

دور الابداع في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية  
الدكتورة بوغليطة الهام الأستاذة خنيط خديجة الدكتور مهملي الوزاجي  
جامعة 20 أوت 55 سكيكدة  
جامعة سطيف 1  
الجزائر

ملخص:

تعيش المؤسسات في عالمنا المعاصر في بيئة شديدة التعقيد والتغير خاصة في ظل ما أفرزته العولمة والانفتاح من تغييرات كل هذا فرض على المؤسسات واقعا جديدا يجب التكيف معه من أجل البقاء والاستمرار وعليه فعلى المؤسسات العمل على ترشيد القرارات من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، فالمؤسسة لا يمكن أن تتميز وتستمر إلا اذا كانت عملية اتخاذ القرارات فيها مستندة إلى مؤشرات إبداعية وسوف نحاول من خلال هذا البحث توضيح طبيعة القرارات الإبداعية ومتطلباتها، وكيفية توظيف الإبداع في اتخاذ القرارات،

**Abstract:**

In the contemporary world, institutions live in very complex environment of change, and especially in light of what was produced by globalization and opening up of the changes, all this imposed on the institutions a new reality must adapt the survive and continue, and there for institutions should be worked to rationalizing decisions in order to reach a best results. Those institutions cannot be characterized or continue unless the decision-making process are based on the indicators and through this research we will try to clarify the nature of the creative decisions and requirements, and how to employ or use creativity in making- decision.

مقدمة:

في ظل إفرزات العولمة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي، فان منظمات الأعمال المختلفة تجد نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من أجل البقاء، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع لذلك يترتب عليها التزامات كبيرة في اتخاذ القرارات، حيث أن صناعة القرار في منظمة الأعمال ينبغي أن تتم على أسس المنهجية العلمية وتستند الى عدد من الأدوات والتقنيات الفنية التي من شأنها أن تعمل على ترشيد القرارات وصولا الى أفضل النتائج التي تضمن التميز للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في السوق ذاتها، عليه فان جل اهتمام منظمة الأعمال هو العمل على ترشيد القرار والنجاح عملية اتخاذ القرارات فيها.

والحقيقة أن عملية اتخاذ القرار تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا؛ مثل: التحليل، والتقييم، والاستقراء، والاستنباط، وبالتالي فقد يكون من الأنسب تصنيفها ضمن عمليات التفكير المركبة مثلها مثل التفكير الناقد والتفكير الإبداعي لهذا يطرح المختصين بالعلوم الادارية مفاهيم وثيقة الصلة بعملية اتخاذ القرارات وذلك مثل الإبداع، والمنظمات المبدعة والأفراد المبدعين، القيادة الرشيدة والمنظمات المتعلمة، في حين أن المتخصصين بالعلوم الكمية يطرحون مفهوم الأمثلية، وتكون مرتبطة بالنتائج التي يتم التوصل اليها والمستندة الى الاختيار الصحيح للبدائل في ظل حسابات دقيقة وكفؤة، ومن هنا نجد أن للإبداع في استغلال الجهد الاداري مؤشرات مرتبطة بعملية اتخاذ القرارات وتعبير عن الكفاءة في استخدام الموارد وبلوغ أحسن النتائج بأقل التكاليف، وبالتالي فإن الإبداع يدعم أي منظمة ويجعلها أكثر تميزا عن المنظمات الأخرى، كما أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلا لما له من انعكاسات سلبية كالبيروقراطية، الروتين، وهي من المظاهر غير المحببة داخل المنظمة والتي تقتل روح المبادرة والإبداع والتميز.

ولهذا فإنه من المحتتم على المؤسسات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات أن تعتمد على الأفكار والأساليب الجديدة التي تمكن المؤسسة من مواجهة المشكلات والتحديات، وعلى اعتبار أن هناك حالة تقارب بين مفهوم الإبداع والنتيجة النهائية المرجوة من عملية اتخاذ القرار، فإنه إذا كان اتخاذ القرارات مستندة إلى مؤشرات ابداعية فإنها سوف تؤدي إلى نتائج فعالة، وأن النتائج الفعالة المتحققة لا بد وأن تكون قد استندت إلى قرارات ابداعية والعكس هو الصحيح، من هنا نطرح الاشكالية التالية:

ماهي مؤشرات الإبداع في اتخاذ القرارات في المؤسسات؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- توضيح المفاهيم الأساسية للإبداع، عناصره، أهميته؛
- توضيح أنواع الإبداع ومستوياته؛
- التعرف على الإبداع في اتخاذ القرارات؛
- التعرف على مؤشرات الإبداع في اتخاذ القرارات.

## 1- ماهية الإبداع

إن المشكلة التي تواجه أي باحث يتناول موضوع الإبداع هي غياب اتفاق حول تعريف هذا المصطلح و ذلك بالرغم من وجود العديد من البحوث و الدراسات التي تطرقت إليه، فقد اختلف الباحثون و المفكرون حول تحديد مفهومه نظرا لاختلاف توجهاتهم و مدارسهم الفكرية

### 1-1- تعريف الإبداع:

قبل التطرق إلى التعاريف التي تناوّلها الباحثون يجب التعرف على التعريف اللغوي للإبداع.

#### - التعريف اللغوي للإبداع:

إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مشتقة من بَدَعَ الشيء أو ابتدعه أي أنشأه و بدأه أولا، و هو إيجاد شيء غير مسبق أو غير موجود<sup>(1)</sup>.

أما الإبداع كما جاء في المعجم البسيط هو من بدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال، أي أن الإبداع هو استحداث شيء جديد فهو نقيض التقليد و المحاكاة واحترار المؤلف<sup>(2)</sup>.

#### - التعريف الاصطلاحي للإبداع:

هناك العديد من التعاريف الاصطلاحية للإبداع سوف نتطرق إلى البعض منها فيما يلي:

تعريف الاقتصادي: "**Joseph shompeter**": المنظر الأول للإبداع فقد عرفه بأنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوبا جديدا في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>(3)</sup>. و هو من خلال هذا التعريف حدد أنواع الإبداع.

أما "**Peter drucker**" فقد عرفه بأنه "تغيير في ناتج الموارد بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"<sup>(4)</sup>.

وعرفته منظمة التعاون و التنمية "الإبداع يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار تترجم في إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة للبيع أو الاستعمال"<sup>(5)</sup>.

