

الفصل الثاني

الدعم الفكري والمساهمة الابتكارية

في تنشيط المؤسسات الاقتصادية

في بيئة تتسم بمنافسة شديدة، الخلق والزوال السريع للميزات التنافسية. تتمثل أو تحاول إدارة الأفكار (La gestion des idées) تحقيق التقدم والاستمرارية لدى المؤسسات، المبنية على السرعة (Time-to-market) وعلى استغلال المهارات وحسن تصرف (Savoir-faire). ففي هذه الظروف وخاصة فيما يتعلق ببعض النشاطات التي تعتبر فيها كل من الخبرة والحدس أهم العناصر، فعلى مؤسسات أو هيئات التمويل والدعم تبني إستراتيجية لتشجيع وتطوير الابتكار والإبداع لدى رؤساء المشاريع ورجال الأعمال. وهذا من خلال خلق إستراتيجية إدارة الأفكار لتتمكن من تسيير الفائض المستمر للأفكار، لتقييمها وتطبيقها على أرض الواقع، من خلال طرق وأساليب إدارة الأفكار. مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الأخطار.

هذا لأن إدارة الأفكار، هي مرحلة أساسية من ما يسمى بإدارة الغد (La gestion de demain). لذلك يتوجب على هذه الهيئات أو المؤسسات (كمؤسسات الدعم وتمويل المشاريع-ANSEJ-) أن تقوم بتشجيع خلق الأفكار والعمل على تحسينها وتطويرها من خلال تبني إستراتيجية إدارة الأفكار، وما يترتب عنها من خلق، دعم وتطوير الابتكار الذي يمثل أهم عنصر تحتاج له المؤسسات الجزائرية لنموها وضمان استمراريتها، بالإضافة إلى خلق ما يسمى بالمساهمة في الابتكار

(Management de إدارة الابتكار، L'innovation participative)

(L'innovation continue) والابتكار المستمر (L'innovation continue).

**- مصطلحات: إدارة الأفكار - المساهمة في الابتكار - إدارة
الغد - إدارة الابتكار - الابتكار المستمر.**

- RESUME :

Dans les environnements d'hypercompétition, caractérisés par la création et la destruction rapide des avantages concurrentiels. la gestion des idées consiste à réaliser des bonds en avant qui sont basés sur la rapidité (ou time-to-market) et/ou sur la mise en oeuvre de savoir-faire. Dans ces contextes et surtout dans un secteur d'activité où l'expérience et l'intuition ont la part belle, les organisations de financement ou de soutien doivent mettre en place des processus pour aider les chefs des projets et managers à la création et à l'innovation. Et doit établir une stratégie de la gestion des idées pour pouvoir générer un flux continu de idées (nouvelles), les évaluer et les mettre en oeuvre, à travers des procédures de management des idées et des projets. Compte tenu des risques de se derniers. Car la gestion des idées, est une étapes essentielle de ce qu'on appellent la gestion de demain. Alors « Pour des tels organisations (ANSEJ), la promotion des idées deviendra une compétence essentielle et fondamentale – et le deviendra bientôt, et La maîtrise de cette compétence distinguera les gestionnaires efficaces et les projets rentables de ceux qui ne le sont pas ». Car notre économie a besoin de l'innovation et la création des nouvelles entreprise ou par l'extension de ses dernières, et par l'encouragement et l'amélioration de L'innovation participative, le Management de l'innovation et L'innovation continue.

- Mots clés :

- la gestion des idées - L'innovation participative - la gestion de demain - L'innovation continue.

هنالك مقولة عن البحث العلمي ظلت متداولة منذ أن عرف الإنسان معنى وقيمة البحث العلمي، وهي أن هذا الأخير هو رفيق التنمية ودليلها، وهذه المقولة تعبر فعلا عن أن مشاريع التنمية التي لا تقوم على قاعدة علمية وتخطيط سليم سوف ينتهي بها الأمر في النهاية إلى الفشل والتردي. فالتنمية تحتاج فعلا إلى دليل يقوم ويصحح المسار ويشجع على الإبداع والابتكار.

فهناك مؤسسات وهيئات كثيرة التي تقوم بهذا الدور أو بجزء منه، إلا أن هدفها الأساسي هو خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبالنظر لهذا الشكل الجديد للفضاء التنموي والاقتصادي ولتحولاته، فإن الاقتصاديات والمؤسسات وخاصة في بعدها العربي لا يمكنها البقاء على الحياد، بل هي مطالبة ليس بدور المواكبة فحسب، بل يجب أن تلعب دور المساهم في صناعة هذا الفضاء الجديد خصوصا مع الانفتاح المنظم بمختلف الاتفاقيات (المنظمة العالمية للتجارة، اتفاقيات الشراكة، نظم التبادل.. الخ) ويتمثل موضوع دراستنا في إدارة الأفكار والمساهمة في الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد جاء هذا العمل لتوضيح أهمية، تأثير ودور إدارة الأفكار (Management des idées) في خلق وتشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة الجزائرية التي تعاني عجز إن لم نقول غياب عامل الابتكار والإبداع. حيث تم تقسيم هذا العمل إلى جزئين يتم التطرق في الأول إلى التعريف بإدارة الأفكار. ثم يتم عرض وبشكل موجز مفاهيم في الابتكار والمقصود بالمساهمة في الابتكار. ويتم التطرق في الجزء الثاني إلى موقع، أهمية ومدى مساهمة إدارة الأفكار في عملية خلق وتشجيع المساهمة في الابتكار في المؤسسة الجزائرية وتوضيح الحاجة إلى إدماج إدارة الأفكار

