



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



## أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:

الدكتورة عبد الرحيم ليلي

إعداد الطالبتين:

- يحياوي حنان

- عرجاوي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	الأستاذة بلخضر نصيرة
مقررا	أستاذ محاضر "أ"	الأستاذة عبد الرحيم ليلي
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذة داودي ميمونة
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذة بلجيلالي خالدية

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ 2020/09/16

السنة الجامعية: 2019-2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# دعاء

يا رب لا تدعنا نصاب بالغرور و إذا نجحنا و لا نصاب باليأس إذا فشلنا  
بل ذكرنا دائما بأن التسامح هو أكبر مراتب القوة و أن الانتقام هو أول مظاهر الضعف.  
يا رب إذا جردتنا من المال أترك لنا الأمل و إذا جردتنا من النجاح أترك لنا العناد حتى نتغلب  
على الفشل.

و إذا جردتنا من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الإيمان .

يا رب إذا أعطيتنا مالا لا تأخذ به سعادتنا و إذا أعطيتنا نجاحا لا تأخذ به عقلنا.

و إذا أعطيتنا تواضعا لا تأخذ اعتزازنا و كرامتنا

يا رب إذا أسأنا إلى الناس أعطينا شجاعة الاعتذار و إذا أساء الناس إلينا أعطينا مقدرة

السماح



# الشكر و التقدير

﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا و على والديا و أن أعمل صالحا ترضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ النمل - 19-

أحمد و أشكر المولى جل شأنه بديع السموات و الأرض أن سمعي و بصري بحوله وقوته و

فضله و توفيقه في إخراج هذا الجهد و العمل إلى النور، و الذي يعد قطرة من بحر أتقدم

بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة المشرفة عبد الرحيم ليلي التي كانت لنا دعما وشدا و لم

تبخل بمساعدتنا و توجيهنا.

و نشكر كل من مد لنا يد المساندة.

إلى جميع زملائنا و زميلاتنا في الدراسة " دفعة إدارة أعمال 2020/2019

لكل هؤلاء أقول شكرا.

# الإهداء

إلى من يكون رضا الله من رضاهم إلى شمعة دربي و بلسم الزمان إليكما ومن غيركما والذي أطل الله في عمركما.

إلى أحب الناس على قلبي إلى أقربهم إلى روعي إلى بذور الأمل أخواتي و قرّة عيني داودية، أم الجيلالي، شهرزاد، أم الشيخ دون أن أنسى أزواجهم محمد، بوزيان، حماني، عبد القادر.

إلى الذين لا تغيب صورهم عني و لا أنساهم إلى الذين أضفوا البهجة و السرور إلى حياتنا إلى أولاد و بنات أخواتي شيماء، يوسف، عبد الإله، عبد الجليل، منيب، فاروق، شيراز، رياض، عبدالرحمان، عماد الدين و الكتكوت حبيب قلبي نجم الدين.

إلى اللاتي كانت الأيام معهن بطوها و مرها صديقاتي و زميلاتي في الدراسة إيمان، صبرينة، إنصاف، نادية، ياسمين، و لن أنسى صديقة عرجاوي عائشة التي رافقتني في إعداد هذه المذكرة و كانت سند لي

إلى كل من مدني بيد العون و المساعدة

إلى زملائي و زميلاتي في إدارة أعمال الدفعة الأولى 2020/2019

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

حنان

# الإهداء

"ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا" صدق الله العظيم.. الأحقاف الآية 15

إلى القلب الدافئ الذي غمرني منذ نعومة أظفاري ، مصدر سعادتي و إلهامي "أمي الحبيبة"  
المرأة القوية التي جعلت مني مثالا يقتدى به، متعها الله بالصحة و العافية.

إلى من علمني العطاء، و علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر "والدي الحبيب" حفظه  
الله.

إلى من علمني الثقة بالنفس و الذي أفتخر و أعتز بوجودهما في حياتي جدي الحبيب وجدتي  
الغالية.

إلى أحب الناس إلى قلبي و أقربهم إلى روحي، إلى سندي الثابت في هذه الحياة " زوجي  
الحبيب المحترم"

إلى قرة عيني و نور حياتي: إبني براء دالي

إلى حبيبتي الغاليتين أختاي أحلام و فاطمة إلى نور عيني أميرة و جواد

إلى أخي الحبيب: محمد طارق

إلى كل من علمني حرفا، إعترافا و إحتراما له أساتذتي الأجلاء

أهدي ثمرة جهدي لكم جميعا

إلى أم زوجي و أخت زوجي شيماء

لكم جميعا كل الشكر.



# قائمة الجداول و الأشكال البيانية

## قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	أوجه الإختلاف بين الإبداع و الإبتكار	جدول رقم (1،1)
92	عدد الأفراد في المؤسسة الذين استفادوا من التكوين	الجدول رقم (1، 3)

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	العناصر المكونة لنظام المعلومات	الشكل رقم (1، 2)
49	تصور لعناصر نزم المعلومات و مواردها	الشكل رقم (2، 2)
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.	الشكل رقم (3،1)



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي</b>	
9	المبحث الأول: ماهية الإبداع.....
9	• المطلب الأول: أساسيات حول الإبداع.....
12	• المطلب الثاني: خصائص الإبداع.....
17	• المطلب الثالث: عناصر الإبداع و معوقاته.....
22	المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي و أهم مداخله.....
22	• المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي و أهميته.....
23	• المطلب الثاني: أنواع الإبداع التنظيمي و مستوياته و العوامل المؤثرة فيه
25	• المطلب الثالث: استراتيجيات الإبداع التنظيمي.....
26	المبحث الثالث: أساسيات الإبداع التنظيمي.....
26	• المطلب الأول: خصائص الإبداع التنظيمي.....
29	• المطلب الثاني: مصادر الإبداع التنظيمي.....
33	• المطلب الثالث: أبعاد و معوقات الإبداع التنظيمي.....
<b>الفصل الثاني: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات</b>	
38	المبحث الأول: نظرة عامة حول تكنولوجيا المعلومات.....
38	• المطلب الأول: أساسيات حول التكنولوجيا.....
41	• المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول المعلومات .....
47	• المطلب الثالث: نظام المعلومات كقاعدة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات....
53	المبحث الثاني: ماهي تكنولوجيا المعلومات.....

53	• المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.....
57	• المطلب الثاني: الفوائد و المزايا المتحققة من استخدام تكنولوجيا المعلومات .....
60	• المطلب الثالث: عناصر تكنولوجيا المعلومات.....
62	المبحث الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإبداع التنظيمي.....
62	• المطلب الأول: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات .....
64	• المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات و ارتباطها بالابداع التنظيمي.....
66	• المطلب الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي
<b>الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت</b>	
72	المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة إتصالات الجزائر.....
72	• المطلب الأول: تقديم عام عن مؤسسة إتصالات الجزائر.....
73	• المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
75	• المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.....
79	المبحث الثاني: خدمات و نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر.....
79	• المطلب الأول: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر و فروعها.....
82	• المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر.....
83	• المطلب الثالث: تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر.....
84	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الابداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت.....
84	• المطلب الأول: الابداع التنظيمي في المؤسسة من خلل IDOOM FIB
88	• المطلب الثاني: تطوير تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت
93	• المطلب الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة و أثرها على الابداع التنظيمي.....