انطلاقاً مما سبق يتضح أنه هناك تعريف عديدة للإبداع و أن استعمال هذا المصطلح يثير عدة إلتباسات، لذلك يجب معرفة مختلف الشروط و المكونات الضرورية ليكون هناك إبداع و يمكن تلخيص هذه الشروط و المكونات كالتالي<sup>(6)</sup>:

**موضوع الإبداع:** الإبداع يهتم بتغيير منتج، خدمة، نشاط، هيكل، سياسة أو مبادرة.

**أفكار جديدة:** الإبداع يعني إيجاد أفكار جديدة و المقصود بالأفكار الجديدة تحسين ما هو موجود أو إنشاء شيء أساسي جديد، أو تطبيق أفكار كانت موجودة بشكل جديد.

**التطبيق:** إن الأفكار الابتكارية و الإختراعية لا تكون في حد ذاتها إبداع إلا من خلال تطبيقها.

**تعبير ذو معنى:** لا يعتبر أي تعبير إبداعاً و إنما يجب أن يكون ذو أثر إيجابي يؤدي إلى نتائج هامة.

و بناء على ما تقدم يمكن تعريف الإبداع على أنه إيجاد أو خلق أفكار جديدة و متميزة، سواء تعلق الأمر بسلعة أو خدمة، تنظيم، تسويق، برامج و سياسات المؤسسة تكون هذه الأفكار قابلة للتطبيق العلمي و لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة و نتائجها.

## 1-2- عناصر الإبداع:

أشارت البحوث و الدراسات أن الإبداع يتكون من ستة عناصر و هي:

**الطلاقة:** و هي القدرة على إنتاج العديد من الأفكار و التصورات الإبداعية في فترة زمنية محددة<sup>(7)</sup> شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة و نادرة و لم يسبق إليها أحد

**المرونة:** و يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، و هي القدرة على التكيف مع التغيرات و المواقف المسجدة<sup>(8)</sup>.

**الأصالة:** و تعني تقدم أفكار جديدة و مميزة تكون مناسبة لموقف معين<sup>(9)</sup>.

**الإحساس بالمشكلة:** أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف، و ذلك من خلال التعرف على المشكلة من جميع جوانبها.

**إدراك التفاصيل:** و المقصود تقدم تفاصيل متعددة لأشياء محددة، و توسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض<sup>(10)</sup>.

**القبول:** يجب أن تكون أفكار المبدع قابلة للتطبيق فلا قيمة للإبداع إذا لم يلق القبول لدى الناس<sup>(11)</sup>.

## 1-3- أنواع الإبداع:

طبقاً لوجهات نظرهم المختلفة، فمثلاً الاقتصادي "Joseph shompeter" صنف الإبداع إلى خمسة أنواع في<sup>(12)</sup>:

- إنتاج منتج جديد.

- إدخال طرق جديدة في الإنتاج. استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.

- خلق تنظيم جديد لتكوين وضعية احتكار.

- فتح و غزو أسواق جديدة.

أما تايلور "Taylor 2000" فقد حدد هو الآخر خمسة أنواع من الإبداع و هي<sup>(13)</sup>:

**الإبداع التعبيري:** و يتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية و الحرية و يكون في مجال الفن و الأدب.

الإبداع الفني: و يتمثل في الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات، كالمظهر العام و تصميم المنيع و غيرها.

الإبداع المركب: و هو عبارة عن جمع أفكار مختلفة و وضعها و دمجها في قالب واحد من اجل الوصول إلى معلومات جديدة.

الإبداع الخلاق: و هو استحداث شيء جديد لأول مرة و لكل عناصره و الأجزاء الملونة له موجودة من قبل مثل اختراع الكمبيوتر.

الإبداع الإستحداثي: و هو عبارة عن الإضافات و التحسينات و التطورات في النظريات والمبادئ و الأسس وضعها علماء من قبل.

إضافة إلى الأنواع التي حددها "Joseph shompeter" و تايلور "Taylor" هناك أنواع أخرى من الإبداع فيمكن تصنيف الأبداع على أساس طبيعته إلى:

الإبداع التكنولوجي: يتعلق هذا النوع من الإبداع مباشرة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة و الذي يتضمن إحداث تطوير على المنتجات<sup>(14)</sup>. و إجراء تغييرات على أساليب الإنتاج والتقسيمات المستخدمة و هو يشمل الإبداع في المنتج من خلال إيجاد منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين و تطوير المنتجات الحالية<sup>(15)</sup> كما يشمل الإبداع التكنولوجي الإبداع في طريقة الإنتاج و ذلك من خلال تطوير وتحسين عمليات إنتاجية كانت موجودة أو إدخال طريقة إنتاج جديدة، و كذلك بهدف تقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

الإبداع التنظيمي: و المقصود به إدخال تغييرات في التنظيم و خلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة، و إحداث تحسين في علاقات العمل، و يتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي يهدف إلى جعل أساليب التسيير و التنظيم أكثر نجاعة مما يعكس إيجابا على سلوك المؤسسة، و بصفة عامة فالإبداع التنظيمي أو الإداري لا يمس الأساليب و المنتجات و التقنيات، و إنما يتناول الأساليب الإدارية و التنظيمية للمؤسسة<sup>(16)</sup>.

الإبداع التسويقي: و هذا النوع مرتبط بوظيفة التسويق و يعرف على أنه استخدام واستغلال طريقة تجارية جديدة تتضمن تغييرات في تصميم، و شروط، و مكان عرض المنتجات، و ترقية المبيعات أو تسعير المنتجات، كما يقصد به وضع الأفكار الجديدة غير المألوفة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، و قد ينصب على عنصر المنتج أو على عنصر السعر أو عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع أو على هذه العناصر في آن واحد<sup>(17)</sup>.

#### 1-4- مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع داخل المؤسسة و هي:

الإبداع على المستوى الفردي: يتميز الإبداع الفردي بأنه كل فكرة أو منبع يأتي من مجهود أو عمل فردي، بحيث يكون لدى الفرد القدرة على تطوير العمل و ذلك من خلال الخصائص الفطرية التي يتمتع بها كالذكاء و الموهبة أو من التدريب عليها و تنميتها<sup>(18)</sup>.

الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التواصل إليه من قبل جماعة نتيجة تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم و تبادلهم للأداء و الخبرات، و بالتالي فإبداع الجماعة أساسه فردي و يعد إبداع الجماعة أفضل من الإبداع الفردي لأعضاء الجماعة<sup>(19)</sup>.

الإبداع على مستوى المؤسسة: هناك مؤسسات متميزة في مستوى أداؤها و عملها و غالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي و مثالي للمؤسسات الأخرى و حتى تصل المؤسسة إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي<sup>(20)</sup> حيث أن الإبداع الذي يصدر من مؤسسة ما ينسب إليها كحق فكري ومعنوي و يسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، فالإبداع بالنسبة للمؤسسة أساس التطور وأمر ضروريا لنموها و بقائها<sup>(21)</sup>.