ضمن خطط عمل مؤسسات التمويل وتشجيع ودعم الاستثمار (ANSEJ).
وكيفية تحديد وإزالة الحواجز التي تحول دون الإبداع والابتكار عن طريق
إنشاء مناخ موات للتعبير عن الأفكار وإدارتها.

- الجزء 1: تعريف إدارة الأفكار، مراحلها، أهميتها وإستراتيجيتها

إن المشاكل التي تواجهها الشركات في إدارة الأفكار بصفة عامة،
وتحقيق مساهمة في الابتكار بصفة خاصة هي نوعين : إما الاعتقاد بان
المؤسسة لا يمكنها الابتكار لغياب الفكرة التي تؤدي لذلك (رغم أن هذا ليس
هو الحال في معظم الأحيان)، أو أنها تواجه صعوبات في تحويل الأفكار إلى
مشاريع إستراتيجية لتحقيق نموها وتطورها. فهذه الصعوبات يمكن أن تكون
نتيجة عدة عوامل (عدم توفر البيئة والمحيط الملائم للإبداع والابتكار، عدم
وجود هيئة أو جهاز داخل المؤسسة يقوم باكتشاف والاهتمام بالأفكار
الجديدة، مشاكل تقييم الأفكار، تعدد مصادر الأفكار الجديدة، غياب حوار
ونقاش حول الأفكار الابتكارية والجديدة، وهذا من خلال مداولات ولقاءات
جماعية وفردية مع رؤساء المشاريع والمؤسسات، لإدارة الفكرة وتحويلها
من فكرة ابتكاريه إلى مشروع.

أ- تعريف إدارة الأفكار:

إن إدارة الأفكار هي عملية منظمة للحصول على الأفكار، وتقييمها
لتحديد الفكرة التي تسمح بخلق قيمة مضافة للمؤسسة وتؤدي إلى تحقيق
الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. فإشياء إدارة للأفكار تساعد على تشجيع
المساهمة في الابتكار، يتطلب مجموعة من العوامل، نذكر منها ما يلي:

1. خلق جو وبيئة ملائمة وإتباع قاعدة بسيطة لتحفيز خلق الأفكار والمساهمة في الابتكار المتمثلة في "أفضل طريقة للحصول على فكرة ابتكارية هو أن تكون لدينا الكثير من الأفكار".
 2. الاهتمام بالأفراد، وبكل الأفكار.
 3. تشجيع الأفكار الجديدة والابتكارية.
 4. إدارة الأفكار المنتجة وخلق مساهمة في الابتكار: فالفكرة الابتكارية هي عبارة عن شبكة أفكار مترابطة والتي تتغير ويمكن تطويرها وتحسينها من خلال التبادلات والحوار بين مختلف أصحاب المصلحة (ANSEJ-chef de projet ou l'entreprise innovatrice).
- وهذا المحور هو النتيجة المباشرة للثلاثة الأولى، لأن إنتاج أفكار هو خطوة محفزة وبسيطة مقارنة بعملية إدارة الأفكار.

ب - مراحل وخطوات عملية إدارة الأفكار:

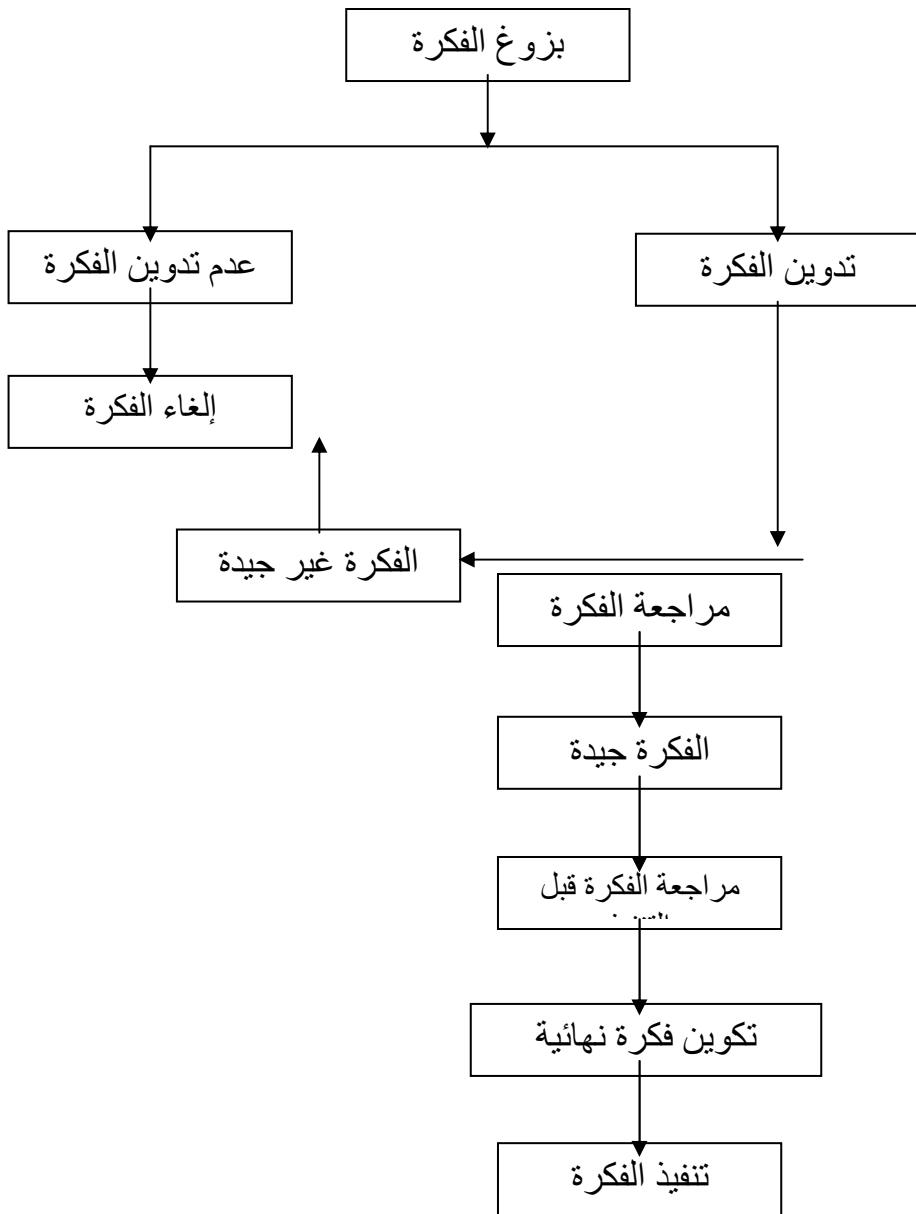
- معظم نماذج عملية الابتكار تعتمد بشكل أولي على مرحلة من "تكوين وخلق الأفكار" التي هي منبع المشاريع. إذ يمكن تقسيم المشروع الابتكاري إلى خمسة مراحل :
- أ. فكرة .
 - ب. الجدوى .
 - ج. التنمية .
 - د. قبل الإطلاق .
 - هـ. دورة الحياة .

وعملية خلق وتكوين الأفكار تنقسم في حد ذاتها إلى مجموعة من الخطوات، لأن الفكرة لها مدة حياة، من ولادة الفكرة وبروزها أو ظهورها (émergence) ، حتى تحولها إلى مشروع أو التخلي عنها. فيقترح كل من (Deschamps et Nayak, 1995) ترتيبها حسب ما يلي:

﴿ التخصيب والذي يقصد به تصور أو تخيل الفرص وتحديد الأولويات.

﴿ خطوة الزرع لإنشاء وتكوين الفكرة وتسير تدفق الأفكار.

﴿ مرحلة تبني الفكرة للإدارة وإنشاء المشاريع. وتعتمد هذه المرحلة على الإجراءات الكلاسيكية لإدارة المشاريع. كما يمكن تقديم مراحل لإنشاء المشروع من خلال تنفيذ الفكرة كما هو مبين في الشكل 1.



-الشكل " 1 "مراحل تنفيذ الفكرة الجديدة

﴿ فهناك عدة طرق وأساليب للإنشاء، خلق الأفكار وتحفيزها. فقد قدمت نظرية إدارة الأفكار « la théorie du management des idées- De Bradandère, 2002 » أربع مصاد: الزبائن، الموردين، العمال، حاملي الأسهم. فالابتكار عن طريق المساهمة يعتمد على العمال(employés). إذ يعتبر تطوير وتنمية القدرة الابتكارية لأفراد المنظمة من أهم الأهداف الإستراتيجية التي يسعى إليها الابتكار بالمساهمة. كما يعرف (2000) Durieux المساهمة في الابتكار على أنها عملية الابتكار التي تنتج عن الفرد أو العامل خارج مجال المهام أو العمل المناط له. والتي تتميز بالشمولية والدقة مقارنة بالاقترحات البسيطة، وتستلزم مساهمة فعالة ونشطة من طرف المبتكر خلال مسار التنمية والنمو. كما يعرفها Everaere (1996) على أنها الإجراءات التي يضعها المدراء ورؤساء المؤسسة، والتي تسمح، تساعد وتشجع على الابتكار على مختلف مستويات وأجزاء المؤسسة (الابتكار حق لكل عمل المؤسسة لا يحتكر أو يكون من اختصاص البعض فقط).