## فهرس المحتويات

---

97	.....خاتمة
102	..... قائمة المصادر و المراجع.

# مقدمة

---

## مقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة و غير مسبوقه في كافة نواحي الحياة و أبرز هذه التطورات و التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات و بثها و هذا ما يعرف حاليا بتكنولوجيا المعلومات و نظرا لأهميتها فأصبحت محط إهتمام و تزايد الاعتماد المكثف لاستعمالها و توظيفها في كل الأنشطة البشرية و التي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة، و لهذا أصبحت معظم الدول المتقدمة إهتماما في هذا المجال على تكنولوجيا المعلومات لتحقق تقدمها و تطورها على اعتبار أن هذه التكنولوجيا توفر لهؤلاء الأفراد كل ما يحتاجونه من الوسائل و الأدوات و الامكانيات اللازمة لتجربة و تطبيق أفكارهم على أرض الواقع.

و يعتبر الابداع أداة أساسية لتطوير المؤسسات و بقائها و يساهم في الإطلاع و التطوير الإداري و الانتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة و فعالية المؤسسات، حيث ينظر إلى الإبداع التنظيمي على أنه القدرة على خلق و إيجاد الأفكار الجديدة و بالتالي فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يلعب دورا مهما في إبراز و إظهار المهارات الإبداعية لدى الأفراد داخل المؤسسة و تعزيزها.

### أولا: الإشكالية

وإنطلاقا مما سبق سوف نقوم بطرح الإشكالية التالية:

❖ هل توفر تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية يساعد الأفراد على تحقيق

### الإبداع التنظيمي؟

### ثانيا: الأسئلة الفرعية

و لمعالجة هذه الإشكالية عملنا على تحليلها من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم تكنولوجيا المعلومات و فيما تكمن أهميتها؟

## مقدمة

- ما مفهوم الإبداع التنظيمي و أهميته؟
- هل يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت على

الإبداع التنظيمي؟

ثالثا:فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات و التي تعتبر كإجابة أولية على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية المقدمة و ذلك كما يلي:

- توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات و تحقيق الإبداع التنظيمي.
- يوجد ارتباط بين توفر وسائل التكنولوجيا و تحقيق الفرد الإبداع التنظيمي.
- هناك أثر بين استخدام وسائل التكنولوجيا و الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

رابعا:أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا البحث و تكمن في:

\* إن اختيارنا لموضوع تكنولوجيا المعلومات و الإبداع التنظيمي جاء نتيجة الأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع في الوقت الحالي و الهدف منه إظهار أهمية و أثر التكنولوجيا على تحقيق الإبداع.

\* الرغبة الشخصية لمعالجة هذا الموضوع و ذلك بسبب دراسة كل من تكنولوجيا المعلومات و الإبداع التنظيمي كمقياس خلال السداسي و أردنا الربط بينهما و إظهار العلاقة بينهما و تأثير كل متغير على الآخر.

## مقدمة

### خامسا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في التقدم السريع و المستمر الذي تعيشه الدول المتقدمة و العالم ككل و تكنولوجيا المعلومات تزود صناع القرار بمعلومات دقيقة و أدوات مناسبة لتحليل البيانات و الاستفادة منها و تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

### سادسا: أهداف الدراسة

تسمى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المهم الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و مدى مساهمتها في مساعدتها للأفراد و المؤسسات للوصول إلى تحقيق الإبداع التنظيمي و ذلك من خلال:

- إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الإبداع التنظيمي.
- التوعية بأهمية الموضوع و التشجيع على زيادة البحث فيه.
- تعزيز و نشر ثقافة الإبداع داخل المؤسسة.

### سابعا: حدود الدراسة

عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

كانت فترة الدراسة ممتدة من 2020/07/25 إلى غاية 2020/08/10 حيث تم فيها جمع المعلومات المطلوبة.

الحدود المكانية مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

## مقدمة

### ثامنا: منهج الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة و كذا من أجل اختبار فرضياتها تم اختيار المنهج الوصفي و التحليلي في الفصلين الأول و الثاني لأنه هذا الأخير يقوم بجمع و تلخيص الحقائق المرتبطة بالظاهرة و تحليلها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

### تاسعا: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت تكنولوجيا المعلومات و ربطها بالإبداع التنظيمي، من بينها نذكر:

1- مذكرة ماجستير الطالب عبد المحسن عبد الفتاح بعنوان "تكنولوجيا المعلومات و أثرها على الإبداع الإداري في القطاع المصرفي السوداني جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات العليا و البحث العلمي 2017 توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- تكنولوجيا المعلومات مصدر الابتكار و التمييز تساعد الدراسة متخذي القرارات في كيفية تبني الإبداع، إبراز الدور لتكنولوجيا المعلومات في زيادة الإبداع الإداري و الحصول على الميزة التنافسية كما أشارت الدراسة إلى أن قدرات المصارف السودانية تفسر نسبة جزئية من التغيرات التي تحدث في الإبداع الإداري و باقي يرجع لعوامل أخرى.

2- أطروحة دكتوراه لحمودة نسيم بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" جامعة المسيلة 2018 من بين النتائج المتصلة إليها نذكر:

- توجد عدة تصنيفات للإبداع في المنظمات كالتصنيف الكلاسيكي الذي ميز بين الإبداع الجذري و الإبداع التدريجي، و بين إبداع المنتج و إبداع العملية و التصنيف الأكثر حداثة الذي ميز بين الإبداع المركب و الإبداع الجزئي.

## مقدمة

- تتبع العلاقة بين إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية و التعلم التنظيمي من خلال قدرات المعرفة التنظيمية.

### عاشرا:صعوبة الدراسة

لقد وجدنا عدة صعوبات أثناء القيام بالدراسة من بينها:

- قلة الكتب في مكتبة الجامعة الخاصة بموضوع الإبداع التنظيمي.
- إمتناع بعض المؤسسات هنا استقبال الطلبة و توفير الجو الملائم للبحث العلمي.
- ضيق الوقت المستغرق أثناء دراسة الحالة.

### احدا عشر: هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصلين الأول و الثاني الجانب النظري و في الفصل الثالث الجانب التطبيقي.

فيما يخص الجانب النظري قسم كالتالي:

\* **الفصل الأول:** و الذي عنون الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي و قسم إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الإبداع و المبحث الثاني و الذي تناولنا فيه ماهية الإبداع التنظيمي و أهم مداخله أما المبحث الثالث فق تناولنا فيه أساسيات الإبداع التنظيمي.

\* **أما الفصل الثاني:** فكان موضوعه حول الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات و قسم أيضا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تعرفنا على النظرة العامة حول تكنولوجيا المعلومات، المبحث الثاني تم استعراض ماهية تكنولوجيا المعلومات، اما المبحث الثالث كان يظهر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإبداع التنظيمي.