### 1-5- مراحل الإبداع: لقد قدم الباحثون و المفكرون تقسيمات مختلفة لمراحل الإبداع إلا أن ولاس ( Wallas

1962) قدم أربع مراحل تمر بها عملية الإبداع: مرحلة الإعداد و الاحتضان، و الإشراف و التحقيق.

و تتلخص هذه المراحل فيما يلي:

**مرحلة الإعداد: (Préparation):** تعتبر أول مرحلة في عملية الإبداع، حيث في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة و معرفة الجوانب المرتبطة به، و تجمع المعلومات حولها حتى يتم التوصل إلى تصور دقيق و واضح للمشكلة<sup>(22)</sup>.

**مرحلة الاحتضان: (Incubation):** كما تسمى بمرحلة الإختمار حيث تمثل هذه الخطوة مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث و معلوماته و موضوع البحث بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى توليد الحلول الممكنة و بداية حل المشكلة<sup>(23)</sup>.

كما أن فترة الاحتضان قد تطول سنوات او تقتصر على بضع دقائق، كما لا يمكننا معرفة كيفية الوصول إلى حل المشكلة إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي<sup>(24)</sup>.

**مرحلة الإشراف أو الإلهام: (illumination):** وهي مرحلة الظهور المفاجئ لحل المشكلة و تسمى هذه المرحلة بشراة الإبداع أو اللحظة الإبداعية و هي مرحلة مكملة للمراحل السابقة فالإشراف هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز و الحير و الشعور بالرضا و الارتياح بعد معانات ذهنية قد تطول أو تقصر<sup>(25)</sup>.

**مرحلة التحقيق و البرهان: (Vérification):** إن عملية الإبداع لا تنتهي بمجرد حدوث الإشراف و التوصل لحل المشكلة، و إنما يجب اختيار الفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه، ذلك للتحقق من صحتها و لتحديد طرق تطبيقها، و ما هي مضاعفات التطبيق و المستلزمات المطلوبة كذلك، و إجراء تعديلات و تغييرات على المنتج الإبداعي من اجل تحسينه و إظهاره في أحسن صورة<sup>(26)</sup>.

### 1-6- أهمية الإبداع:

تعيش المؤسسات مهما كان حجمها في يومنا هذا أمام تحديات كثيرة تتمثل في الظروف المحيطة بها سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية إضافة على التغيرات التكنولوجية السريعة و الهائلة فعلى هذه المؤسسات مواجهة هذه التحديات ولكن لن يتأتي لها ذلك إلا عن طريق الإبداع، فهو وسيلة مهمة للتطوير و التجديد و إيجاد الحلول للمشكلات، و الاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى و يمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية<sup>(27)</sup>:

- تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- التكيف عن طرق جديدة تسهم في تحقيق التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة.
- تلبية حاجات المستهلكين عن طريق تطوير و إنتاج سلع و خدمات جديدة .
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة بما يحقق فوائد و منافع للمبدعين أنفسهم من خلال مكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.

- التفاعل مع التغيرات و الاستجابة بفاعلية للفرص و التهديدات.
- الاستغلال الأمثل للموارد سواء مالية أو بشرية.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين كما يسهم في تحفيز المؤسسات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف القدرات الإبداعية الفكرية للعاملين و العمل على تنميتها<sup>(28)</sup>.

## 1-7- مصادر الإبداع:

مصادر الإبداع متنوعة، يمكن أن تكون واضحة داخلية أو خارجية و فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه المصادر<sup>(29)</sup>:

**الأحداث غير المتوقعة:** يعتبرها دراكر أنها أول و أسهل مصدر لفرض الإبداع و تشمل النجاح الفجائي و الفشل غير المتوقع، و للاستفادة من الأحداث غير المتوقعة لابد من إعداد تقارير النشاطات بصفة مستمرة تسجل فيها جميع الأحداث و المشاكل التي واجهت المؤسسة.

**التناقضات:** و يقصد بها التعارض ما بين ما هو منتظر و النتائج المتحصل و يشمل هذا المصدر المفارقة بين الوقائع الاقتصادية (كتعارض الطلب المتزايد، غياب الربحية) و مفارقة بين الواقع و الافتراضات المتعلقة به.

**الحاجات العملية:** هي أيضا من أهم المصادر التي تنتج الإبداعات، كما يقال الحاجة أم الاختراع، فكثير من الإبداعات كانت ناتجة لإشباع رغبة معينة.

**- تغييرات الصناعة و السوق:** إن تغير البيئة تؤثر على هيكله الصناعات هذه التغيرات تخلق فرص إبداعية، كذلك الشأن في حالة تغير بنية السوق، و أحسن مثال على ذلك قطاع الصناعات الإلكترونية خاصة في مجال الاتصالات التي تتغير بسرعة، إضافة إلى التغيرات في السوق في فترات قصيرة فعلى المؤسسات استغلالها و تحويلها إلى فرص إبداعية خاصة و أن هذا السوق يتميز بنمو مرتفع.

**- التغير الديمغرافي:** يمثل إحدى مصادر الإبداع الخارجية، حيث أن التغير الحاصل في تعداد السكان و في التوزيع العمري، المستوى التعليمي، الوظائف، المناطق الجغرافية، تعد من المصادر الأكثر ربحية و الأقل خطورة في مهنة المستثمر، و تعتبر اليابان الدولة التي أخذت التغيرات الديمغرافية بعين الاعتبار، مما جعلها تحقق تقدما كبيرا في صناعة الروبوتيك.

**- التغيرات الإدراكية:** التغير في الإدراك لا يبدل الوقائع بل يغير معناها فتبدل إدراك و رؤية المستهلكين يمكن أن يحمل في طياته فرصا عظيمة للإبداع.

**- المعارف الجديدة:** تمثل المعارف الجديدة سواء العلمية، التقنية، الاجتماعية مصدرا هاما للإبداع، مع أنه ليست كل الإبداعات مبنية على المعرفة، كما أن الإبداعات المبنية على المعرفة تختلف عن الأخرى بالوقت التي تتطلبها، مع الفشل، إمكانية التنبؤ بالنجاح هذا المصدر فعال، فهو يتطلب عادة و لذلك فغن الإبداع على أساس المعرفة يتطلب تحليل دقيق لكل أنواع المعرفة المطلوبة لجعل الإبداع ممكن.

