاكل الاجتماعية، إذا يحاول هؤلاء الشباب من هذه المشاكل أن يصنعوا حلولاً أو مشاريع اجتماعية، تحل المشكل أولاً، ثم توفر

مناصب عمل لبعض من فئات المجتمع، بحيث يضمن صاحب المشروع استمرارية مشروعه من هذا الدخل، وفي نفس الوقت يضمن القضاء على هذا المشكل، ثم ركزت المدربة على تعليم الشباب ما هو نموذج العمل وكيفية العمل والتقييد به في أي مشروع اجتماعي، أما اليوم الثاني فكان يوم التطبيق والعمل على الميدان، حيث تم التطرق أولاً للتسويق وأسس وكيفية استغلاله، ثم بدأت الفرق بتحضير مشاريعها النهائية.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

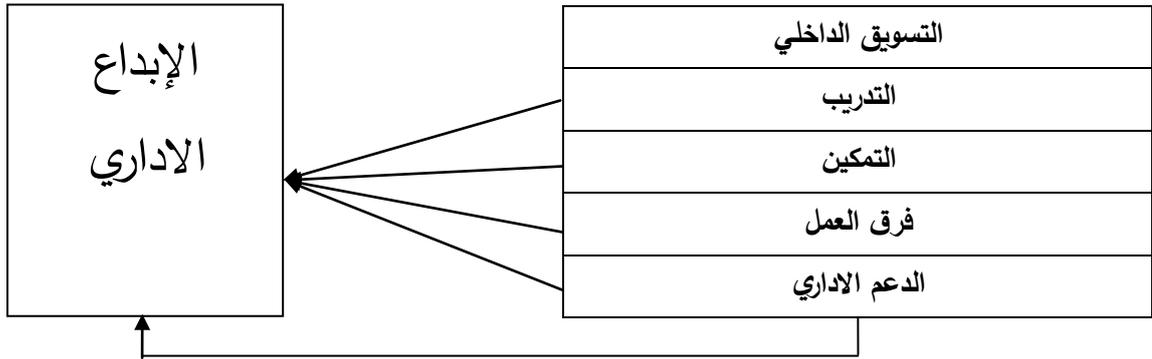
لقد تناولنا في هذا المبحث ثلاث مطالب، قمنا بتقديم نموذج الدراسة ومتغيراته في المطلب الأول بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة كمطلب ثاني.

المطلب الأول: تقديم نموذج الدراسة ومتغيراته

أولاً: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية البحث و فرضياته، اقترحنا نموذج لتمثيل العلاقة بين التسويق الداخلي و الإبداع الإداري كما

هو موضح في الشكل التالي: الشكل رقم(4): نموذج البحث



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: متغيرات الدراسة

يشمل نموذج الدراسة المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: التسويق الداخلي

التعريف الإجرائي: "التسويق الداخلي هو مجموعة من المفاتيح الإستراتيجية التي تركز على أن الموظفين هم السوق الأول للمؤسسة والذين لا بد من تهيئة الظروف التي تعزز من التزامهم بتحقيق النتائج التي تؤدي للأهداف المرجوة وهذه المفاتيح هي : التدريب ، التمكين، فرق العمل و الدعم الإداري بالعاملين".

أبعاد المتغير المستقل: بالنسبة للتسويق الداخلي نجد أن الأبعاد الأكثر تكرار في الدراسات السابقة تمثلت في التحفيز، نظام المكافآت، التدريب، الاتصال الداخلي و التوجه نحو الزبون، ثقافة الخدمة، وهذا ما تشير إليه الدراسات التالية:

- سام الفقهاء (2011)
- الحاج عبد إبراهيم أمل (2010)
- حسان ثابت جاسم (2006)

و بناء على هذا، حاولنا في بحثنا هذا اعتماد الأبعاد الأقل تكرار، و المتمثلة في التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري بالإضافة إلى اعتمادنا على بعد يعد الأكثر تكرار في الدراسات السابقة ألا وهو التدريب، و يعود اختيار هذا البعد إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد التدريب كأساس لنشاطها، و هذا ما يفسر لجوءنا إلى استخدام الدراسة الاستكشافية.

2. المتغير التابع: الإبداع الإداري

التعريف الإجرائي: "مزيج من القدرات التي يتحلى بها الفرد الموظف لتجسيد فكرة إبداعية يمكن تطبيقها على أرض الواقع، بهدف حل مشكلة أو تطوير أو إيجاد أسلوب عملي لتنفيذ الأعمال بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و عينة الدراسة