## مقدمة

---

\* بينما تم تخصيص الفصل الثالث إلى دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت حيث كان المبحث الأول للتعرف على المؤسسة و ذلك بذكر نبذة شاملة عنها، المبحث الثاني تم استعراض خدمات و نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر أما المبحث الثالث هو تكنولوجيا المعلومات و الابداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

ثم في الأخير ختم هذا العمل بخاتمة عامة حاولنا فيها الإجابة على الإشكالية ثم عرضنا بعض النتائج و التوصيات بالإضافة إلى آفاق البحث.

# الفصل الأول

---

الإطار المفاهيمي للإبداع  
التنظيمي

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

تعتبر العملية الإبداعية أمراً مهماً على مستوى كل المؤسسات مهما كان حجمها و طبيعتها خاصة في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسة سواء على مستوى قطاع نشاطها أو على مستوى البيئة العامة، حيث يقوم المحور الجوهري للمؤسسات المعاصرة المبدعة على تطويرها لبيئتها التي تعمل على بلورة الإتجاهات الإبداعية في منهج فكري و علمي.

يعتبر الإبداع التنظيمي وسيلة هامة و أساسية لنمو و تطور المؤسسات و بقائها و ذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف الموجودة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور، و بالتالي يمكن القول بأن الإبداع يمنح المؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى خاصة في ظل محيط شديد التغير وعلى ضوء هذا إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

➤ **المبحث الأول: ماهية الإبداع.**

➤ **المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي و أهم مداخله.**

➤ **المبحث الثالث: أساسيات حول الإبداع التنظيمي.**

### المبحث الأول: ماهية الإبداع.

يعد الإبداع من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، فهو ظاهرة قديمة تطورت مع تطور مراحل الحياة الإنسانية، فالإبداع عملية متعددة الجوانب و هي ليست حدثا طارئا أو محفزا لا يستند إلى أرضية تمده بسبل البقاء و الاستمرار، و إنما يلجأ إليه الإنسان لغرض التكيف مع الظروف الجديدة من أجل البقاء و النمو، و على ضوء هذا سنتناول في هذا المبحث أساسيات حول الإبداع و خصائصه.

### المطلب الأول: أساسيات حول الإبداع

نستعمل كثيرا كلمة الإبداع للدلالة على شيء جديد بارع أو مدهش أو فريد من نوعه حتى عند الحديث حول الأفكار البارعة و الفنون دون التمييز بين تلك الأشياء خاصة من حيث طبيعتها و حقيقة الأمر أنه ليس كل شيء جديد هو إبداع يمكن من تقوية قدرات المؤسسة الصناعية و الاقتصادية ككل.<sup>1</sup>

### أولاً: تعريف الإبداع

يرى فيرستون Firston "أن الإبداع عملية معرفة و متكاملة لها دورة حياة تبدأ مع إنتاج المعرفة، مع إنتاج المعرفة و تنتهي حالما تصبح و تندمج و تتكامل تلك العملية مع هياكل المعرفة بحيث يصبح الإبداع من تنظيم أعمال المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -سمية ميموني، " دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورة ، الجزائر، 2012، ص3.

<sup>2</sup> - أحمد المعاني و آخرون، " قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى"، دار وائل، الأردن، 2011، ص 346.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

الإبداع هو الإنتاج الجديد النادر و المختلف المقيد فكراً أو عملاً، و هو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس.<sup>1</sup>

يرى بيتر دروكر Drucker في كتاب الأبداع و القدرة التنظيمية أن الإبداع مصطلح اقتصادي او اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً.

و يمكن تعريفه بأنه تغيير و تعظيم حصيلة و نتاج الموارد و الامكانيات و علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث و التحليل الهادف للفرص التي تتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية و اجتماعية.<sup>2</sup>

كما يعرف الإبداع على أنه التوصل إلى شيء جديد و قد يكون سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس، او خدمة تسهل لهم أمورهم أو أفكار يستفيدون منها في حياتهم و معاملاتهم و قد يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها و محتوياتها أو الطريقة و موعد تقديمها، أو تنويع استخداماتها، أو إطالة عمرها أو تخفيض تكاليفها أو تحسين كفاءة أدائها، كما بقصد بالتوصل إلى شيء جديد أيضاً تجميع أشياء موجودة فعلاً أو دمج عناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها و تكوين نسق جديد منها يؤدي مهمة معينة تشبع بعض حاجات الناس.<sup>3</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف التالي للإبداع: هو مختلف جهود المؤسسة من أجل استغلال المعارف و التجارب على إيجاد فرص و حلول جديدة محسنة على شكل منتجات "سلع و خدمات" أو تكنولوجياً.

<sup>1</sup> - عفاف قريش، "تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة الاستراتيجية"، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات القيمة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين الحقبة و التفاعل و الزوال، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي الجزائر، 2014.

<sup>2</sup> - أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات (نماذج حديثة) الطبعة الأولى، دار جدار، الأردن، 2006، ص 72.

<sup>3</sup> - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي، الطبعة الاولى، دار الفكر، الأردن، 2010، ص179.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

### ثانيا الإبداع و الابتكار:

تستعمل كلمة Innovation في اللغة الإنجليزية و الفرنسية للدلالة على كل الإختراعات التي نجد طريقها للتطبيقات الصناعية سواء كانت منتجا أو إجراء إنتاج أو خدمة أما في اللغة العربية فوجدنا أن كلمات الإبتكار و الإبداع تستعمل للدلالة على نفس المعنى<sup>1</sup> لذا سنحاول تحديد الإختلاف بين المصطلحين.

تداخل مصطلحات الإبتكار و الإبداع في اللغة العربية فالإبداع يمكن أن يمثل فكرة جديدة في المقابل الإبتكار هو تجسيد هذه الفكرة في الواقع و هو النهاية التجارية أو الصناعية للإختراع و الذي يصبح إبتكار عندما يظهر في السوق، كذلك عندما ينشأ في النسيج الصناعي.

يمكن توضيح الفرق بين الإبداع و الإبتكار من خلال الجدول التالي:

### -جدول رقم (1-1) أوجه الإختلاف بين الإبداع و الإبتكار

الإبداع	الإبتكار
- فكري أكاديمي أكثر منه تنفيذي	- تنفيذي أكثر منه أكاديمي
- صناعة فكرة	- ترويج و تنفيذ الفكرة
- منبر الإبتكار	- إستجابة للمبدعين
- الشخص المبدع مصدر الأفكار أي صانعها.	- المبتكر مستثمر الفكرة و مدعها و منميها و منفذها.

المصدر: سمية ميموني، دور الإبداع الغدائي، تفعيل للأداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر 2012، ص05.

### المطلب الثاني: خصائص الإبداع

<sup>1</sup> Sandrin Fermez. Walck français romon, management de l'innovation, vuibert frança, 2 -1 edition, 2010,P56

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

إن الإبداع في المؤسسة يكون على عدة مستويات و يمر بمراحل و هذا ما سنتناوله فيما يلي:

### أولاً: مستويات الإبداع

يرى المختصون في مجال العلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع:<sup>1</sup>

1- على مستوى الفرد: و يقصد به ذلك الإبداع الذي يحققه الأفراد الذي يمتلكون قدرات وسميات إبداعية، إذ كتب الكثير من الشخصيات المبدعة، و تناول الكثير من الكتاب و الباحثين هذا النوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، و من بين خصائص الفرد المبدع:

(أ) المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

(ب) التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.