## 2- ماهية اتخاذ القرارات الإبداعية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العمل الإداري بالمؤسسة، وتمثل العلاقة بين الأهداف وحل المشاكل واتخاذ القرارات في أن المديرون مسؤولون عن وضع الأهداف للقيام بتحقيقها، ولكن خلال تحقيقها تظهر بعض المشاكل التي تحول دون ذلك ونتيجة لذلك يقومون باتخاذ الكثير من القرارات للتغلب على هذه الصعوبات.

## 2-1 - مفهوم وتعريف اتخاذ القرارات:

يتوقف نجاح المدير في اتخاذ القرار على الكفاءة والفعالية في صنع القرار، وليس على سلطة اتخاذ القرار وهنا لا بد من أن نفرق بين مضمون صنع القرار واتخاذ القرار، حيث أنهما يستخدمان على أحدهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه، والواقع خلاف ذلك، فيقصد بصنع القرار مختلف المراحل التي يمر بها القرار بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاء بتحديد أفضل الحلول البديلة لتلك المشكلة ويمثل ذلك موضوع القرار، كما يتمثل صنع القرار في العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلها، ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة، وهذا من خلال عملية تطوي على عدة مراحل، وتمتد عملية صنع القرار إلى ما بعد اختيار الحل المناسب للمشكلة.

أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها.

وفي هذا الصدد يشير وينر إلى أن القرار عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعالية البديل الذي تم اختياره<sup>(30)</sup>.

رغم هذا التفسير المنطقي والعلمي لهذه المسميات إلا أن الأطروحات الإدارية بشكل عام والكمية منها بشكل خاص تعتمد مصطلح ليدل على مفهوم واحد وهو اتخاذ القرار<sup>(31)</sup> وغالباً ما يستخدم مصطلحاً اتخاذ القرار وصنع القرار كمصطلحان مترادفان يشيران إلى نفس المعنى<sup>(32)</sup>.

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرارات بحيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص حيث عرف Nigro اتخاذ القرار بأنه: " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين"<sup>(33)</sup>.

من هذا التعريف يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلاً معيناً، حيث تتعدد الحلول التي تطرح للنقاش والتي يتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة والذي يتم وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير مع إمكانية تنفيذه بأقل تكلفة وأقصى عائد.

يعرف أحمد محمد غنيم اتخاذ القرار بأنه: " استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر"<sup>(34)</sup>.

من هذا التعريف يتضح أن المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضلها يتطلب ضرورة توفر مجموعة من المعايير الموضوعية التي يعتمد عليها متخذ القرار.

أما محمد عبد الفتاح الصيرفي فيعرف اتخاذ القرار بأنه: " عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"<sup>(35)</sup>.

هذا التعريف يبين ضرورة أن تكون البدائل المتاحة في حدود الإمكانيات المتوفرة والأهداف المراد تحقيقها.

كما عرف عبد السلام أبو قحف اتخاذ القرار بأنه: " عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"<sup>(36)</sup>.

من واقع هذا التعريف يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي: الاختيار، توافر البدائل، الأهداف والغايات ودوافع السلوك، الوقت، الموارد المادية والبشرية المتوفرة للمؤسسة، البيئة الداخلية للمؤسسة، البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

إن كل تعريف من التعاريف السابقة ركز على جانب أو أكثر من الجوانب المتعلقة باتخاذ القرار وهذا ما مكنا من تقديم تعريف عام وشامل لاتخاذ القرار حيث يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية الاختيار المدرك لبديل مناسب من بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة باستخدام بعض المعايير الموضوعية.

تأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف الى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين وذلك لتحقيق أهداف مرسومة، وكلما كان تحقيق الأهداف مطابقاً لما هو مرسوم مسبقاً كلما كان ذلك دليل على الإبداعية في عملية اتخاذ القرار والعكس صحيح.

ومن الجدير بالذكر هنا أن المشكلات التي اتخاذ القرار بصدها قد تكون واضحة ومعروفة البعد والجوانب، أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وابعادها والسبب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة بالأساس ولكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة بها يجعلها تتنبأ بحدوثها وذلك باعتبار ذلك جزء من الصفات الإبداعية للمبدع، وهو الحدس المسبق، ولذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات لتحصيل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها في الوصول الى القرار الرشيد الذي يكشف عن ملامح الإبداع لدى متخذ القرار.

## 2-2-2 مراحل اتخاذ القرارات:

بشكل عام فان عملية اتخاذ القرار مستندة الى مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية وهي كمايلي:

**2-2-1-1 تحديد المشكلة:** إن القرار الإداري لا ينشأ من العدم، وإنما تسبقه مرحلة التعرف على المشكلة وتتم عادة بعدة وسائل منها وجود تفاوت بين الأهداف وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي<sup>(37)</sup>، إن تحديد المشكلة أمر مهم لأننا نسير بدونها بلا هدف واضح، كما أن عدم وضوح المشكلة وفهمها يؤدي إلى ضياع قدر كبير من الوقت والجهد في تجميع معلومات غير ملائمة لحل المشكلة موضوع الدراسة، ولا بد من معرفة الظروف المختلفة المحيطة بالمشكلة لأن القرار الذي سيتخذ يتأثر بها.

**2-2-2-2 تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها:** في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، ومن أكثر الأخطار التي تقع عند اتخاذ القرارات سببها عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة لا علاقة لأكثرها بالمشكلة.

**2-2-3-2 تطوير البدائل:** يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة والمتاحة للتعامل مع المشكلة وحلها وتوجد عدة بدائل لحل أي مشكلة<sup>(38)</sup>، فمن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، حتى أنه يمكن القول أن توفير بديل فقط يعني خطأ في هذا البديل، ويعتمد تطوير البدائل على التخيل والابتكار، وإجراء البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالمشكلة، واستخدام الأساليب العلمية التي تمكن من اكتشاف البدائل وتمييزها.

**2-2-4-2 تقييم البدائل:** بعد الحصول على البدائل المناسبة يتم تقييمها، ولا ينبغي أن تتم عملية التقييم بعد كل بديل لأن ذلك يؤثر سلباً على عدد الحلول التي يمكن تطويرها، وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل

وعوائده وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته، وإن تقييم البدائل يعتمد على مجموعة من المعايير حسب طبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها.