أولاً: أدوات جمع البيانات

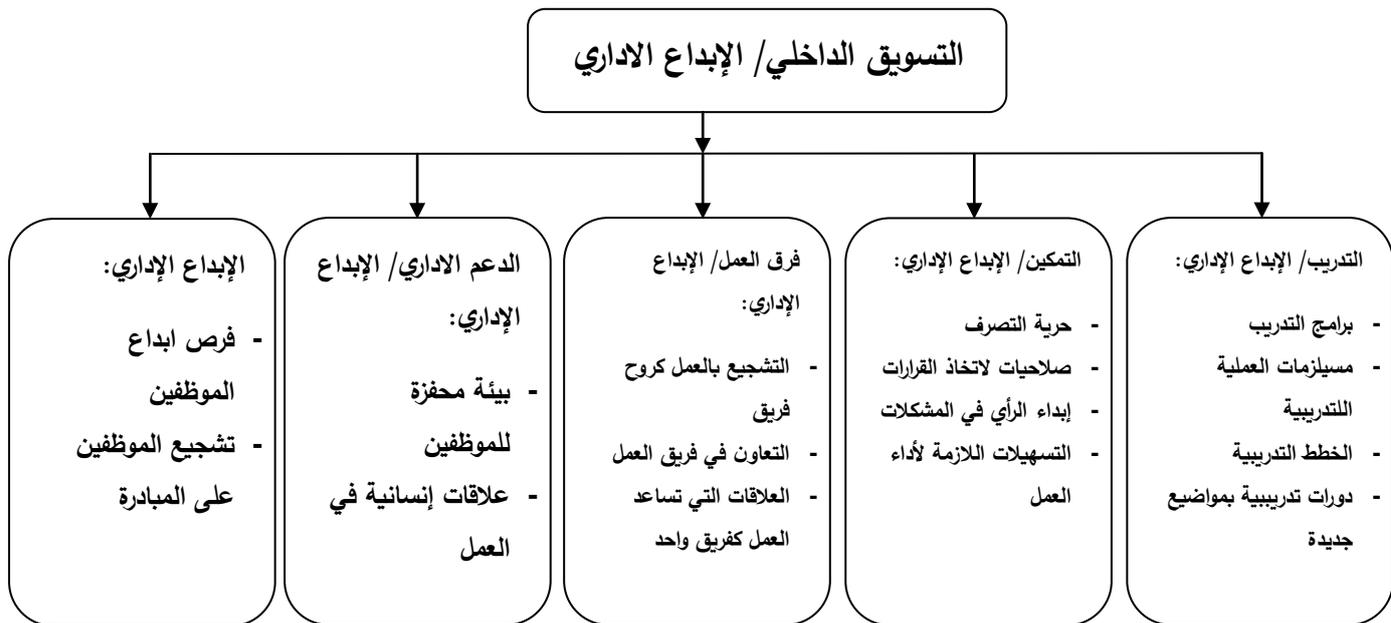
1. المقابلة:

لقد أجرينا دراسة ميدانية ذات طبيعة استكشافية، حيث استخدمنا في هذه الدراسة المقابلة، وهي عبارة عن محادثة بين الباحث و الشخص أو الأشخاص المرتبطين بالدراسة بغرض الحصول على معطيات تتعلق بموضوع الدراسة (بختي إبراهيم، 2015، ص 14)، و قد اعتمدنا على المقابلة النوعية-الفردية-النصف مهيكلة، وهي متمثلة في أسئلة مفتوحة مصاغة من قبل القائم بالمقابلة من اجل تحديد الإشكالية المطروحة بصورة دقيقة وواضحة، و عادة ما يستخدم هذا النوع من المقابلات تقنيتين، تقوم التقنية الأولى على التعمق باستخدام الكلمات المفتاحية الخاصة بمتغيرات البحث، يليها استخدام التقنية الثانية و هي إعادة الصياغة من خلال توضيح

الكلمات المفتاحية المستخدمة، حيث يراعى في هذا النوع من المقابلات استخدام مصطلحات وتعابير المبحوثين. (Annie Gendron, Natacha Brunelle, 2009, pp6-7)

وتهدف المقابلة نصف المهيكلة إلى توضيح دور إبعاد التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري، بالإضافة إلى عرض حال هذا الأخير في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال سلم المقابلة التالي:

الشكل رقم (5): سلم المقابلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Estelle Cournou, 2009, p32)

2. **الملاحظة:** وهي مراقبة و تسجيل سلوك الظاهرة المدروسة، حيث استخدمنا هذه الأداة بغرض الحصول

على معلومات تعذر الحصول عليها من خلال المقابلة.

ثانيا: عينة الدراسة

لقد عمدنا إلى اختبار عينة ميسرة هادفة، لان هذا النوع من العينات يستخدم بشكل كبير في الدراسات الاستكشافية، استهدفنا من خلالها القدرة على تقديم المعلومات التي نحتاجها و تتشكل عينة الدراسة من 5 مبحوثين من أصل 13 موظف بالمؤسسة محل الدراسة، وهم كمايلي: مدير المؤسسة، رئيسة مصلحة المستخدمين، رئيسة مصلحة الترقية، رئيس مصلحة الاتصال، رئيس مصلحة التنشيط. وقد تم اختيارهم نظرا لتوفر الخصائص و المميزات المطلوبة فيهم لمعالجة موضوع البحث.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

جاء تقسيم المبحث الثالث إلى مطلبين، المطلب الأول تضمن عرض نتائج المقابلة اما المطلب الثاني فتضمن تحليل نتائج المقابلة.

المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة

أولا التدريب -الإبداع الإداري:

1. هل تضع الإدارة برامج لتدريب العاملين الجدد والقدامى؟

«نعم تضع الإدارة برامج لتدريب أو دورات تدريبية لموظفين داخل المؤسسة الجدد منهم والقدامى وبحكم أن المؤسسة جديدة في ارض الواقع ومهامها تتطلب القيام بدورات تدريبية، فالإدارة تساهم في وضع برامج لهذه الدورات وقد تكون هذه الدورات خارج المؤسسة»

2. هل توفر الإدارة كافة مستلزمات العملية التدريبية؟

«توفر الإدارة كافة المستلزمات العملية التدريبية كحرصها على وجود قاعات للمحاضرات، التجهيزات، والمعدات اللازمة»

3. كيف تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب؟

«عن طريق تقارير تقدم للمدير من طرف العاملين اللذين قاموا بدورات تدريبية يكتب فيها كل ما يتعلق بالدورة ودرجة استفادة الموظف من الدورة ومدى أهمية هذه الدورة في انجاز الأعمال»

4. هل يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا؟

«نعم، طبعاً يتم وضع خطط بناء على أهداف معدة مسبقاً وحسب طبيعة المؤسسة وبحكم أنها جديدة في ميدان عملها، يحتاج الموظفين فيها إلى دورات تدريبية يتم التخطيط لها مسبقاً حسب احتياجات المؤسسة والعاملين فيها»