ويرى Van de Ven (591-592 : 1986) أن الابتكار هو في بادئ الأمر عبارة عن فكرة جديدة. والفكرة "الجديدة" يمكن أن تكون عبارة عن إعادة تنسيق، ترتيب وتنظيم للأفكار قديمة كانت تعد أفكار جديدة في حينها. فتعد ابتكار وان كانت تعد تقليد (Imitation) للأفكار السابقة.

- الجزء الثاني: أهمية ومساهمة إدارة الأفكار في عملية خلق وتشجيع المساهمة في الابتكار ونجاح المشاريع وتطويرها.

إن إدارة الأفكار تسمح بتحسين عملية التخطيط للمشاريع والذي تعتبر من أهم خطوات العملية الإدارية وعملية دعم وتمويل المشاريع والمؤسسات. بالإضافة إلى أنها تساعد على :

✎ تحديد الأهداف.

✎ التحسين والتنسيق بين مختلف المشاريع.

✎ التوجيه والمتابعة المستمرة لسير المشاريع وتقديمها.

مما يسمح بتحسين إدارة المشاريع والمؤسسات وخلق عامل الابتكار. وهد من خلال: تحديد الاستراتيجيات، الموارد، التنظيمات ومحاولة تكيفها مع التغيرات الداخلية والخارجية للمشروع. واكتشاف مدى تعرف وتحكم رؤساء المشاريع والمؤسسات في المبادئ الأساسية للإدارة مثل:

✎ الإدارة بالأهداف.

✎ إدارة المواقف الحرجة أو الأزمات والطرق، والوسائل الملائمة لتحكم فيها.

✎ التعرف الجيد على الاحتياجات، المسؤوليات وتفويض السلطة (الثقة).

✎ الاتصال بين كافة الوظائف والمستويات.

✎ الحق في ارتكاب الأخطاء .

كما تساعد على تغيير طبيعة العلاقة بين مؤسسات التمويل والدعم (4) ، كوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) ورؤساء المشاريع المستقبلية أو مديري المؤسسات. مما يسمح بخلق، تحسين، تحويل

وتطوير الصيغة الأصلية لفكرة المشروع إلى فكرة أكثر وضوحاً، أكثر دقة أو تفصيلاً أو حتى لفكرة ابتكارية، مختلفة تماماً أو تعكس تطور للفكرة الأصلية التي جاء بها رئيس المشروع أو المؤسسة، التي ترغب في الحصول على الدعم والتمويل. وهذا من خلال عملية المساهمة في الابتكار. مما يتطلب الاهتمام بعامل الحوار والاتصال (Espace de dialogue)، وتشجيع الإبداع والابتكار والاستفادة من المعرفة المترتبة عن الأفكار والمشاريع السابقة. مما يتطلب مهارات إدارية في مختلف المجالات. كما يتطلب الاتصال السلس بين مختلف أصحاب المصلحة، مع تعزيز تبادل الآراء مع ووجهات النظر لإثراء الفكرة الأصلية والمساهمة في عملية الابتكار من خلال التعرف ومشاركة أفكار وأهداف رؤساء المشاريع والمؤسسات وتوجيهها أو تعديلها وخلق عامل الإبداع، الابتكار وتشجيع الأفكار الابتكارية. ثم الاتفاق حول الفكرة النهائية ليتم تحويلها إلى مشروع (Gaillard J.M. 2001). يليها التنفيذ الاستراتيجي للمشاريع بمجرد الموافقة على الفكرة ووضوح الرؤية الابتكارية للمنشأة، بعد إقناع رئيس المشروع أو المؤسسة لهيئات التمويل والدعم (ANSEJ) بالمزايا الإبداعية والابتكارية التي تنتج عن المشروع. كما أن عملية إدارة الأفكار تسمح بتحديد مدة حياة المشروع والتي تعتمد على الفكرة التي يقوم عليها وتحمله للمنافسة. مما يجعل دور هيئات التمويل أكثر بروز في هذه الخطوة من خلال مساهمتها في توجيه الأفكار وخلق عامل الابتكار وإدارته وتشجيع الابتكار المستمر لتحقيق مدة حياة أطول للمشروع. بالإضافة إلى أنها تسمح بمعرفة الهدف والغاية من الفكرة أو المشروع، وتوقع تكلفته وتحديد كافة