**2-2-5- اختيار البدائل:** في الاختيار بين البدائل المختلفة يمكن استخدام ثلاث منطلقات لاتخاذ القرارات وهي: الخبرة التجريبية، البحث والتحليل<sup>(39)</sup>، وإن الاعتماد على الخبرة كأساس لاتخاذ القرار أخذ اهتمام أكبر مما يستحق فالإداريون المتمرسون يعتقدون بأن إنجازاتهم وأخطائهم تشكل دليلاً يمكن استخدامه لمعرفة المستقبل وإن البعض ينادي بأسلوب التجربة كطريقة علمية بأن يتم تجربة البدائل المختلفة لاستكشاف ما يحدث، ويعتقد الكثير بأن هذه الطريقة لا بد أن تستخدم بصورة أوسع لأنها تعطي الجواب الأكيد على صحة البديل أو قيمته، إلا أن هذه الطريقة لا تخلوا من العيوب كالتفقات الباهظة والوقت الذي تستغرقه في البحث والتحليل.

**2-2-6- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:** لا تنتهي عملية اتخاذ القرارات باختيار البديل الأفضل، وإنما لا بد من وضع القرار موضع التنفيذ بإبلاغه للمعنيين بأمره حي يحاط الجميع به علماً ويلتزم كل منهم بمضمونه فور صدوره، كما تتطلب هذه المرحلة شرح وتفسير القرار للقائمين بتنفيذه<sup>(40)</sup>.

وتتطلب القرارات أيضاً ضرورة متابعة تنفيذها وتقييمها من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية للقرار والغايات المنتظرة للتعرف على نواحي النقص والضعف في هذا القرار، للعمل على تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في العمل وذلك متى كان هذا التعديل جائزاً من الناحية القانونية.

### **2-3- التفكير في عملية اتخاذ القرارات:**

التفكير أساسي لاتخاذ القرارات وضروري لتحديد المشكلة والبدائل المختلفة وتحديد مزايا وعيوب كل بديل، و للتفكير نوعان:

**2-3-1- التفكير المنطقي:** هو التفكير الذي يخلو من التناقض ويكون دقيقاً وواضحاً، ويتطلب التفكير المنطقي الدقة في استعمال الألفاظ، ومشكلة التفكير هي التفكير المنطقي السليم والتفكير المنطقي الضعيف، فالتفكير الضعيف تفكير لا يستند إلى أسس أو معلومات كافية، فهو بذلك تفكير ضعيف التعليل، وقد يكون تفكيراً خاطئاً. وللمنطق أهمية كبرى في التفكير فهو<sup>(41)</sup>:

- يضع القوانين العامة التي يعمل الفكر بمقتضاها.
- يبين مواطن الخلل في التفكير وأنواع الخطأ وأسبابه.
- يصف الطرق المؤدية إلى العلم.

**2-3-2- التفكير الابتكاري:** يتضمن النجاح في اتخاذ القرار في العديد من الحالات على درجة من الابتكار، ويقصد به الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة، أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات، فالمبتكر يتساءل دائماً ويبحث عن الأسباب ويدرس ويتعمق بهدف إيجاد الوسائل الأفضل<sup>(42)</sup>، كما يمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير<sup>(43)</sup>، ومن المفيد جداً أن يفكر المديرين بطريقة إبداعية لتنمية طرق مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات.

فليس من الممكن على الفرد أن يكون عالماً بكل البدائل الممكنة، والتي غالباً ما تكون غير معروفة وكثيراً ما تكون هذه البدائل هي المطلوبة، من هنا نشأت ضرورة كون التفكير ابتكارياً، ومهما كانت الآراء فإن التفكير الابتكاري هام

بقدر التفكير المنطقي، فالتفكير المنطقي يركز على التحليل والمقارنة بينما التفكير الابتكاري يبنى على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار.

وغالبا ما يلجأ الفرد إلى الإبداع إذا وجد بأن الأساليب الأخرى لحل المشكلة لا تساعد في التوصل إلى حل مناسب، كما يجد نفسه مضطرا لمواصلة البحث عن المشكلة، وقد ابتكر اوزبون طريقة حديثة لتشجيع الأفكار الابتكارية الجماعية واختار لها اسم الانطلاق الفكري، وهي طريقة حديثة لإيجاد حل للمشاكل عن طريق إنتاج أكبر كمية ممكنة من أفكار في أقل وقت ممكن بين مجموعة من الأفراد المجتمعين لهذا الغرض، والحكمة من وراء هذه الطريقة الحديثة للحصول على الأفكار الجديدة هي:

• التخلص من التخصص الزائد.

• التقليل من الخمول الفكري لدى المجموعة.

• التقليل من الشعور بالخوف من فشل الفكرة.

• تشجيع أكبر عدد على إيجاد أفكار جديدة.

## 2-4- نماذج اتخاذ القرارات في ظل مستويات الإبداع:

هناك ثلاث نماذج لاتخاذ القرارات قائمة على أساس الإبداع الفردي والجماعي و(المختلط فردي، جماعي) والتنظيمي كما سيرد في الفقرات أدناه:

### 2-4-1- نموذج اتخاذ القرارات على أساس الإبداع:

للمبدعين في عملية اتخاذ القرارات، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن هنالك اتجاهين في هذا الصدد.

### 2-4-2- نموذج اتخاذ القرارات على أساس الإبداع الجماعي:

متنوعة من أساليب القرارات الجماعية التي تنتجها المنظمات المعاصرة لتشجيع الإبداع، وأهم هذه الأساليب هي:

- أسلوب الجماعة الاسمية: حي يستعمل هذا السلوب لتشخيص المشكلات المنظمة وإيجاد الحلول الإبداعية لها،

ويطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل بين أعضائها، ويتراوح عدد

أفراد الجماعة من (6-9) فردا يجلسون حول منضدة ويطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على ورقة تبين كيفية المعالجة

للمشكلة التي تطرح عليهم مع عدم المناقشة مع الغير وذلك من أجل الضغط الإبداعي، حي يلاحظ كل منهم الآخرين

وهم يسجلون المقترحات اللازمة لحلها وذلك من أجل الاندفاع نحو الحلول، ويطلب اليهم مدير الجلسة قراءة مقترحاتهم

ومن م تسجيلها على لوح أوورقة كبيرة معلقة أمامهم مع عدم اطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء

عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو انتقاد آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجري

التصويت السري لاختيار أفضل البدائل<sup>(44)</sup>.

- طريقة دلفي<sup>(\*)</sup>: يتم وفقا لهذه الطريقة معالجة وحل المشكلات الإدارية عن طريق الخبراء المتخصصين، حيث يتم

الاتصال بهم للتعرف على آرائهم باستخدام قوائم استقصاء تعد خصيصا لهذا الغرض؛ ويتم ذلك عن طريق لجنة تقوم

بتجميع البيانات من الخبراء، وتتيح هذه الطريقة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء لدراسة وتحليل المشكلات التي تواجه

المؤسسة<sup>(45)</sup>.