5. هل تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع جديدة؟

«نعم، تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع جديدة حسب متطلبات حاملي المشاريع التي سوف يرتئ لها، فهنا قد يكون الموظف بصدد مشاريع جديدة تتطلب دورات تدريبية في مواضيع جديدة لاستطاعة الموظف المكلف بمعرفة كيفية التعامل معها»

6. هل للتدريب دور في تحسين كفاءة الفرد الموظف؟

«نعم، من خلال التقارير التي تقدم للإدارة وبعدها يطلع المدير عليها، تظهر كفاءة العامل أما في المهمة الموكلة إليه وكيفية تأديتها بالإضافة لكفاءته أيضا في العمل الإضافي للمهمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يراعي المدير للدورة التدريبية ومدى استفادة الموظف من هذه الدورة أو عدم استفادته مع اعتماد المدير إلى التصنيف الذي تعتمده المؤسسة وعملية التقطيط»

7. هل ما تقوم به المؤسسة من تدريب في إطار التسويق الداخلي يمكن أن يشجع العاملين على

المبادرة؟

«نعم، يشجع العاملين على المبادرة وذلك بطرح أفكار جديدة، وتقديم مهامهم بأحسن صورة ضمن عمل المؤسسة في تلقي وتقديم كل ما هو جديد»

التمكين _ الإبداع الإداري:

8. هل يمكن القول أن الموظف يملك حرية التصرف في عمله لتلبية حاجات حاملي المشاريع؟

«لا ، حرية التصرف التي يملكها العامل هي ضمن الصلاحيات الموكلة إليه من طرف الإدارة وحسب ما تتطلب الوظيفة الذي هو يشغلها»

9. هل للموظف صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات حاملي المشاريع؟

« لا تمنح للموظفين صلاحيات مطلقة ، و عليه يمكن أن يتخذ الموظف قرارات لكن ضمن الصلاحيات الموجهة إليه من طرف الإدارة " المدير"»

10. هل تتيح الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات؟

«نعم تتيح الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات عن طريق تنظيمها لقاءات بين الإدارة والموظفين وتتخذ هذه الحلول على حسب أعمال المنظمة وأهدافها»

11. هل تحرص الإدارة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل؟

«نعم، كتنجيز المؤسسة والمكاتب على أحسن وجه، توفير أجهزة الإعلام الآلي، الطابعات، والمكيفات هذه كلها تعمل على تسهيل العمل المقدم للموظف»

12. هل ما تقوم به المؤسسة من تمكين في إطار التسويق الداخلي يمكن أن يشجع العاملين على

المبادرة؟

«في حقيقة الأمر تسعى المؤسسة إلى توفير الإطار العام و المقبول للنشاط بها، لا سيما من حيث التجهيزات وإعطاء مجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار باعتبار أن التمكين يشجع الفرد الموظف وفي إطار التسويق الداخلي على المبادرة في تقديم أفكار إبداعية تدعم أهداف المؤسسة ومساراتها المستقبلية، إلا أن هناك مجالات أخرى للتمكين لا يمكن توفيرها بالمستوى المطلوب بحكم مركزية القرارات في هذا السياق».

فريق العمل _ الإبداع الإداري:

13. هل تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق؟

«نعم، تقوم الإدارة بتشجيع وتكوين فرق عمل للتعاون والمشاركة لتقديم أفضل النتائج وضمن الأعمال الموكلة للعاملين تكون عملية المشاركة كتتنسيق فيما بينهم في كيفية تأدية الأعمال»

14. هل يسود التعاون بين العاملين في فريق العمل؟

«نعم، يسود التعاون في فرق العمل لكون العمل يتطلب نوع من التعاون ضمن الأعمال الموكلة للعمال»

15. هل وجود علاقات صداقة بالإضافة إلى علاقات الزمالة بين الأفراد تساعدهم أكثر على العمل

كفريق واحد؟

«نعم، في الفريق العمل الواحد يكون هناك صداقة بين العاملات وعلاقة زمالة بين العمال والعاملات، وهذا لا يمنع القول انه يوجد بعض الحساسيات بين الموظفين إلا أن الإدارة تسعى دائما إلى ترك هذه الحساسيات خارج إطار العمل والمنظمة، وتساعد هذه الصداقة في العمل كفريق واحد»

16. هل ما تقوم به المؤسسة من فرق عمل في إطار التسويق الداخلي يمكن أن يشجع العاملين على

المبادرة؟

الدعم الإداري _ الإبداع الإداري:

17. هل توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين؟

«نعم ، تقوم الإدارة بتوفير بيئة عمل محفزة عن طريق تقديم تكريمات للعمال والذي يدخل ضمن التحفيز المعنوي والتحفيز المادي حيث تقدم للعامل مردودية كل ثلاثة أشهر تتبع وفق معايير للتقييم من قبل المدير بالإضافة إلى تصنيف الموظف، وتحفيز من طرف المدير للعاملين لتكملة الدراسات العليا مع توفير برنامج زمني ملائم لهم»

18. هل تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (الأندية، المواصلات،

التعليم)؟

«لا تقدم المؤسسة برامج رفاهية اجتماعية للأفراد في الوقت الحالي بحكم حداثة نشاط المؤسسة، لكن توجد هناك مشاريع مستقبلية في هذا الإطار»

19. هل تعمل الإدارة على الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل؟

«نعم ،المؤسسة دائما تحرص على جانب العلاقات الإنسانية في العمل، وتوطيد العلاقات بين العمال من خلال التحسيس والتوجيه المقدم من طرف الإدارة وأمثلة على ذلك مراعاة ظروف العاملين لبعضهم البعض، ...»