الجوانب الإدارية للمشروع (حجم الموارد البشرية وإدارتها، إدارة الاتصال، وحتى إلى إدارة المخاطر). فإشياء وإدارة أي مشروع، وتحقيق أهدافه تتطلب مراعاة والعمل بتلك العوامل(5). مما يؤدي إلى تحسين عملية إدارة المشاريع من خلال تقييم وتخطيط أكثر دقة، اتصال مستمر مع رؤساء المشاريع والمؤسسات مما يسمح بتحسين متابعة وتوجيه المشاريع والمؤسسات وخلق مقارنة بين الفكرة أو الهدف المتوقع الوصول إليها وما هو حقيقي أو ما يتوفر عليه المشروع أو المؤسسة من إمكانيات وما تتطلبه. بالإضافة إلى ذلك فإدارة الأفكار تساعد على إدارة سليمة للإخطار المشاريع التي يتم إنشائها أو توسيعها (المشاريع التي يتم تمويلها من طرف هيئات التمويل)، فيمكن اعتبارها أداة لإدارة الأخطار. وهذا من خلال التعرف على المخططات وتحديد خطط للطوارئ والتخفيف من خطر عدم تناظر المعلومات (l'asymétrie d'information) الذي يعتبر أهم خطر يهدد نجاح وتقديم المشاريع. كما أنها تسمح بالتعرف على أخطار المشاريع التي سيتم دعمها وتمويلها قبل عملية إنشاءها على أرض الواقع. مما يساعد على تفاديها، القضاء عليها أو التخفيض منها والتحكم فيها وفي نتائجها، باللجوء إلى إجراءات للوقاية، الحماية والاحتياط من خلال وضع إستراتيجية لإدارة الأخطار (Risk Management strategy). وهذا من خلال التأثير في العناصر الثلاث المكونة للخطورة¹:

1. الحد من احتمال تحقق ووقوع الخطر (تكلفة الوقاية اقل من تكلفة الإصلاح).

1 - criticité = probabilité d'apparition x gravité x probabilité de non-détection.

2. الحد من أثار المترتبة عن تحقق الخطر.
3. التخفيض من خطر عدم كشف أو التعرف عن الخطر أو ما يسمى في اقتصاديات الخطر (économies des risques) بحالة عدم التأكد (l'incertain)، فإدارة الأفكار تؤثر بشكل كبير في هذه العناصر وخاصة الثالثة منها. وهو ما يتيح الوقت لرؤساء المشروع بالاهتمام والتفرغ لعملية الابتكار.
- كما تسمح عملية إدارة الأفكار بتحديد مدة حياة المشروع والتي تعتمد على الفكرة التي يقوم عليها وتحمله للمنافسة. مما يجعل دور هيئات التمويل أكثر بروز من خلال مساهمتها في توجيه الأفكار وخلق عامل الابتكار وإدارته وتشجيع الابتكار المستمر لتحقيق مدة حياة أطول للمشروع.
- ومن خلال النماذج التي قدمها كل من (Pierce et Delbecq 1977) و (Slappendel 1996)، فإن المساهمة في الابتكار ترتبط بمفهوم التفاعل الجماعي والمتبادل بين الأفراد. والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ تعتبر انسب منظمة اقتصادية وأكثر ملائمة لتبني هذا المفهوم (l'Innovation Participative). فالإبداع والابتكار ليس درب من الصدفة أو الموهبة فقط بل هو عبارة عن تنمية وتطوير لقدرات الأفراد (Spender et Kessler, 1995; Craig, 1995). وهنا تتجلى أهمية ومدى مساهمة إدارة الأفكار في عملية خلق وتشجيع المساهمة في الابتكار ونجاح المشاريع الممولة من طرف هيئات التمويل والدعم (ANSEJ مثلا).
- فهناك عدة فوائد في تطبيق وتطوير عملية إدارة الأفكار للمؤسسة كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، والتي يتمثل دورها في تمويل إنشاء

المؤسسات وتوسيع نشاطاتها. فالمساهمة في الابتكار من خلال إدارة فعالة للأفكار، تحقق مرونة إدارية والتي تعتبر أهم عنصر لخلق وتطوير ثقافة الابتكار(7). بالإضافة إلى مساهمة كل من رئيس المشروع والمؤسسة التمويلية في عملية الابتكار الذي يساعد على أفضل فهم للفكرة أو المشروع ومحاولة توجيهه من خلال إستراتيجية، تعتمد على سرعة تبادل وجهات النظر، المعارف وإدارة الأفكار. مما يؤدي إلى خلق إدارة للابتكار، والتي تعتمد على اليقظة، الاستماع والاتصالات. فمن الضروري العمل بمتطلبات إدارة الأفكار من أجل زيادة فعالية وسرعة اتخاذ القرارات في مؤسسات الدعم والتمويل، من خلال دعم وتمويل المشاريع (تحويل الأفكار إلى مشاريع)، والتي يمكن تعريفها على أنها استجابة لطلب أو تلبية حاجة باستعمال موارد متاحة من موارد مادية (التمويل) وفكرية (أساليب إدارية وإبداعية). فإدارة الأفكار تهدف إلى التعرف على الفكرة التي يقوم عليها المشروع والغرض منه. لأن نجاح المشروع يعتمد إلى حد كبير على التعريف الجيد والمناسب للمشروع ولي أهدافه. وقد تسمح عملية إدارة الأفكار بالإجابة على بعض الأسئلة. كمعرفة ما هي الحاجة للمشروع، الحاجة التي يلبيها (الجدوى من المشروع) وما هي احتياجاته الأساسية، الثانوي، الإضافية؟. كما تسمح باتخاذ القرارات حسب ما تتطلبه الأهداف، وترتيب الأهداف حسب مبدأ الأولوية.