(ج) الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتصنع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشخاص.

(د) الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية، متشكك، و متسخ على الآراء الجديدة قادر على التسامح مع العزلة و لديه إحساس كبير بالفكاهة.

(هـ) الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، و من المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية و أوضاع اقتصادية صعبة.

(و) العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، إثراء، الأردن، 2009، ص ص 15

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

2- على مستوى الجماعة هو ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة حيث أن الإبداع على هذا المستوى أكثر فعالية من الإبداعات الفردية، و ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل إلى أي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض و غيرها و التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة هذا و يتأثر إبداع الجماعة كما و نوعا بالعوامل التالية:<sup>2</sup>

(أ) الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

(ب) المشاركة الآمنة: إن البيئة و المناخ الذين يشجعون الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم.

(ج) الإلتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقسيم إجراءات العمل و العمل على تحديدها بشكل مستمر.

(د) دعم و مؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير و يمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على الإبداع في المؤسسات المعاصرة على إختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، و إنما بات أمرا ضروريا و ملجأ و لاغفى عنه، إذا ما أرادت البقاء و الإزدهار ، و عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها و مما رساتها اليومية و يمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التي اقترحها هارولد لافيت Hrold leavitt و التي نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- حسين كريم، "إدارة المنظمات، منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد، الاردن، 2003، ص308

<sup>2</sup>- حسين حريم، "السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة"، دار حامد، الاردن، 2009، ص359

<sup>3</sup>- حسين حريم، "إدارة المنظمات، منظور كلي" مرجع سبق ذكره، ص360

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

أ) ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و ذاتعلاقة بالمفاهيم، و يقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، و لديهم رغبة الإستطلاع و الإستقصاء و لتنمية هذه الأشياء و تعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.

ب) ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية و هذا يعني ترويض التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة و سلامة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر و الأساليب المحددة أو الألوفاة ي التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب و طرق و بدائل جديدة و غير عادية.

ج) ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الأبداعية لاكتشاف المشكلات و التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر فيما هو غير مألوف.

د) ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكل و إنارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما تعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته و غيرها.

### ثانياً: مراحل الإبداع

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق خطوات و مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:<sup>1</sup>

1- مرحلة الإهتمام: في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور إهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي راها ضرورية لحل هذه المشكلة و عموماً فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة و الخطط المعتمدة.

2- مرحلة الإعداد: و تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة و هنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة و نماذج معينة من الأسئلة و الاستقصاءات لجمع المعلومات.

3- مرحلة الإحتضان: و هي مرحلة يتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث و معلومات و موضوع البحث، و كذلك وضع الحلول و بدائلها.

4- مرحلة البروغ: في هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب و تنسيق أفكاره، مما يسمح له الوصول إلى الحل، فيتدفق هذا الأخير بشكل مفاجئ في صورة بزوغ إبداعي.

5- مرحلة التحقق: في هذه المرحلة يتم اختيار هدف الفكرة الجديدة المتوصل إليها أي هل هي جديرة بالإهتمام أم لا، كذلك هنا يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة و الظروف اللازم توفيرها لنجاحها، و من الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

### ثالثاً: أنواع الإبداع

هناك العديد من أنواع الإبداع، فالإبداع لا حدود له في شتى المجالات التي لا يمكن حصرها مع هذا التقدم الهائل و السريع في العالم.

<sup>1</sup> - محمد بوهرة، رفيق مرزوقي، " القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2010، ص90.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

و هكذا أنواع الإبداع لا يمكن حصرها، ففي كل مجال يظهر مبدعون شتى حيث يقسم الإبداع إلى ثلاثة أنواع هي: <sup>1</sup>

1- الإبداع التكنولوجي: و هو ذلك النوع من الإبداع الذي يؤدي إلى التغيير في المؤسسات، عن طريق تقديم الجديد من التكنولوجيا، و يحدث نتيجة استخدام معدات جديدة أو نظام جديد، أو يحدث تغيرات في المنتجات و الخدمات.

2- الإبداع المساعد: و هو الإبداع الذي يتعلق بعلاقة المؤسسة مع البيئة المحيطة، و يتضمن تقديم الخدمات للمجتمع.

3- الإبداع الإداري: وهو الذي يؤدي إلى أحداث تغيرات في الهياكل و النظم أو في العمليات، و يرتبط بشكل غير مباشر بطبيعة النشاط و العمل الأساسي للمؤسسة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المؤسسة و استخدام الأفراد و توزيع الموارد و هيكله المهام و السلطة و المكافآت.

4- الإبداع العلمي: أو المقصود به جميع التخصصات العلمية كالرياضيات و علم النفس.

5- الإبداع الأدبي: و هذا ينتج في الأعمال الأدبية كالروايات و الشعر.

6- الإبداع الصناعي: و هذا في المجالات التشغيلية و المصانع.

7- الإبداع الحرفي: المقصود في الحرف و المهن الحرفية.

8- الإبداع اللغوي: و المقصود به مهارات الإلقاء و الخطابة.

<sup>1</sup>- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة "الإدارة الإبداعية للجامعات (نماذج حديثة)"، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

### المطلب الثالث: عناصر الإبداع و معوقاته

سنتناول في هذا المطلب عناصر الإبداع في المؤسسات بالإضافة إلى المعوقات التي تعيق عملية الإبداع في هذه المؤسسات.

#### أولاً: عناصر الإبداع في المؤسسات

يمكن ترتيبها كالتالي:

1- التخطيط الاستراتيجي: واضح أن أهم ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل و كلفة أقل، لذلك فإنه لا يكتمل ما لم يتم إختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، و لذا عرفوه بأنه العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة و عملية تطوير الوسائل و العمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل و لكي ينتج التخطيط الاستراتيجي فغنه ينبغي أن يضع أجوبة صحيحة و كاملة الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

(أ) أين نذهب فب مسيرتنا؟

(ب) ماهي النقطة أو المنطقة أو البيئة التي تذهب إليها في كفييتها و شروطها و ظروفها؟

(ج) كيف نصل إلى ما نريد؟

فإن التقصير في دراسة أي واحدة من هذه المحاور الثلاث تخرج متخذ القرار عن مسار الاستراتيجية لأن الأولى تحدد الهدف و الثابتة تعطيه ومام القيادة فيما بعد للوصول، و ترفع من قدراته على الحفاظ على الإنتماء و التنبؤ بالمستقبل، و تجعله مستعداً له، و الثانية تجعل لاهدافه مصداقية، و بهذا يصبح التخطيط الاستراتيجي كأحد العناصر الهامة في عملية

<sup>1</sup> - نعيم ابراهيم الطار، "الإدارة الاستراتيجية، المفهوم بالأهمية التحديات"، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص ص ، 301-302.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

الإبتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة و التنبؤ بهدف التطور و التنمية و التغيير.