\* 'Delphie' مصطلح لنوع من الحكم الجماعي يشترك فيه عدد من الخبراء والمتخصصين بهدف الوصول إلى رأي محدد بصدد مشكلة ما.

- **العصف الذهني** : وهو وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من جماعة بوقت معين في جلسة خاصة، حيث أن كل الأفكار والآراء مرحب بها، وهي تتراوح بين الأفكار الذكية الى المتطرفة التي يمكن أن تخلق جو من المرح في الجلسة الابداعية، حيث يتراوح عدد أفراد الجماعة بين (5-20) ويمتد الوقت لعدة ساعات.

- **بناء السيناريوهات**: ان اعتماد (السناريو) سيسمح بوضع التصورات عن عدة مواقف بديلة للمشكلة التي لا يمكن معالجتها باستخدام أساليب التنبؤ الأخرى، أما (Aris de Gevs)، فقد أكد في مقالته الموسومة (Planning) المنشورة في مجلة (Harvard BusinssReviw) عام 1988 على أهمية استخدام أسلوب السيناريوهات لكونه يصور لمتخذ القرار بدائل مختلفة لما سيكون عليه الحال في المستقبل وبما يمكنهم من تقويم الموقف الحالي، وهذا التقويم سيعمل على تنشيط تفكيرهم الذهني.

- **التسجيل الذهني**: وهو أحد أشكال العصف الذهني (BrainStorming) ما عدا أنه يتم فيه تسجيل أفكار المشاركين على كرات أو بطاقات قبل مناقشتها وتقييمها.

ويمكن أن يتخذ هذا الأسلوب أشكالاً مختلفة، كأن يطلب من كل مشارك كتابة (3-4) أفكار، ثم يقوم بوضع ورقته في منتصف الطاولة، ويلتقط أخرى كتبها زميل له من منتصف الطاولة، ليلتقطها غيره، وتستمر العملية هكذا لمدة (20-30) دقيقة مثلاً، وبعدها يقوم قائد النقاش بقراءة وكتابة الأفكار المطروحة ثم يجري مناقشتها وتقييمها تمهيداً للوصول الى الحل أو الحلول المفضلة للمشكلة.

#### 2-4-3- نموذج الأساليب الجماعية، الفردية:

- **تحليل ميادين القوى**: قام بتطوير هذا الأسلوب كيرت لوين (Kurt Lewin)، ويستخدم هذا الأسلوب في تحليل ومعالجة أسباب مقاومة التغيير سواء كانت الأسباب عقلانية تتعلق بالمعلومات المشوهة عن التغيير أو أسباب انفعالية كالخوف من نتائج التغيير، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أن أي موقف يكون في حالة توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى، وهما القوى الدافعة نحو التغيير والقوى المعوقة له، كما ويتطلب الموقف ومعالجة مشكلة مقاومة التغيير تحليل القوى الدافعة للتغيير والقوى المعوقة للتغيير واحداً خلل في توازنها لتحريك الموقف نحو التغيير.

- **مخطط عظم السمكة**: لقد تم تطوير هذا الأسلوب من قبل البروفسور الياباني كاورايشيكاو (Kaoru Ishikawa) من جامعة طوكيو، وذلك من أجل تحديد كافة الأسباب المحتملة للمشكلة، وقد سمي هذا الأسلوب بمخطط عظم السمكة، وذلك بسبب تشابه المخطط الذي نحصل عليه عند الانتهاء من التمرين بالهيكل العظمي للسمكة من حيث الرأس والعمود الفقري ومجموعة الأضلاع التي تنفرع منه<sup>(46)</sup>. وقد تم تطوير هذا المخطط كما يلي:

- تم وضع المشكلة موضع الدراسة والتحليل في صندوق يمثل رأس السمكة.
- ثم رسم خط يمتد من الرأس يمثل العمود الفقري.
- ثم رسم خطوط فرعية على الأضلاع الرئيسية تمثل الأضلاع الفرعية.
- وتمثل الأضلاع الرئيسية المشاكل المحتملة للمشكلة، بينما تمثل الأضلاع الفرعية المشاكل المتفرعة من المشاكل الرئيسية.

إن مخطط السمكة يتم بناءه من خلال نقاش في عدة اجتماعات متتالية بين أعضاء الفريق، بحيث تعطى الفرصة لكل فرد في المشاركة في تقديم آراء ومقترحات يمكنها المساهمة في تحديد المشكلة، وعند الانتهاء من رسم المخطط يبدأ أعضاء الفريق في المناقشة العميقة لكافة الأسباب المحتملة الرئيسية والفرعية، وبعد ذلك تبدأ عملية ترتيب الأسباب حسب أهميتها، وذلك من أجل وضع الحلول المناسبة وبما يتناسب مع حجم كل مشكلة وأهميتها.

- أسلوب نابليون: يقوم هذا الأسلوب على التخيل، والنظر إلى المشكلة من خلال شخص آخر كأحد العلماء أو نجوم السينما المشهورين.

#### 4-4-4- نموذج اتخاذ القرارات على أساس الابداع التنظيمي:

وهو يتعلق بدراسة عملية اتخاذ القرارات في اطار المؤسسة بشكل عام مع التركيز على مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تعمل كوحدة واحدة بشكل مبدع ويمكن أن يتحقق ذلك بتوافر الشروط التالية:

- ان اتخاذ قرارات ابداعية يتطلب وجود مدراء تفكير عميق يعملون من مختلف المستويات التنظيمية.
- ان اتخاذ قرارات ابداعية يتطلب أن يتعلم المدراء أو متخذي القرار هل المشكلات تعالج بصورة ابداعية.
- ان اتخاذ القرارات ابداعية يتطلب تنمية المهارات والقدرات ابداعية وتعزيزها بشكل مستمر من خلال اكتساب المعرفة ويتم ذلك أيضا من خلال التشكيك وارة التساؤلات.
- ان اتخاذ القرارات ابداعية يتطلب صنع أو بناء المشكلات على اعتبار أن المشكلة الادارية بشكل عام والانتاجية بشكل خاص لا تعلن عن نفسها بل يجب أن يتم تشخيصها على طاولة الحل ومعالجتها.