فإدارة الأفكار تسمح للوكالة المكلفة بدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، بخلق تفكير ابتكار والمساهمة في ذلك(2). خلال إجراء مقابلات مع رؤساء المشاريع والمؤسسات ومناقشة الفكرة الجديدة التي يقوم عليها. ويتعين على

مؤسسات التمويل وهيئات الدعم (ANSEJ)، محاولة تطوير هذه الفكرة واقتراح تحسينات لتحويلها إلى فكرة ابتكارية تسمح بخلق ميزة تنافسية للمشروع أو المؤسسة. ووضع ما نسميه بجدول زمني لتقدم وتطورات المشروع أو المؤسسة للأنشطة (calendrier d'activités). مما يسمح بتفادي المشاكل التي تعانيها المشاريع والمؤسسات عادة، مثل تجاوز المواعيد، تكاليف إضافية ناشئة عن بعض العوامل التي لم تدرس يتم توقعها وخاصة عامل المنافسة. كما تسمح بتوجيه وتطوير الفكرة التي يطرحها رؤساء المشاريع أو المؤسسات. لأن غالبا ما تكون الفكرة (للهولة الأولى) ذات نطاق ضيق أو محدود، وتتقصصها الرؤية الاستراتيجية. مما يسمح بتحويل الفكرة إلى ابتكار (la créativité s'apprend et se travaille). كما تحاول عملية إدارة الأفكار ومن خلال المساهمة في الابتكار إلى خلق ميزة تنافسية للمشروع أو المؤسسة والحصول على حصة سوقية والمحافظة عليها ومواجهة المخاطر، وتشجيع المساهمة في الابتكار الذي يعتبر من أهم عامل تحتاج إليه اقتصادياتنا، يقوم على إدارة فعالة للأفكار، والإبداع والتحسين المستمر لهذا الكل. فهناك العديد من المشاريع والمؤسسات التي تم إنشائها أو توسيع أنشطتها من خلال جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ). إلا أن العديد منها يعاني من عجز أو بقاء بالفشل، بسبب عدم وجود دراسة مدققة لفكرة المشروع، توجيه ومتابعته مستمرة (faisabilité/orientation) التي تم تحويلها إلى مشروع ونقص الخبرة لرؤساء المشاريع الذي يكتشف بعد فشل المشروع، أو لعامل المنافسة (غياب عنصر الابتكار). فمعظم رؤساء المشاريع والمؤسسات لديهم العديد من

الأفكار اقتراحات جديدة وابتكارية والاهتمام وتنفيذ هذه الأخيرة وتحويلها إلى مشاريع يشجعهم بشكل كبير على الإبداع والابتكار. فيجب على الوكالة (ANSEJ)، إضافة لانفتاحها على طرح الأفكار، التشجيع والمساهمة في خلق أفكار ابتكارية، أن تدرب وتشجع رؤساء المشاريع والمؤسسات على مواصلة وتحمل مسؤولية تقديم أفكار واقتراحات لتحسين وتطوير المشروع ومواجهة التغيرات المستقبلية، وهو ما يؤدي إلى خلق ما يسمى بالابتكار المستمر (L'innovation continue). فالمشكلة لدى العديد من المؤسسات ليست في الإبداع أو الأفكار (الفكرة الابتكارية)، بل في عملية إدارة وهذه الأفكار، والتي تعتمد على توجيه ومتابعة الأفكار وتحويلها إلى مشاريع ابتكارية .