### 2- التفكير الاستراتيجي:

لاشك أن عملية الإبداع تستدعي أ تنظر لإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد الأمد و ان تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، و لا ينبغي أن تحد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت، كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يصلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء و الاستثمار قد يكون على مستوى أرقى و أكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل و تحفظ الأدوار و ترقى بالجميع إلى المستوى فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت و لا للطاقات بل هو تكثيف مدروس، و منتج ووقف لهذا فإن المنطلق السليم يتطلب أن تجعل التفكير و الوقت مع في خدمة الإستراتيجية الإبداعية و سنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

أ/ اذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد و في التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل و الآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة و نحو ذلك.

ب/ إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في إتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ منه خطوات أساسية تساهم و بقوة في تفعيل الإبداع و في تحسين مستوى الأداء.

ج/ إذا إلترم الأفراد، مدراء و عاملون بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف و الأدوار و بشكل متكامل و منسجم.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

د/ إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم و على أنهم يمثلون جزء من الاستراتيجية و عنصرها هاما في إنجاح الأعمال و التحسينات في أساليب المؤسسة و إنجازاتها.

3- بناء ثقافة الأفراد و المؤسسة: تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بانه جزء لا يتجزأ من الكل و أن الكل جزء لا يتجزأ منه.

و من الواضح أن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفة لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين و النظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الإهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم و ضمان أداء متميز لأعمالهم و أدوارهم و توفير أكبر قدر ممكن من الإحترام للعاملين و إتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار و العمل و الصفات الإنسانية للثقافية الحية ينبغي أن تكون كما يلي:<sup>1</sup>

أ) مفتوحة لا مغلقة و ضمن غطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها و لا قاصرة عنها.

ب) أن تؤمن بلإنسان و بقدراته العالية على التطوير و التحسين المستمرين و في الحقيقة أن تؤمن بأن التطور و النمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة و الصناعة.

ج) أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على انها كعائلة مترابطة و متعاونة يجمعها رأس واحد و هم مشترك، و بذلك نضمن مؤسسة ناجحة و خلافة و باقية في القمة.

<sup>1</sup> - أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، "الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة"، الطبعة الأولى، دار جدار، الأردن، 2006، ص ص 429 - 430.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

ثانياً: معوقات الإبداع في المؤسسات:

يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع مجموعات حيث ترتبط هذه المعوقات ببعضها في علاقة تأثر و تأثير، و يجب التنبه لهذه المعوقات و التعرف عليها و فهم أبعادها حتى يمكن علاجها بعد ذلك:<sup>1</sup>

1- المعوقات الإدراكية: الإدراك هو تصورنا للناس و الأشياء من حولنا، و هو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا، و تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة و من ثم تتكون افكارنا و اتجاهاتنا، و المعاني و الصفات التي نلصقها بالناس و الأشياء و كثير ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات هي:

(أ) خطأ الإدراك: فقد ترى في الشخص أو شيء صفة ليست موجودة فيه فعلاً.

(ب) خداع الإدراك: و ينتج عن أسباب حسية أو نفسية.

(ج) ضيق الإدراك: يعني هذا أن ينحصر الإدراك في دائرة ضيقة ، فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاد أو زوايا أو خصائص معينة.

2- المعوقات الإجتماعية و الثقافية: يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد و أعراف معينة و يتوقع المجتمع من كافة أفرادهِ إلتراماً بهذه التقاليد و الأعراف.

3- المعوقات التنظيمية: و يمتد مفهوم التوقعات إلى منظمات الأعمال إذ تكون أدوار العاملين من مجموعة من التوقعات الرسمية في صورة لوائح و تعليمات و توجيهات كما قد تكون غير رسمية في شكل إرشادات و اقتراحات و نصائح و ضغوط و كلما حددت هذه التوقعات بشكل دقيق أو مفصل ضاقت دائرة الإبداع، أو المجال الذي يستطيع الفرد أن يطلق فيه عنان أفكاره.

<sup>1</sup>- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد بوقنديل " التطور التنظيمي " الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2010، ص

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

4- المعوقات النفسية و العاطفية: و هنا يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل أفكارنا و يقيد حب الإستطلاع و يقاوم نزعة الإستكشاف .

### ثالثا: أشكال الإبداع:

و هناك من يصنفها إلى المجموعات التالية:

#### 1- الإبداع التنظيمي: هناك جملة من التعاريف نقدمها فيما يلي:<sup>1</sup>

عرفه Hagé على أنه "الممارسة او العملية التي ينبثق عنها أحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا او أي ممارسة إدارية جديدة ، حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة".

هذا التعريف ركز على أي عملية ينتج عنها ممارسة إدارية جديدة تتعكس على مخرجات المؤسسة.

كما عرفه Daft "هو عملية استغلال لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المؤسسة أو البيئة العامة لها"

هذا التعريف ركز على أهمية الفكرة أو السلوك الجديد كأساس للإبداع التنظيمي.

2- الإبداع التكنولوجي: يعرف بأنه تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الغيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عاكف لطفي الحناونة "إدارة الغبداع و الابتكاري في منظمات الأعمال" دار حامد للنشر ، الأردن، 2011 ص ص 33-34.

<sup>2</sup>- م. سعيد أوكيل "إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص33.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

3- الإبداع التسويقي: حسب منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية في اوروبا سنة 2005 ثم تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمن في جوهرها على تغيرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، الترويج للمنتج و التسعير.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي و أهم مداخله

أهم المؤسسات بحاجة إلى الإبداع في الميدان التنظيمي للتمكن من متابعة التغيرات و مواكبة العصر الحالي، المنافسة و التميز، الذي يتصف بديناميكية و تعقيد، فتطوير الأساليب التنظيمية من خلال عملية الإبداع التنظيمي يعتبر من أهم العناصر التي تؤدي إلى التمايز بين المؤسسات.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي و أهميته

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي: هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المؤسسة سواء كان منتجاً جديداً أو خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، و تعتمد على سرعة المؤسسة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع.<sup>2</sup>

عرفه Robbins بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع و المؤسسات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- تامر البكري " قضايا معاصرة في التسويق " دار العلم للنشر، الأردن، 2016، ص206.

<sup>2</sup>- رفعت عبد العليم القاعوري " إدارة الإبداع التنظيمي " الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص25.

<sup>3</sup>- عاكف لطفي خصاونة " إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال " الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2011، ص33.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على خلق و إيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المؤسسة و التي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية.

### ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي:

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1-تحسين خدمات التنظيم، مما يعود بالنفع على المؤسسة و الفرد.
- 2-المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات.
- 3-الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 4-القدرات على إحداث التوازن بين الإنمائية و البشرية المتاحة.
- 5-حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها.