#### 2-5- مؤشرات الابداع في اتخاذ القرارات:

يطرح المتخصصين في العلوم الادارية بشكل عام وفي اتخاذ القرارات بشكل خاص عدد من المؤشرات التي تدل على أن هناك مؤشرات ابداعية في عملية اتخاذ القرارات، وذلك كمايلي:

عند اتخاذ القرارات بخصوص طرح منتجات جديدة، فان المؤشرات ابداعية هنا تقاس بعدد المنتجات الجديدة المطروحة وأهميتها للمستهلك، في حين أن البعض الآخر يرى أن عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق خلال فترة معينة أو حجم المبيعات الجديد كنسبة مئوية من المبيعات الكلية أو حصة المبيعات للمنتجات الجديدة من التدفق التقدمي أو من العوائد.

عند اتخاذ القرارات بخصوص تطوير تكنولوجيا الانتاج، فان المؤشرات ابداعية تتضح من خلال مستوى الأتمتة المتحقق وعدد العمليات الجديدة أو المحسنة التي تحقق المزايا الكلفوية والميزة التنافسية للمؤسسة.

عند اتخاذ القرارات بخصوص نشاط اداري معين، فان المؤشرات ابداعية هنا تقاس من خلال مستوى التغيرات التنظيمية كالاندماج مع منظمات أخرى أو التوسع.

عند اتخاذ القرارات بخصوص النشاطات الاستثمارية فان المؤشرات ابداعية هنا تقاس من خلال مستوى التغيرات التنظيمية كالاندماج مع منظمات أخرى أو التوسع.

عند اتخاذ القرارات بخصوص النشاطات الاستثمارية فان بعض الشركات تعمل على قياس الابداع أو الابداعية من هكذا عملية اتخاذ القرار عن طريق حساب العائد على الاستثمار المتحقق حيث اذا كان هذا العائد مرتفع فان ذلك يعني أن هناك ابداع في عملية اتخاذ القرارات وبالعكس.

عند اتخاذ القرارات بخصوص مشكلة في واقع الحال لمؤسسة الأعمال تتعلق باختيار بديل امثل من حيث البدائل المتاحة و بالتالي بلوغ الحل الأمثل للمشكلة، فان الابداع هنا يقاس وفقا لمايلي:

يستطيع متخذ القرار اختيار البديل الأمثل الذي يؤدي الى الحل الأمثل للمشكلة بأقل تكلفة كلية ممكنة ويحقق الاستغلال الأمثل لمستلزمات الانتاج ويضمن لها أعلى مستوى ممكن من العوائد.

### 2-5-1- مؤشرات الابداع في تطبيق البرمجة الخطية لاستغلال الموارد:

عند تطبيق البرمجة الخطية في عملية استغلال الموارد المختلفة في العمليات الانتاجية بشكل عام، وكذلك عند تقديم منتج جديد بشكل خاص، يمكن أن نلمس مستويات مختلفة من الحلول والنتائج، حيث أن هنالك بشكل عام ثلاثة أنواع من الحلول وهي<sup>(47)</sup>:

-الحل الممكن

-الحل الأفضل

-الحل الأمثل

ان بلوغ الحل الأمثل يتطلب تحقيق عدد من الشروط والقيود الخاصة بالمشكلة وكذلك يتطلب اجراء بعض التغييرات (تحليل الحساسية، والنموذج المقابل)، ولذلك ان الحصول على هذا النوع من الحلول يعني بلوغ حالة الابداع سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو على المستوى التنظيمي، ومن المؤشرات التي تدل على بلوغ هذا الابداع هو تحقق مايلي:

- استغلال الموارد المتوفرة (مواد أولية خام، مكامن ومعدات، ساعات عمل، موارد مالية،.... الخ بأقل كلفة كلية ممكنة وبأعلى قدر ممكن من العوائد النقدية.

- اختيار البديل الأفضل وكذلك الأمثل الذي يحقق النتائج المثلى المستهدفة.

-بلوغ المستوى المستهدف من الكفاءة الانتاجية عند مقارنة المدخلات مع المخرجات.

-بلوغ حالة الأمثلية المستهدفة من عوائد (أو أرباح) لما هو محدد مسبقا.

### 2-5-2- مؤشرات الابداع في تصميم شجرة القرار:

يتم استخدام شجرة القرار في عملية اتخاذ القرار بالتواصل مع المعايير السابقة في البيئات القرارية المختلفة(التأكد، المخاطرة، عدم التأكد)، ويمكن تمييز اللمسات الابداعية في استخدام شجرة القرار في معالجة المشكلات المختلفة في منظمات الأعمال بشكل عام والانتاجية منها بشكل خاص(وخاصة عند تعلق الأمر بتقديم أو تطوير منتج جديد)من خلال مايلي<sup>(48)</sup>:

• البناء الصحيح للشكل البياني لشجرة القرار من حيث نقاط القرار ونقاط الاحتمال.

• التطابق التام بين تفرعات وتشعبات المشكلة في واقع الحال مع ما يتم اعداده مسبقا من أشكال بيانية وفروع لشجرة القرار.

• وجود مصداقية عالية في ما هو معد مسبقا من احتمالات عن التوقعات المحتملة لفروع وتقسيمات المشكلة في واقع الحال.

• بلوغ حالات الطبيعة المستهدفة بمستوياتها المختلفة طبقا للبدائل المتاحة وفق مؤشرات الأمثلية المحددة مسبقا.

• اللمة الابداعية في تصميم شجرة القرار تتضح من خلال التمثيل البياني الصحيح للمشكلة التي تواجه المؤسسة وكذلك سهولة الفهم ومعرفة النتائج المتوقعة لكل البدائل وفي جميع الحالات الطبيعية مرة واحدة.

• اللمة الابداعية في تصميم شجرة القرار تتضح في امكانية استخدامها في حالات القرار المتتابعة وذلك في المشكلات التي تتطلب تعاقب القرارات حسب حالات الطبيعة التي سوف تظهر.

### 2-5-3- مؤشرات الابداع في استخدام نظرية المنفعة في اتخاذ القرارات:

ترتبط نظرية المنفعة بعملية اتخاذ القرارات بشكل دقيق باعتبارها احدى الأدوات الكمية في قياس المنفعة الفعلية لمتخذ القرار في حالة تحليل العوائد المتوقعة لمشروع معين، وهنا ينبغي تحديد ملامح الابداع في عملية توظيف هذا الأسلوب لمعالجة مشكلات مختلفة على صعيد منظمات الأعمال بشكل عام والانتاجية بشكل خاص وملامح الابداع في هذا الصدد هي عبارة عن مؤشرات ترتبط بخطوات تطبيق هذا الأسلوب وصولا الى القرار الأفضل، وفق هذه المؤشرات هي مايلي<sup>(49)</sup>:

- حساب مصفوفة العوائد والمردودات المالية بما يعبر عن معطيات المشكلة بشكل صحيح.
- الدقة في تحديد نسبة اللامبالاة (عدم الاهتمام) التي تعبر بشكل صحيح عن تطلعات متخذ القرار.
- الدقة في تحديد الصفات الشخصية لمتخذ القرار من حي كونه (مجازف، متحفظ، محادي)، حيث سبق وأن تم تقسيم أنماط متخذي القرار طبقا لهذه الصفات الثلاث وأن لكل واحد من هذه الصفات تأثير مختلف في النافع المتحققة.