الإبداع الإداري:

22. هل تدعم الإدارة فرص إبداع العاملين في أعمالهم؟

«نعم تدعم الإدارة فرص إبداع العاملين، حيث المدير يعطي فرصة للعاملين بتقديم أفكار جديدة ضمن مهام عمله، ويحظى بدعم من قبل الإدارة في تجسيد الفكرة وتطويرها مستقبلا على حسب متطلبات المؤسسة. وتصنف الأفكار الإبداعية ضمن المستوى الفردي والجماعي داخل المؤسسة بحيث المستوى الفردي تكون أفكار وسلوكيات مقدمة من طرف العامل تؤخذ بعين الاعتبار وتدعم، وعلى المستوى الجماعي تنتقل الأفكار الإبداعية من الفرد العامل إلى الجماعة وتكون للجماعة أفكار أخرى تدعم الفكرة الفردية وتصنف ضمن خاصية التآزر
«(3=1+1)»

23. هل هناك نوع معين من الإبداع الإداري يمكن أن تعتمد عليه الإدارة والفرد معا؟

«يقدم الفرد العامل أفكار جديدة تصنف ضمن النوع التعبيري، فيقدم العامل فكرة تعبيرية بطريقة تلقائية عند تقديم فكرة ما ضمن مهام عمله وتسهيلها، وبحكم عمل المؤسسة يعتمد الفرد العامل أيضا على نوع الإبداع الفني في تنسيق الملتقيات والدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة من خلال أفكار تظهر فيها أعمال المؤسسة في صور جديدة»

24. هل ما تقوم به المؤسسة من تدريب وتمكين وفرق عمل ودعم إداري في إطار التسويق

الداخلي يمكن أن يشجع العاملين على المبادرة؟

«يشجع العامل في المبادرة بطرح أفكار وحلول بطريقة تلقائية وممنهجة ناتجة عن أنشطة التسويق الداخلي التي تقدمها المؤسسة للعمال وهذا يشجع روح المبادرة للموظف في تقديم مهامه بأحسن صورة، وضمن عمل المؤسسة في تلقي وتقديم كل ما هو جديد.

يمكن للعمال المبادرة بتقديم أفكار في كيفية القيام بدورات تدريبية، المبادرة تضم أعمال المؤسسة إلى أعمال أخرى قد تكون أعمال مساهمة، قد تكون أفكار تبادر بها المؤسسة وعملها بدعم الولاية في المشاريع وغيرها»

25. هل ما تقوم به المؤسسة من تدريب وتمكين وفرق عمل دعم إداري يساهم في تقديم العاملين

لحلول بديلة للمشاكل التنظيمية؟

«كانت لدى المؤسسة في بداية نشاطها مشاكل في عملية التنظيم الدعم لحاملي المشاريع في كيفية دمجهم وتنسيق أعمالهم مع وكالات الدعم المادي منها كمثال وكالة دعم تشغيل الشباب بحيث تخطت المؤسسة هذه المشاكل التي تعتبر ضمن المشاكل التنظيمية بعمل على تكوين علاقات مع مسؤولي الوكالة. هنا المكلفين من العمال أصبحوا يوجهون حاملي المشاريع إلى الوكالة مباشرة بدون أي مشاكل»

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

تحليل البعد الأول: التدريب - الإبداع الإداري:

من خلال مجموعة الأسئلة التي تم طرحها ضمن بعد التدريب ومحتوى الأجوبة المقدمة نستنتج ما يلي:
تقوم المؤسسة بوضع برامج لتدريب العاملين الجدد والقدامى، حيث تكون هذه الدورات التدريبية متوافقة مع عمل المؤسسة وبيئة أعمالها مع توفير كل مستلزمات العملية التدريبية من الإدارة كحرصها على توفير كل المستلزمات الضرورية لسير العملية التدريبية، بالإضافة إلى قاعات للمحاضرة، وتصاغ برامج التدريب بناء على أهداف معدة مسبقاً، حيث تتناسب هذه الأخيرة مع احتياجات الموظفين من جهة واحتياجات حاملي المشاريع من جهة أخرى، فطبيعة عمل المؤسسة -مرافقة حاملي المشاريع في إنشاء المؤسسات- تستدعي التجديد والإبداع و تقديم الأفكار الجديدة، وهذا ما يفرض على المؤسسة وموظفيها التكيف مع هذه المتغيرات والتي يتم ترجمتها في تحديث وتحسين برامج التدريب.

ويمكن تحديد درجة استفاة الفرد الموظف من الدورات التدريبية انطلاقاً من التقارير التي تقدم لمدير المؤسسة، تتضمن سير الدورة التدريبية ومدى فهم كل موظف لمحتوى الدورة التدريبية، غير أن إعداد هذه التقارير لا يكون وفق معايير محددة مسبقاً أو يتم الاتفاق عليها بين المدرب أو المكون ومدير المؤسسة، وإنما يكون التقرير في شكل سرد لكل حالة موظف على حدى يقوم بها الموظف في حد ذاته. غير أن المعيار الوحيد الذي يحدده المدير ويأخذه بعين الاعتبار هو الحضور الإجباري للدورات التدريبية.

وبالتالي، فمعرفة مدى تحسن كفاءة الفرد الموظف من خلال استفاة من التدريب يكون في معيارين أساسيين هما: الحضور والمادة التدريبية التي تم استيعابها مقارنة بالمادة التدريبية الإجمالية المقدمة، من جهة أخرى يراعي المدير اعتماد مدى استفاة الموظف من الدورة التدريبية أو عدم استفاة في عمليات الترقية وتقييم الأداء.

بالرغم من لمس الأهمية الواضحة التي توليها المؤسسة محل الدراسة للتدريب ، إلا أنه و مقارنة بأهمية التقييم في سيرورة تحسين الأداء بالمنظمات، و من خلال أجوبة المبحوثين ،نقف على وجود نقص – إن صح القول – فيما يتعلق بهذه المرحلة (تقييم الأداء) ، حيث تفتقر المؤسسة إلى اعتماد معايير واضحة و مدروسة في عملية تقييم مستوى التدريبات التي يتلقاها الموظفين و مدى استفادتهم منها، وهو ما يتعارض مع الواقع العلمي الواجب العمل به في هذا السياق .