- فعلى الوكالة (ANSEJ) أن تلعب دور الوسيط. والقيام بإنشاء هيئة متخصصة في عملية إدارة الأفكار وتشجيع، توجيه وحماية الأفكار الإبداعية والابتكارية. ويجب خلق خلية لمعالجة وتقييم الأفكار الواردة (إدارة الأفكار). وأن يتم تشكيله من أفراد يتميزون بنسبة معينة من الإبداع، الابتكار والأداء من خلال الاستماع وتوجيه أفكار رؤساء المشاريع والمؤسسات ومحاولة تحويلها إلى فرص ابتكارية. وعلى علم متى يتدخلون، القيام بالتعديل في الفكرة، وتقديم دفع أو تشجيع الأفكار الابتكارية. وتوضيح كيفية تحقيق التوازن بين الأفكار وإحراز تقدم. حيث أوضح Hubert Jaoui، أن فن التسيير هو العثور على "المسافة جيدة" « bonne distance » أو "أحسن اقتراب أو مجاورة" « bonne proximité » مع المجموعة (رؤساء المشاريع والمؤسسات). وإدراك

أن المهمة الأساسية لهذا الجهاز أو الهيئة، هي المساهمة في خلق فكرة ابتكارية من الفكرة الأصلية. بالإضافة إلى المحافظة على أداة الاتصال، بانتظام، عن مصير الأفكار المختارة، تنظيم التحديات على القضايا الإستراتيجية. كما يجب وضع لوحات القيادة (tableaux de bord) لرصد مؤشرات للأفكار، معدلات التنفيذ، متوسط الوقت اللازم لمعالجة الفكرة وتحويلها إلى مشروع ابتكاري يحقق ميزة تنافسية ويساهم في خلق أعمال تجارية جديدة أو توسيع نشاطاتها لامتصاص وخفض معدل البطالة وتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية. فالأفكار الابتكارية ضرورية لتطوير وتحسين أداء المنظمات.

- لدى يقترح توفير وإنشاء برامج تدريبية للمدراء والمسيرين وجميع العاملين بالوكالة (ANSEJ) والتي تعمل على تصميم وتنفيذ برامج للمشروعات في مجالات التطوير والتنمية وذلك بغرض خدمة الاقتصاد وأساساً بدعم المشاريع التنموية. لأن هذه العملية (إدارة الأفكار)، يمكن أن تستخدم في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كأداة لكشف الهوية والثقافة التسييرية والتنظيمية لرؤساء المشاريع والمؤسسات. كما يمكن اعتبار عملية إدارة الأفكار أداة تصميم و/ أو نموذج أولي للمشروع. فعلى سبيل المثال ، عدم احترام بعض العوامل أو الإجراءات، أو ضعف الاتصال أو عملية اتخاذ القرار، يجعل المشروع عرضة للعديد من الأخطار. كما أنها تسمح للوكالة (ANSEJ) من تحويل وتقاسم خبرتها، والتحفيز على الابتكار، من خلال تحويل الفكرة إلى مشروع جديد. والأهم هو تعويد رؤساء المشاريع المؤسسات على

التفكير الإبداعي وتشجيع الابتكار والممارسات الإدارية التي تساعد على ذلك.

لذلك يجب العمل بإستراتيجية إدارة الأفكار في جميع المنظمات وخاصة في منظمات مثل ANSEJ وعلى جميع مستوياتها الإدارية. والاهتمام بالجانب الابتكاري وتشجيع الإبداع من خلال أيام دراسية وتكوينية أو ندوات بمشاركة كافة المؤسسات وهيئات الدعم والتمويل. حيث ساعد هذا في كثير من المؤسسات والهيئات في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار، كشركة تويوتا Toyota من خلال البرامج التدريبية ودعم تفعيل الأفكار: والذي كان الهدف منها تمكين الموارد البشرية للشركة من الفهم الجيد للعمل الذي تقوم به وطرح الأفكار الجديدة والابتكارية.

فإن إنشاء مثل هذه الإدارة (إدارة الأفكار) هو عملية منظمة تؤدي إلى تشجيع وخلق ثقافة ابتكارية لأن المساهمة في الابتكار هو نتيجة لإدارة فعالة للأفكار تهتم بشكل رئيسي على الحوار والاتصال. كما يمكن أن تصادف إدارة الأفكار بعض المشاكل. كالتى تتعلق بطبيعة الفكرة، غامضة وسيئة الهيكلية. بالإضافة إلى مشاكل أخرى ذات صلة بإدارة العديد من "التناقضات" paradoxes-contradictions " المتصلة بالفكرة الابتكارية. إلا أن هناك بعض الخطوات والمبادئ التي يجب إتباعها، كتشجيع التعبير عن الآراء (6). التعاون وتبادل وجهات النظر وكسر كل الحواجز التي تؤول دون ذلك (بيروقراطية) مما يساعد على تحسين وتطوير الأفكار وترتيبها وتقسيمها. وكذا تشجيع الأفكار من خلال مكافأة المساهمات (شيك أو هدية لأفضل فكرة لهذا العام..)، وعدم ترك فترة طويلة بين قبول الفكرة وتحويلها