**المطلب الثاني: أنواع الإبداع التنظيمي و مستوياته و العوامل المؤثرة فيه**

### أولا: أنواع الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب و الباحثين إذ صنفت إلى:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- محجوبي أسامة" أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" مذكرة تخرج ماستر تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2014، ص06

<sup>2</sup>- عبد الكريم ياسين، الفارس الغزاوي" أثر التفكير الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي على عوامل جذب السياحة في محافظة دبالى" مذكرة دكتوراه تخصص إدارة سياحة و فنادق ، العراق، 2013، ص 54.

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

1- إبداع المنتج: و يعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معن يهدف إلى إشباع حاجة قائمة في السوق.

2- إبداع العملية: و يعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة و تحديد أفضل الطرائق للقيام أو لعمل الأشياء.

### ثانيا: مستويات الإبداع التنظيمي

تتمثل مستوياته فيما يلي:

1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية من معرفة و نكاء وحب الاستطلاع.<sup>1</sup>

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل عليه من قبل الجماعة و اعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الأعضاء.<sup>2</sup>

3- الإبداع على مستوى المؤسسات: فهناك مؤسسات متميزة في مستوى لأدائها و عملها و غالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي و مثالي للمؤسسات الأخرى و حتى تصل المؤسسات إلى الغداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي .

<sup>1</sup> عبد الرزاق حميدي " الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر " مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34 / 35 مارس، 2014، ص120.

<sup>2</sup> نجم العزاوي ، طلال نصر " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية " مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد ، العدد 33، 2012 ، ص 49 .

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

### ثالثاً/ العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي

وضح Williams بأن هناك عدة عوامل مؤثرة تتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- العوامل الثقافية (ثقافة المؤسسة): و التي تتمثل في المعتقدات و القيم التي يشترك بها أفراد المؤسسة و التي تساهم في تحقيق التكامل الداخلي.
- 2- الهيكل التنظيمي: بحيث يكون يتميز بالمرونة.
- 3- تكوين فرق عمل: حيث يؤدي تكوين فرق عمل تحتوي على أفراد مختلفين في المهارات و الخبرات في تبادل و انتقال المعلومات و الاتصال بينهم.
- 4- الممارسات الإدارية: مثل المشاركة في اتخاذ القرار و التقسيم العادل للأداء و كذلك قدرة التصميم على التأقلم مع الظروف المحيطة و التي ذات تأثير إيجابي على تقديم الأفكار و الأعمال الإبداعية.

### المطلب الثالث: استراتيجيات الإبداع التنظيمي

تتمثل استراتيجيات الإبداع التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- التطوير التنظيمي: بتركيزه على الافراد و العلاقات يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي و على ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

---

<sup>1</sup>- عاكف لطفي الحناونة " إدارة الإبداع و الابتكار و مخلصات الأعمال " دار الحامد، الأردن، 2011، ص ص 74-

75.

<sup>2</sup>- حراز الأخضر " دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية " دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي السعيدة، نموذج مذكرة ماجيستر تخصص مالية دولية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص64.

2- التخصص الوظيفي: و قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فالترويج للإبداع تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

3-الدورية: و يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة و من الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين.

### المبحث الثالث: أساسيات الإبداع التنظيمي

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المؤسسات للحصول على التمييز في الأداء و المحافظة على استمراريتها بالبقاء و النمو في بيئة تنافسية و إن دور المؤسسة هو العمل علة توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها و يدعم الإبداع و التفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع في المؤسسة أكثر أهمية في تعزيز تفاعلها و تحقيق اهدافها المستمدة من البيئة المحيطة بها، فالإبداع التنظيمي بعد تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت اشعارتها من خارجها و في هذا المبحث سنتعرف أكثر على الإبداع التنظيمي من خلال دراسة الأساسيات للإبداع التنظيمي.

### المطلب الأول: خصائص الإبداع التنظيمي

لقد أشار كل من (Hubbeck, Denkain, Zaltman) إلى مفهوم الغبداع من خلال التطرق إلى خصائصه إلى لها أهمية بالغة في أهمية تعزيز و تبني هذا الإبداع من قبل المؤسسة و قد حددو هذه الخصائص فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمن " المدخل الإبداعي لحل المشكلات " أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 251.

1- التكلفة: وتتمثل في التكلفة الاقتصادية و الاجتماعية للشئ الجديد فمن حيث التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع إلى جانب تكاليف المحافظة عليه و الاستمرار في استخدامه، أما التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد و الجماعات سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة لهذا الإبداع.

2- العائد: حيث لا يمكن تبني الإبداع إلا عندما يكون هناك تطور لدى قيادة المؤسسة بأن هذا الإبداع يترتب عليه عوائد محورية، و يمكن إدراك العائد في المؤسسات الخدمية على أساس تأثير الإبداع على نوعية الخدمة المقدمة للجمهور.

3- الكفاءة: فكلما كان الشئ المبدع أكثر كفاءة كلما كان مبررا لقبوله و تفضيله على الوضع الراهن أو الإبداعات الأخرى.

4- درجة المخاطرة و عدم التأكد: تتضمن هذه الخاصية درجة الأمان المترتبة على الإبداع الجديد، حيث أنه كلما كان الشئ الذي تم إيداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة و عدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة إحتمال تبني الإبداع الجديد.

5- درجة الإتساق: تشير هذه الخاصية إلى أنه كلما كان الشئ الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر إتساقا و إنسجاما مع النظام القائم، كان ذلك ادعى لتبنيه و استخدامه، هذا بالطبع يتضمن إحتمال أن تميل المؤسسة إلى الإبداعات المندرجة بدلا من الإبداعات الجذرية، ذلك لأن الإبداع المتميز بالتطرق الشديد الممكن النظر إليه بإعتباره شيئا غير مرغوب فيه ، لأنه لا ينسجم مع الواقع الحالي للمؤسسة.

6- التعقيد: تتضمن هذه الخاصة أن المؤسسات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف و البعيدة عن التعقيد، مما يؤدي إلى تبني هذا الإبداع.

- 7- السمعة العلمية: تقيم الكثير من المؤسسات الإبداع الذي يمكن التوصل إليه على أساس السمعة العلمية و الشهرة التي يمكن أن تضيفها على المؤسسة، و إذا ما تأكدت القيادة الإدارية و المؤسسة، من هذا الأمن ضمن المؤكد أن تتبنى و ترعى هذا الإبداع.
- 8- مصدر الإبداع: قد يأتي الإبداع من مصادر متعددة من داخل المؤسسة أو من خارجها لهذا فإنه من المحتمل أن تتبنى المؤسسة الإبداع من خارجها.
- 9- توقيت الإبداع: تعتمد أهمية و تبني الإبداع على توقيت حصول الإبداع بالنسبة للمؤسسة و تأثيره الإيجابي المحتمل على عملياتها الحالية و المستقبلية.
- 10- إمكانية العودة إلى الوضع السابق: تحرص المؤسسات على الإهتمام برعاية الإبداعات التي تؤمن خط العودة لمرحلة ما قبل التطبيق، و ذلك في حالة عدم الإستفادة منها بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقها.
- 11- المشاركة: تتعلق هذه الخاصية باتجاهات و سلوك الأفراد نحو الشيء المبتدع، حيث أنه كلما أتيحت الفرصة لأكثر عدد من الأفراد للمشاركة في القرار المتعلق بالإبداع أدى ذلك إلى زيادة احتمال التزام هؤلاء الأفراد ، بتبني و تطبيق الإبداع الجديد.
- 12- التفاعل الاجتماعي: تعتمد درجة قبول أو رفض الإبداع على الفرص التي يمكن تتبعها هذه الأفكار لأعضاء المؤسسة للتفاعل فيما بينهم، حيث أنه كلما كان الإبداع يمكن أن يقود إلى الصراع بين الأفراد كلما كان من المحتمل أن يتم رفضه، أما إذا كان هذا الإبداع سوف يعود إلى تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بينهم فإن ذلك سيعتبر مبررا قويا لتبني الإبداع و تطبيقه.