وباعتبار المورد البشري هو الرأس المال الحقيقي للمؤسسة فمن خلال التدريب يتم تأكيد رؤية أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية حيث أن استخدام هذا الأخير بأسلوب الفريق يتطلب طريقة تفكير مختلفة، لكن طريقة تنفيذ واحدة، وهذا الأخير يشعر الفرد بتحفيز أكثر لتأدية عمله حسب خطة التدريب التي وضعت وفقا للاحتياجات التدريبية.

بناء على الأجوبة المقدمة المتعلقة بعد التدريب نستطيع أن نقول أن المؤسسة تتوفر على مستوى جد مقبول في مجال تبني هذه السياسة وقد حاولت الباحثة صياغة وطرح سؤال عام حول علاقة البعد بالمؤسسة وبناء على أجوبة الموظفين تم تأكيد اهتمام المؤسسة بالتدريب في إطار التسويق الداخلي ونظرا لما يقدمه هذا الأخير من دعم للعاملين وتشجيعهم على المبادرة هو ما يساعد على تنمية الإبداع الإداري بالمنظمة ومن هذا المنطلق نؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى: « للتدريب دور في تنمية الإبداع الإداري»

تحليل البعد الثاني: التمكين -الإبداع الإداري:

من خلال مجموعة الأسئلة التي تم طرحها ضمن بعد التمكين ومحتوى أجوبة المبحوثين نستنتج أن: حرية التصرف التي يملكها الفرد هي ضمن الصلاحيات الموكلة إليه من طرف الإدارة وحسب ما تتطلبه الوظيفة التي يشغلها و في مجال ما يستطيع العامل اتخاذ قرارات لكن ضمن الصلاحيات الموجهة إليه من طرف الإدارة (المدير)، كما يمكن إتاحة وإبداء الرأي في حل المشكلات عن طريق تنظيم للقاءات بين الإدارة والموظفين وتتخذ الحلول على حسب أعمال المنظمة وأهدافها، وتحرص الإدارة على تقديم تسهيلات لأداء العمل كتجهيز المؤسسة والمكاتب على أحسن وجه، توفير أجهزة الإعلام الآلي، الطابعات، والمكيفات هذه كلها تعمل على تسهيل العمل المقدم للموظف.

تلجأ الإدارة إلى التمكين الإداري لتنمية القدرات والمهارات اللازمة للعاملين و رغباتهم في تطويرها لتحقيق أهدافهم المهنية واثبات ذاتهم للحصول على فرص أفضل، وهذا ما يشكل دافع للأفراد في تقديم المهام الموكلة إليهم على

أحسن وجه من خلال طرح أفكار جديدة ومحاولة التجديد في الممارسات الروتينية اليومية وهذا ما يساعد في تنمية الإبداع الإداري لديهم.

من خلال أجوبة المبحوثين نستطيع القول أن واقع تطبيق هذا البعد يشوبه بعض النقص أو الخلل، حيث أن نشاط الموظفين يتم في مجال تكاد تنعدم فيه حرية التصرف وهو بطبيعة الحال ما سيقيد الإبداع لدى هؤلاء، فالحرية التي يملكها الموظف محددة بصلاحيات محددة وموكلة إليه من طرف الإدارة وهو ما يتجسد في إطار مفهوم البيروقراطية بالمنظور العام للمصطلح والتي لا تكاد تخلو منها جل المؤسسات الجزائرية، إضافة إلى ذلك فإن الموظف لا يملك الحرية في اتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة في أداء الأعمال، وهو ما يقيد كذلك الإبداع الإداري لدى هذا الأخير، فبحكم محور نشاط المنظمة فإن حرية اتخاذ القرار يعتبر عاملاً مهماً لتفعيل النشاط وسير العملية الإدارية، وعليه وبصورة عامة فإن عدم توفير المحيط الملائم للنشاط يكبح من إبداع الموظف. لكن وبالموازاة مع ذلك وبناء على أجوبة المبحوثين فيما يتعلق بحرية الرأي في حل المشكلات فقد أكد هؤلاء بوجود نوع من الحرية في إبداء الرأي وهو ما يؤكد وجود المشاركة في اتخاذ القرارات في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وسير أعمالها، كذلك الأمر بالنسبة لتوفير المستلزمات اللازمة لأداء العمل حيث أكد الموظفون على أن المؤسسة تقوم بتوفير كل متطلبات الأداء على مستوى التجهيز الضرورية للأداء بالإضافة إلى حداتها ونوعيتها الجيدة، وهو ما يمثل عنصراً إيجابياً، يجب تثمينه بالمؤسسة المدروسة.

وعليه من خلال الإجابات المقدمة على الأسئلة المطروحة والتي منها ما يؤكد توفر معطيات إيجابية لواقع التمكين ومنها ما يؤكد وجود معطيات سلبية خاصة بهذا البعد وهو ما يقودنا إلى نفي الفرضية الفرعية الموضوعية، وما يبرر هذا النفي هو إجابات الموظفين في المؤسسة محل الدراسة على السؤال الأخير الموضوع في هذا البعد والمتعلق بالعلاقة بين التمكين و الإبداع الإداري حيث تفيد الإجابة بأن المؤسسة وإن كانت تسعى لتوفير المحيط الملائم للتمكين إلا أن هذه الجهود لا ترتئ للمستوى المطلوب الذي يحقق النتائج المرجوة من التمكين.