إلى مشروع (الاستجابة لأفكار الابتكارية). فالعديد من الشركات ومن جميع الأحجام تعتبر اليوم أن عامل التجديد والابتكار ضروري لتحسين إنتاجيتها وتطورها إذ تعتبر الأفكار الابتكارية أساسية لتطوير وتحسين المؤسسة. وقد تجلت بوضوح قيمة عملية إدارة الأفكار وتشجيع المشاركة أو المساهمة في الابتكار في الشركات التي تبنت هذه الإستراتيجية. وهذا من خلال آثارها مثل زيادة المبيعات أو خفض التكاليف من خلال تحقيقها لميزة تنافسية. فيجب على كل مؤسسة الاهتمام بإدارة الأفكار لخلق وتحفيز الابتكار حتى لا تصطدم بالتغيرات (فتح السوق) والمنافسة. إذ تعتبر الأفكار موردا استراتيجيا في حد ذاتها. يجب إدراك كيفية إدارتها، استغلالها وتطويرها. مما يفرض على المنظمات والمؤسسات كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الاهتمام بالمساهمة في الابتكار من خلال عملية إدارة الأفكار وتطويرها، وهذا من عن طريق خلق ثقافة الابتكار والخيال الواسع بين لرؤساء المشاريع والمؤسسات ، واختيار أفضل الاقتراحات والأفكار وتوفير الوسائل والأدوات (المالية) لتنفيذها على ارض الواقع.

إن العالم بصرف النظر عن جزءه المتقدم أو المتخلف يعيش منذ حوالي 15 أو 20 سنة ظاهرة جديدة أو متجددة يسميها البعض العولمة، وهناك متغيرات إقليمية ودولية متسارعة نتجت عن هذه الظاهرة، تحتم على الدول جميعا وخاصة دول العالم الثالث ومنها الدول العربية ضرورة السعي لتحديث نفسها وإلا تعرضت للتهميش في شتى المجالات. ففي ظل هذه التغيرات والتحولات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت إستراتيجية خلق وتوسيع أنشطة المؤسسات المتوسطة والصغيرة تتطلب لأكثر من

السرعة في التصميم وجودة الإنتاج. فهي بحاجة لمنتجات جديد وخلق مهارات إبداعية وابتكارية. فالنتيجة التي استخلصت من هذه الدراسة، هي أن نظام التمويل ودعم الاستثمارات الحالي في الجزائر لا يشجع على الإبداع والابتكار ولا يتوفر على الأجهزة التي توجه وتساعد على ذلك. مما يؤدي بالمشروعات والمؤسسات إلى المعانات من المنافسة ولا تتجرأ على دخول الأسواق الخارجية. فعلى الهيئات أو المؤسسات المكلفة بتمويل ودعم المشاريع تبني استراتيجيات تعتمد على سرعة تبادل المعارف وإدارة الأفكار. لأن إدارة الأفكار عامل استراتيجي وذو أهمية بالغة لنجاح المشاريع وتحقيق ميزة تنافسية لضمان نموها واستمراريتها، بالإضافة إلى كون الإدارة بالأفكار أسلوب إداري حديث لإنجاز الأعمال المطلوبة في المنظمات الحديثة، كما يمكنها من تحقيق عدة فوائد:

الأولى تتمثل نسبة إنجاز للأعمال تكون كبيرة جداً مقارنة بالأسلوب التقليدي وبنسب لا تقل عن 100% إلى 200%، الثانية تتمثل في تفاعل جيد مع من يتم التعامل معهم من رؤساء مشاريع ومنظمين، الثالثة تتمثل في اكتشاف طرق جديدة في تبسيط الأعمال الإدارية مما يحقق السرعة في الإنجاز والرابعة تتمثل في استغلال الوقت بالنسبة للمنظمة. فإدارة الأفكار قد تؤدي إلى خلق والمساهمة في الابتكار بمختلف أنواعه كم ذكرها تايلور (Taylor, 2000)، والتي تتمثل في :

- 1- الإبداع التعبيري Expressive Creativity،
- 2- الإبداع الفني Technical Creativity،
- 3- الإبداع الخلاق Inventive Creativity،

- 4- الإبداع الطارئ أو المفاجئ Creativity Emergent،
- 5- الإبداع المتجدد Innovative Creativity،
- إضافة إلى ذلك تساعد إدارة الأفكار على تحديد ودعم القدرات الإبداع والمتمثلة أساسا في:
- 1- الطلاقة،
 - 2- المرونة،
 - 3- الأصالة،
 - 4- الحساسية للمشكلات: (Sensitivity of Problems)،
 - 5- إدراك التفاصيل: (Elaboration)،
 - 6- المحافظة على الاتجاه: (Direction Maintaining).
- وفي الأخير وكنتيجة عامة لما سبق، تسمح إستراتيجية إدارة الأفكار بخلق ما يسمى بالمساهمة في الابتكار (L'innovation participative)، وإدارته (Management de l'innovation)، بعد تحول الفكرة إلى مشروع والمساهمة في المحافظة على الاتصال وإجراء مقابلات بشكل منتظم مع رؤساء المشاريع والمؤسسات التي تم تدعيمها وتمويلها، لمتابعة تطوراتها وتقديمها لتحقيق ما يسمى بالابتكار المستمر (L'innovation continue).