13- حجم تأثير الإبداع: تتبنى المؤسسات الإبداع الجديد إذا تأكدت بأن قطاع كبير من الأفراد سوف يستفيد منه، و هذا يعني حتما أن الإبداع ذو التأثير المحدود يلقي قبولا كبيرا على مستوى الافراد أو على مستوى المؤسسة.

14- سهولة و بساطة الإجراءات: فكلما كانت الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع متسقة و سهلة كلما كان ذلك عاملا مشجعا لتقبل الإبداع و تبنيه، و بالمقابل فإنه إذا كانت عن تقيد الأفق الإبداعية للمؤسسات التي يعملون بها.

15- مرونة الإبداع: تفضل المؤسسات الإبداعية التي تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف و التعديل وفقا لظروفها، و على العكس إذا كان الإبداع لا يتوافق مع ظروف و احتياجات المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى عدم قبوله.

16- التحفيز على الإبداع: تشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتصنع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية و إثرائها مما يجعلها أكثر تميزا مقارنة بغيرها من الإبداعات مما يشجع على تبنيها و العمل بها على نطاق واسع في المؤسسة .

### المطلب الثاني: مصادر الإبداع التنظيمي

يشير الكاتب دراكر Drucker إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمؤسسة فرصة الإبداع و ابتكار ما هو جديد، منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة صناعية) و منها ما يتعلق بالبيئة العامة، و هو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص الإبداع و مدى قدرة المؤسسة و الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، و البعض منها يمثل تحديا لها يدفعها إلى التشخيص و من ثم الإنطلاق نحو التجديد و الإبداع.

### أولاً: مصادره في البيئة الخاصة (الصناعة)

يؤكد دراكر على أن سوق الصناعة و ما يحيط بالمؤسسة من ظروف و أحداث و ما تواجهه من فرص و تهديدات توفر فرصة لها لأن تكون إبداعية و متجددة و يقترح عدد من مصادر الإبداع بهذا الخصوص:<sup>1</sup>

1- مصادر الإبداع غير المتوقعة: هذا المصدر يمثل حالة اجتماعية غير محسوبة مسبقاً حيث تجد المؤسسة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد و الإبداع و لكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، و كذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي و هو ما يمثل فرصة فردية.

فقد نجد المؤسسة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في إبداع طريقة جديدة للتسويق لمنتجاتها و لكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرصة النجاح أو الفشل متساوية لديها.

2- عدم الكفاية: و هذا المصدر من مصادر الإبداع يشير إلى التناقص ما بين الحقيقة أو الواقع و ما يجب أن يكون، أي بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون و بين هذه و تلك يمكن خلق فرصة الإبداع، مثال شركة seal-land التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء، مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تتضمن عدم فقدان البضاعة و المحافظة عليها، مما قلل من التكاليف و ساهم في تحسين مركز الربحية لديها.

3- الإبداع على أساس الحاجة للعملية ذاتها: هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود و أن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو مؤسسة ترغب

<sup>1</sup> ج أفوليو " تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية" توجهة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر، مصر ، 2003، 197.

بعرض لهذه الحلقة المفقودة و عرضها على الآخرين، مثل تطوير نوع الأنزيم يقاوم التلف و الذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه، و الذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجودا و لكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج و تجاوز مشكلة التلف.

4- التغييرات في الصناعة و هيكل الصناعة: المؤسسة تكون مستعدة للإبداع السلعة أو الخدمة فعندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الإبداع متاحة، كما حصل لدى شركة "جونسون" عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات و استعمالات هذه الفئة من الزبائن.

### ثانيا: مصادره في البيئة العامة

التغييرات و العوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الإبداع و التجديد و من بينها:<sup>1</sup>

1- التغييرات السكانية: إن التغييرات الحاصلة في حجم و تركيبة السكان تشجع المؤسسة على التفكير الإبداعي، فالتغييرات في الفئات العمرية السكانية و مستوى التعليم و الدخل يمكن أن تخلف فرص الإبداع، حيث التغير سوف يحصل في حاجات و عادات السكان الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغييرات لابد من الإستجابة لها.

2- التغييرات في الإدراك و الأنماط و المعاني المتداولة في المجتمع: إن فرص الإبداع يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف و المعتقدات يمكن أن تكون

<sup>1</sup> ج. أفوليو " تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية" مرجع سبق ذكره.

مصدر يشدذ هممة المؤسسة نحو الإبداع، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة و البساطة و طلب ما هو ضروري و بأيسر الطرق و أرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات و خاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت و الإستعانة بكتب الطهي، و هذه العادات أصبحت أكثر شيوعا من ذي قبل إضافة إلى التغير في حجم العائلة و عدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة، هذه التغيرات و غيرها من الأنماط الجديدة و عادات السوق دفعت إلى الإبداع في طرق تقديم الخدمات و المنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

3- المعرفة الجديدة: التقدم في المعرفة العلمية و غير العلمية خلقت منتجات جديدة و أسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة.

لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب و مجال الإتصالات، كذلك الحال فيما يخص المنشأة العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

المطلب الثالث: أبعاد و معوقات الإبداع التنظيمي

أولاً: أبعاد الإبداع التنظيمي

من أهم أبعاد الإبداع التنظيمي مايلي:

1- الأصالة: تعني إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي و حاذق من الاستنتاجات و هناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة و جديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق و كانت غير عادية و بعيدة المدى.<sup>1</sup>

2- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية.

3- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد.<sup>2</sup>

4- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة، و البحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.<sup>3</sup>

1- طاهر محسن ضمور نعمة الخفاجي " نظرية المنظمة مدخل العمليات" الطبعة الأولى، دار البازوري، الأردن، 2010، ص 195.

2- لطفي محمد عبد الله علي " التفكير الإبداعي لدى المدربين و علاقته بحل المشكلات الإدارية" الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، الأردن، 2011، ص 61.

3- عاطف عوض " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي" دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق ، العدد الثالث، 2013، ص 209

5- المرونة: يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع و قدرته على التغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف<sup>1</sup>.