تحليل البعد الثالث فريق العمل _ الإبداع الإداري:

من خلال مجموعة الأسئلة التي تم طرحها ضمن بعد فرق العمل ومحتوى الأجوبة التي تم الإجابة عليها أن: تقوم الإدارة بتشجيع الأفراد العاملين عن طريق تكوين فرق عمل للتعاون والمشاركة فيما بينهم لتقديم أفضل النتائج وضمن الأعمال الموكلة إليهم، حيث تكون عملية المشاركة كتتنسيق فيما بينهم في كيفية تأدية الأعمال. و يسود التعاون في فرق العمل بحكم طبيعة نشاط المؤسسة و مهامها التي تقتضي وجود فرق العمل لأداء المهام،

ففي فريق العمل الواحد تتكون صداقات بين العاملات وعلاقة زمالة بين العمال والعاملات، وهذا لا يمنع القول أنه يوجد بعض الحساسيات بين الموظفين إلا أن الإدارة تسعى دائماً إلى ترك هذه الحساسيات خارج إطار العمل والمنظمة، وتساعد هذه الصداقة في العمل كفريق واحد. ففريق العمل يساهم في مساعدة الأفراد بتقاسم المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدد في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم من جهة، ومن جهة أخرى يساهم نقل المعلومات فيما بينهم إلى تكوين خلفية معرفية تعطي للفرد روح الإبداع.

انطلاقاً من أجوبة الموظفين المؤسسة محل الدراسة نستطيع القول أن لبعد فرق العمل ضمن التسويق الداخلي أهمية كبيرة وهذا ما تقتضيه طبيعة عمل المؤسسة، فالمؤسسة تعتمد في نشاطها مرافقة حاملي المشاريع على العمل كفريق واحد، وبالتالي فحامل المشروع خلال عملية المرافقة ينتقل من فرد إلى آخر لدراسة جميع جوانب المشروع، وهذه العملية تكون متكاملة فالمرحلة الأولى تكمل المرحلة الثانية إلى غاية استكمال جميع الجوانب، وبالتالي لا يمكن فصل نتائج المرحلة الأولى عن المرحلة الأخيرة وهذا ما يقتضي تبني فكرة فرق العمل في المرافقة والاستشارة.

وما ينبغي التركيز عليه في بعد فرق العمل هو أهمية التنظيم غير الرسمي المتمثل في الصداقات بين أفراد، حيث لاحظنا أن فرق العمل التي يتواجد بها التنظيم غير الرسمي بالإضافة إلى التنظيم الرسمي (أي ما يقصد به علاقات الصداقة بالإضافة إلى علاقات الزمالة) لتكون نتائج أكثر فعالية. كما تؤكد على فكرة أن نشاط المرافقة والاستشارة تقتضي وجود الإبداع، فالعملية المقاولاتية بأكملها تقوم على عنصرين أساسيين أحدهما الإبداع، لتأتي فرق العمل كأحد أبعاد التسويق الداخلي لتنمية الإبداع المتواجد ضمن أعمال المؤسسة. وعليه من خلال الإجابات المقدمة على الأسئلة المطروحة تؤكد الفرضية الفرعية: « لفرق العمل دور في تنمية الإبداع الإداري ».

تحليل البعد الرابع الدعم الإداري _ الإبداع الإداري:

من خلال مجموعة الأسئلة التي تم طرحها ضمن بعد الدعم الإداري ومحتوى الأجوبة التي تم الإجابة عليها نستنتج أن:

تقوم الإدارة بتوفير بيئة عمل محفزة عن طريق تقديم تكريم للموظفين والذي يدخل ضمن التحفيز المعنوي والتحفيز المادي حيث تقدم للموظفين مردودية كل ثلاثة أشهر تتبع وفق معايير للتقييم من قبل المدير مع مراعاة تصنيف الموظف، بالإضافة إلى تحفيز من طرف المدير للعاملين لتكملة الدراسات العليا مع إعطاء فسحة زمنية لهم، في الوقت الحالي وبحكم أن المؤسسة جديدة في بيئة أعمالها لم تقدم برامج رفاهية اجتماعية للعاملين، لكن

هناك مشاريع مستقبلية لتوفير ترفيهايات للموظفين وهذا مرتبط بأفق زمني للمؤسسة ، هذه الأخيرة دائما تحرص على جانب العلاقات الإنسانية في العمل، وتوطيد العلاقات بين العمال من خلال التحسيس والتوجيه المقدم من طرف الإدارة وأمثلة على ذلك مراعاة ظروف العاملين لبعضهم البعض، ويتمتع العاملون بعلاقات طيبة مع مدير المؤسسة لوجود التفاهم بينهم وتبادل الآراء والاستفادة منها والاستشارة في المواضيع الغامضة التي تتعلق بمهام الموظف في إطار وظيفته ووظيفة المؤسسة.

يعتبر الدعم الإداري المنحى الذي يحقق التوافق ما بين الفرد وزملائه لرفع الروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول بحيث يستطيع تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية معهم، وهذا يعود بالإيجاب على علاقة الدعم الإداري بالإبداع الإداري المقدم من طرف الفرد.

تقودنا إجابات المبحوثين حول علاقة دعم المؤسسة إداريا موظفيها لتحقيق مستوى من الإبداع لديهم إلى تبني الفرضية الفرعية: «للدعم الإداري دور في تنمية الإبداع الإداري»

الإبداع الإداري

من خلال مجموعة الأسئلة التي تم طرحها ضمن متغير الإبداع الإداري ومحتوى الأجوبة التي تم الإجابة عليها نستنتج أن:

تدعم الإدارة فرص الإبداع بحيث يعطي المدير فرصة للعامل بتقديم أفكار جديدة ضمن مهام عمله، ويحظى بدعم من قبل الإدارة في تجسيد الفكرة وتطويرها مستقبلا على حسب متطلبات المؤسسة.