### خاتمة:

التطورات التي يشهدها العالم في الفترات الأخيرة في مجالات تكنولوجيا المعلومات تعتبر دافعا أساسيا للابداع، ويتضح الاهتمام بالابداع من ملاحظة العديد من براءات الاختراع التي تمنح سنويا على المستوى العالمي. كل هذا فرض على المؤسسات واقعا جديدا يجب التكيف معه من أجل البقاء والاستمرار وعليه فعلى المؤسسات العمل على ترشيد القرارات من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، حيث لعملية اتخاذ القرارات أهمية بالغة للمؤسسة كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وسياسات اتصال، وان أي تفكير في العملية الإدارية لا بد أن يركز على أسس وأساليب وخطوات اتخاذ القرارات، كما أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة تتطلب فهما واضحا لطبيعتها ومعلومات كافية ودقيقة لاتخاذها، لأن القرارات الخاطئة غالبا ما تعود إلى النقص في المعلومات وعدم كفايتها، ومن ثم ظهرت حاجة المؤسسات لتوفير المعلومات بالكمية والنوعية والسرعة الملائمة والتي تساعد على اتخاذ قرارات فعالة، فالمؤسسة لا يمكن أن تتميز وتستمر إلا اذا كانت عملية اتخاذ القرارات فيها مستندة إلى مؤشرات وعناصر ابداعية كتوافر البدائل، التنبؤ بالآثار المترتبة على اختيار بديل معين دون غيره على ضوء الاتجاهات السائدة في الحاضر، ادراك القيم والأولويات الشخصية قبل كل شيء لأنها تشكل عاملا مؤثرا في كل القرارات التي تتخذها بغض النظر عن الأسلوب أو الاستراتيجية المتبعة في اتخاذ القرارات.

### الهوامش:

- 1• محمد رشدي سلطاني: المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارة، جامعة محمد حيدر، بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص 13.
- 2• سيد عيد: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الغدرة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية، القاهرة، فيفري 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص 189.

- 3• نجمة عباس: واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية)، مجلة بحوث اقتصادية عربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، العددان 61 - 62، 2013، ص 213.
- 4• هواري معراج و خليل عبد الرزاق: الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري (دراسة ميدانية حول صفات و معوقات ومحفزات الإبداع بالمنظمة الصناعية بغيرداية)، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 06، 2006، ص 69.
- 5• ليلى عبد الرحيم و خديجة لدغ: حاضرات الأعمال التكنولوجية كآلية لدعم الإبداع في المؤسسات الصغيرة الرائدة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 03.
- 6• كمال آيت زيدان و حورية آيت زيدان: تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العالمي الرابع حول الريادة و الإبداع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن 15 - 16 مارس 2005، ص 08.
- 7• نجم العزوي و طلال نصير: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18 - 19 ماي 2011، ص 04.
- 8• بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- 9• ثوبت مشهور: إستراتيجيات التطور الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 174.
- 10• ميلود زيد الخير و عبد القادر بن برطال: أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18 - 19 ماي 2011، دون صفحة.
- 11• فاطمة مانع: مرجع سبق ذكره، دون صفحة.
- 12• نصيرة قوريش، الإبداع و دور في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة، أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، دون طبعة.
- 13• عاكف لظفي حصاولة: مرجع سبق ذكره، ص 54 - 55.
- 14• سيد عيد: مرجع سبق ذكره
- 15• جميلة الجزوي: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر العدد 11، 2011، ص 277.
- 16• نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.
- 17• نصر الدين بن ندير، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر - رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011 - 2012، ص 131.
- 18• حامد عمرا: الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، ورقة عمل مقدمة من ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة، القاهرة، مصر، أبريل 2007، ص 134.
- 19• مؤيد عبد الحسين الفضل: مرجع سبق ذكره، ص 21.
- 20• حامد عمر: مرجع سبق ذكره، ص 21.
- 21• مؤيد عبد الحسن فضل: مرجع سبق ذكره، ص 21.
- 22• عبد العزيز سعيد: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 167.
- 23• زين الدين بروس و عبد الوهاب بلمهدي: إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 08-09 ماي 2005، ص 62
- 24• ميلود زيد الخير و عبد القادر برطال: مرجع سبق ذكره، دون صفحة.
- 25• بلال خلف سكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 151.
- 26• أسامة خيربي: مرجع سبق ذكره، ص 49.
- 27• بومدين بروال: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئة للمؤسسات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18 - 19 ماي 2011، دون صفحة.
- 28• فطيمة بديسي و آخرون: تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18 - 19 ماي 2011، دون صفحة.
- 29• حمزة فيلاي: دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة دحلب، البليدة، الجزائر، 12 - 13 ماي 2012، دون صفحة.
- 30• حسين حرم: إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 225.
- 31• مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 47.

- 32 طيار أحسن : استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20112010 ، ص:3.
- 33 نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص:83.
- 34 أحمد محمد غنيم: إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، 2001-2002، ص:122.
- 35 محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارة حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2003، ص:60.
- 36 عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص:150.
- 37 محمد عبد الرحيم الخاسنة: أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الأول، العدد الأول، 2005، ص- ص:78-100.
- 38 حسين حرم: إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص:231.
- 39 رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص:371.
- 40 أحمد محمد غنيم: مرجع سابق، ص:131.
- 41 عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، 2008، ص:64.
- 42 تحليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص:122.
- 43 إبراهيم بومزيد: أساليب التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتسيير الحديث، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة، غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار- عنابة، عنابة، 2009-2010، ص:93 .
- 44 مؤيد عبد الحسين الفضل: الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:66.
- 45 أحمد محمد غنيم: مرجع سابق، ص:140.
- 46 صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص:120.
- 47 مؤيد عبد الحسين الفضل: الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، مرجع سابق، ص:149.
- 48 نفس المرجع، ص:263.
- 49 نفس المرجع، ص:313.