فالأفكار الإبداعية تصنف ضمن المستوى الفردي والجماعي داخل المؤسسة. حيث ان في المستوى الفردي تكون الأفكار، والسلوكيات المقدمة من طرف الموظف تؤخذ بعين الاعتبار وتُدعم، أما على المستوى الجماعي تنتقل الأفكار الإبداعية من الفرد العامل إلى الجماعة، وتكون للجماعة أفكار أخرى تدعم الفكرة الفردية وتصنف ضمن خاصية التآزر (3=1+1)، وتصنف الأفكار ضمن النوع التعبيري، فالفكرة التعبيرية التي تقدم بطريقة تلقائية من طرف العامل ضمن مهام عمله وتسهيلها، وبحكم عمل المؤسسة يعتمد الفرد العامل أيضا على نوع الإبداع الفني في تنسيق الملتقيات والدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة من خلال أفكار تظهر فيها أعمال المؤسسة في صور جديدة، يشجع العامل في المبادرة بطرح أفكار وحلول بطريقة تلقائية وممنهجة ناتجة عن أنشطة التسويق الداخلي التي تقدمها المؤسسة للعمال وهذا يشجع روح المبادرة للموظف في تقديم مهامه بأحسن صورة، وضمن عمل المؤسسة في تلقي وتقديم كل ما هو جديد.

يمكن للعمال المبادرة بتقديم أفكار في كيفية القيام بدورات تدريبية، المبادرة تضم أعمال المؤسسة إلى أعمال أخرى قد تكون أعمال مساهمة، قد تكون أفكار تبادر بها المؤسسة وعملها بدعم الولاية في المشاريع وغيرها، كانت لدى المؤسسة في بداية نشاطها مشاكل في عملية التنظيم الدعم لحاملي المشاريع في كيفية دمجهم وتنسيق أعمالهم مع وكالات الدعم المادي منها كوكالة دعم تشغيل الشباب بحيث تخطت المؤسسة هذه المشاكل التي تعتبر ضمن المشاكل التنظيمية بعمل على تكوين علاقات مع مسؤولي الوكالة. هنا المكلفين من العمال أصبحوا يوجهون حاملي المشاريع إلى الوكالة مباشرة بدون أي مشاكل.

فالناتج الملموس للعملية الإبداعية يظهر في صور أفكار إبداعية تنتقل من المستوى الفردي (أفكار الفرد) إلى المستوى الجماعي في مجال المهام الموكلة لهم بحيث أفكار الأفراد تكمل بعضها البعض تحت خاصية التآزر وقد ترتبط هذه الأخيرة بشخصية الفرد، فالتركيز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات ومعالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع هي الخطوة التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار إبداعية، فأنشطة التسويق الداخلي تساهم بدورها في منح المناخ المناسب للعامل في خلق أفكار إبداعية إدارية وتطويرها.

إن تحليل هذا البعد من خلال استطلاع أجوبة المبحوثين يوضح كعرض حال توجه المؤسسة الرامي إلى توفير -ولو بطريقة غير ممنهجة - لحو ملائم لنشر أفكار الإبداع الإداري. وهو ما لمسناه من خلال الملاحظة والاحتكاك بموظفي المؤسسة محل الدراسة.

واستنتاجا مما سبق، وبعد تحليل مجمل الأبعاد وما تضمنه من إجابات حول الفرضيات الفرعية، نقبل الفرضية الرئيسية: « للتسويق الداخلي دور في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة »

خلاصة

جاء الفصل التطبيقي للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكيف يتم عملها، وذلك بتقديم مجموعة من المهام والخدمات، وتم تقديم الهيكل التنظيمي والأنشطة التي نظمت منذ بداية نشاط المؤسسة. فتمت إجراءات الدراسة الميدانية التي تمثلت في نموذج الدراسة ومتغيراته (المستقل والتابع)، فتم جمع البيانات من أداة المقابلة بالاعتماد على الملاحظة في عينة هادفة. بعدها تم عرض النتائج وتحليلها.

الخاتمة:

لقد جاءت خاتمة البحث لتتضمن جزئيين، تناولنا في الجزء الأول النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، و ما أسفرت عنه من حلول للإشكالية المطروحة: ما هو دور التسويق الداخلي في تنمية الإبداع الإداري؟ والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات. أما الجزء الثاني فتناولنا فيه بعض التوصيات المبنية على النتائج السابقة.

أولاً: نتائج البحث

مكنتنا الدراسة التي قمنا بها في الجانبين النظري و التطبيقي من التوصل إلى مجموعة من النتائج:

1. النتائج النظرية

- تعطي المنظمة اهتماما كبيرا للإبداع الإداري باعتباره مصدرا للنجاح و التميز.
- الإبداع الإداري هو نتيجة توفير مناخ تنظيمي مناسب يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة.
- يمنح الإبداع الإداري الفرصة للأفراد للتميز من خلال عملية التعاون، المشاركة و تبادل المعلومات.
- يعد التسويق الداخلي من الأنشطة المهمة للبيئة الداخلية للمنظمة، فبواسطته تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها المرجوة فهو يعتبر من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات.
- من خلال التسويق الداخلي نستطيع تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة والهدف الرئيسي هو تحقيق الأهداف المسطرة.
- يطبق التسويق الداخلي بشكل عام في المنظمات العامة والخاصة وهذا راجع إلى زيادة الاهتمام به.

2. النتائج الميدانية (في المؤسسة محل الدراسة)

- يطبق التسويق الداخلي لكن ليس بالقدر الكافي الذي يجب أن يأخذ به ولا بالصورة العلمية الممنهجة وهذا راجع لنقص المؤهل العلمي المناسب في مجال تسيير الموارد البشرية .
- عدم توفير الجو التام و الكافي للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة.
- توفير مجال لحرية المحاولة لدى الموظفين.
- توجد مشاركة للموظفين في تسيير المنظمة واتخاذ القرارات المناسبة لكن ضمن صلاحيات الموكلة إليه.
- تكون الدورات التدريبية دورية حسب احتياجات الموظفين.
- هناك دينامية في طرح الأفكار والمبادرات لدى الموظفين لكنها ليست ممنهجة بطريقة علمية بحيث نطلق عليها إبداع إداري.

ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بفكرة التسويق الداخلي الذي يمكن الفرد من تجسيد مهاراته التفكيرية و الإبداعية، كما يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستفادة أكثر من انخراط العاملين في رسالة المؤسسة.
- ضرورة إشراك الفرد الموظف في التسيير واستشارته.
- إعطاء الموظف صلاحيات أكبر لتشجيعه على إبراز كل طاقاته الفكرية والإبداعية.
- العمل على كسب رضا الموظفين وتحفيزهم كمحرك لتحقيق أهداف المؤسسة .

قائمة المراجع: الكتب:

1. بختي إبراهيم، (2015)، "الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية"، ط4، ورقة، جامعة قاصدي مرباح.
2. حمادات محمد حسن، (2007)، " السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية "، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. خلف السكارنه بلال ، (2011)، "الإبداع الإداري"، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. الصحن محمد فريد ، " قراءات في إدارة التسويق "، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
5. طراونة أحمد حسين، (2012)، " نظرية المنظمة "، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. عاكف لطفي، (2011)، " إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. العتبي محمد زويد، (2007)، " الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري "، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. النسور إياد، (2012)، " إستراتيجية التسويق مدخل نظري وكمي"، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

المقالات:

9. الحاج عبد إبراهيم أمل، الضمور هاني، (2010)، " اثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1.
10. حامد سعيد شعبان، (2000) " اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة لتأمين الصحي"، مصر.
11. حداد شفيق إبراهيم، علي عبد الرضا علي، (2008)، "اختبار صلاحية اختبار مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4.
12. رائد ضيف الله الشوابكة، (2010)، " اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
13. زاهي إبراهيم زاهي لبد، (2013)، " اثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني"، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، جامعة غزة.

14. عاطف عوض، (2013)، " اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3.

15. عطية توفيق العجلة، (2009)، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة فلسطين.

16. محمود حسن جمعة، حيدر شاكر، (2011)، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90.

17. مشعل بن مبارك عايض الحارثي، (2012)، " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة المملكة العربية السعودية.

الملتقيات:

18. أقطي جوهرة، سعيدي وردة، "دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة التنوع دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة"، جامعة بسكرة، ملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، 25-16/02/2014.

19. طلال نصير، العزاوي نجم، (2011) " اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى الموارد البشرية"، جامعة سعد دحلب بليدة، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18-19/05/2011. المراجع الأجنبية:

20.Emmanuelle le nagard. Assayag, Delphine manceau,(2006), "Marketing des nouveaux produits", Dunod, Paris.

21.Estelle cournon, (2009), "en quoi le management par la qualité est-il applicable pour les très petites entreprises à caractère familial ", These professionnelle pour l'obtention du master de responsable en management.

22.Annie gendron, natacha brunelle, (2009), "atelier sur les entretiens de recherche qualitatifs :savoir les conduire ".

الموقع الإلكتروني

23. [http : www.Dspace.univ- telemcen _dz /112/914/4 chapitre 1.pdf](http://www.Dspace.univ-telemcen_dz/112/914/4_chapitre_1.pdf), pp 20-26, (24-04-2015), 16h45.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:

المؤسسة:

2015/05/17

مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة لولاية بسكرة

(1) هل تضع الإدارة برامج لتدريب العاملين الجدد والقدامى؟

.....

.....

.....

(2) هل توفر الإدارة كافة مستلزمات العملية التدريبية؟

.....

.....

.....

(3) هل للتدريب دور في تحسين كفاءة الفرد الموظف؟

.....

.....

.....

(4) هل تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع جديدة؟

الملاحق

.....
.....
.....
5 هل يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقاً؟

.....
.....
.....
6 كيف تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب؟

.....
.....
.....
7 هل يمكن القول أن العامل يملك حرية التصرف في عمله لتلبية حاجات حاملي المشاريع؟

.....
.....
.....
8 هل للعامل صلاحيات اتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات حاملي المشاريع؟

.....
.....
.....
9 هل تتيح الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات؟

.....
.....
.....
10 هل تحرص الإدارة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل؟

الملاحق

.....
.....
.....

11) هل تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق؟

.....
.....
.....

12) هل يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل؟

.....
.....
.....

13) هل وجود علاقات صداقة بالإضافة إلى علاقات الزمالة بين الأفراد تساعدهم أكثر على العمل كفريق واحد؟

.....
.....
.....

14) هل توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين؟

.....
.....
.....

15) هل تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (الأندية، المواصلات، التعليم)؟

الملاحق

.....
.....
.....
16 هل تعمل الإدارة على الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل؟

.....
.....
.....
17 هل يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء؟

.....
.....
.....
18 هل تدعم الإدارة فرص إبداع العاملين في أعمالهم؟ أي هل يكون الإبداع بجميع مستوياته (الفردية، الجماعية أو على مستوى المنظمة) فرصة دعم الإدارة للعاملين؟

.....
.....
.....
19 هل هناك نوع معين من الإبداع الإداري يمكن أن تعتمد عليه الإدارة والفرد العامل معا؟

.....
.....
.....
20 هل ما تقوم به المؤسسة من تدريب وتمكين وتحفيز في إطار التسويق الداخلي يمكن أن يشجع العاملين على المبادرة؟

الملاحق

21) هل ماتقوم به المؤسسة من تدريب وتمكين وتحفيز يساهم في تقديم العاملين لحلول بديلة للمشاكل التنظيمية؟

.....

.....

.....