### ثالثاً: معوقات الإبداع التنظيمي

تتمثل أهم المعوقات فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1) ضعف الإمكانيات المادية و البشرية، و عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب.
- 2) عدم وضوح الأهداف التنظيمية، و ما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية و روح الإبداع يعتبرها عائق يمنع قيام الأفراد بممارسات الإبداع في النشاطات الإدارية.
- 3) عدم توفر الإستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير و الإبداع.
- 4) الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير الرسمية حيث تشكل هذه الضغوطات حاجز أمام الإبداع و التفكير الإبداعي.

<sup>1</sup> - حراز الأخضر، " دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية" دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً، مذكرة ماجستير تخصص مالية دولية، تلمسان، الجزائر، 2011، ص33.

<sup>2</sup> - عادل بن موسى " تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" مذكرة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة الجزائر، 2013، ص 08.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن موضوع الإبداع التنظيمي من المواضيع المهمة و الشائعة و يجمع الكثير من التنوع في الموضوعات و الأنواع و الأبعاد التي يعالجها، فهو عبارة عن فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و انطلاقا من إختلاف التعاريف المقدمة للإبداع و العلاقة بين مستوياته، فيعتبر هدف الإبداع هو تقديم أفكار جديدة، و هذه الأفكار لا تأتي إلا من خلال توليد معارف جديدة و متجددة .

# الفصل الثاني

الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات

## الفصل الثاني: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات

تحتل تكنولوجيا المعلومات مكانة هامة و دورا أساسيا في وقتنا الحالي، و هي بمثابة العصب الحيوي للمجتمعات و المؤسسات و على وجه الخصوص الافراد، نظرا لما تقدمه من تسهيلات عصرية و خدمات في جميع نواحي الحياة، كسهولة الإتصال و تبسيط الإجراءات و توفير الوقت و غيرها من المزايا و تعتبر الشبكة المعلوماتية وجه من أوجه تكنولوجيا المعلومات والأداة الأكثر إستخداما و شيوعا في العالم، بل و أصبحت بمثابة المرآة العاكسة لتطور الدول، و قد احتلت الأنترنت موقعا هاما لما تقدمه من وسائط تربط بين مختلف الأفراد من الناحية الاجتماعية كالمناقشات و الدردشة و كذلك العمل التجاري الإلكتروني. و هناك محور آخر من محاور تكنولوجيا المعلومات التي جاءت نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا الحواسيب و البرمجيات ألا و هي نظم المعلومات التي تساعد على التأقلم مع متغيرات المحيط و قد تم تطبيقها بقوة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تمثلت فيما يلي:

➤ **المبحث الأول:** نظرة عامة حول تكنولوجيا المعلومات.

➤ **المبحث الثاني:** ماهية تكنولوجيا المعلومات.

➤ **المبحث الثالث:** العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإبداع التنظيمي.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول تكنولوجيا المعلومات

تعتمد مختلف المؤسسات و الإدارات و حتى الأفراد على تكنولوجيا المعلومات لما لها من دور بارز و حيوي في تطوير و تسهيل أداء العمل و الزيادة من كفاءة الأعمال، و يؤدي هذا الإعتماد الكبير إلى ضرورة مسايرة و مواكبة الأساليب و التقنيات المتجددة، و سوف نستعرض بالتفصيل مختلف التعاريف و الأهمية التي تكتسبها التكنولوجيا و من ثم سنتطرق إلى أساسيات حول المعلومات إلى نظام المعلومات.

## المطلب الأول: أساسيات حول التكنولوجيا

أولاً: تعريف التكنولوجيا: من ناحية المدلول اللغوي يرجع أصل كلمة تكنولوجيا "Technology" إلى اليونانية التي تتكون من جزئين و هما "Techno" و تعني التشغيل الصناعي و الثاني "logos" أي العلم أو المنهج و بالتالي فهي تكون في كلمة واحدة "علم التشغيل الصناعي" و قد ظهر إستخدام لفظ التكنولوجيا في العصور الحديثة و بالأخص بعد ظهور الثورة الصناعية عندما بدأت الآلة تأخذ مكانتها البارزة في مجال الإنتاج الصناعي.

و هناك من يعرفها بأنها "الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الإدارية و الأنشطة التنظيمية و الاجتماعية.

و ذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جمال أبو شنب، "العلم و التكنولوجيا و المجتمع منذ البدائية و حتى الآن" دار المعرفة، مصر، 1999، ص28.

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المعارف، الإبتكارات و التطبيقات التي تتمحور حول تقنية صناعة ما و من أمثلتها التكنولوجيا الرقمية.<sup>1</sup>

و في الأخير نستنتج أنّ التكنولوجيا هي التطبيق العملي للأبحاث العلمية و هي وسيلة للوصول لأفضل التطبيقات لهذه البحوث ، و هي طريقة صنع الأشياء ، القيام بعمل معين علم الصناعة، و علم الآلات و المهام العملية.<sup>2</sup>

ثانيا: أنواع التكنولوجيا: يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة معايير منها:<sup>3</sup>

1- على أساس درجة التحكم: على أساس هذا المعيار تصنف التكنولوجيا إلى :

(أ) التكنولوجيا الأساسية: و هي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، و تمتلكها المؤسسات الصناعية و المسلم به أن درجة التحكم بها كبيرة جدا.

(ب) تكنولوجيا التمايز: و هي عكس النوع السابق، حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، و هي تكنولوجيا تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

2- على أساس موضوعها: و هي:

(أ) تكنولوجيا المنتج: و هي تكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي و المكونة له.

<sup>1</sup>- شوقي شادلي ، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الغتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2008، ص11.

<sup>2</sup>- سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية، الأردن، 2011، ص99 .

<sup>3</sup>- خديجة فرحي، " دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في الرفع من الميزة التنافسية المصرفية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و بنوك، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2013، ص02.

ب) تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: و هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع و عمليات التركيب و المراقبة.

ج) تكنولوجيا التسيير: و هي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم و التنظيم و تسيير تدفقات الموارد، و من أمثلتها البرامج و التطبيقات التسييرية ( نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرى .... إلخ).

د) تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و نقلها، تتزايد أهميتها باستمرار نظر للدور الذي تلعب في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع و معالجة و بث المعلومات.

هـ) تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: و هي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

و) هناك معايير أخرى مثل: على أساس أطوار حياتها، على أساس كثافة رأس المال، على أساس درجة التعقيد... إلخ.

3- على أساس أطوار حياتها: و تنقسم إلى:

أ) تكنولوجيا وليدة.

ب) تكنولوجيا في مرحلة النمو.

ج) تكنولوجيا في مرحلة النضج.

ثالثا: أهمية التكنولوجيا: هناك عدة أسباب أدت إلى حتمية التكنولوجيا و سرعة زيادة إنتشارها، نعرضها على النحو التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- خديجة فرحي، "دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في الرفع من الميزة التنافسية المصرفية" مصدر سبق ذكره، ص05.

- 1- التوسع في المظاهر و الإنجازات العلمية و انتشارها في كافة المجالات بشكل يحتم ضرورة التعامل معها دون إنتقاء أو إختيار.
- 2- التيقن التام بقيمة التكنولوجيا لما تحققه من مردود إيجابي يستحيل التقليل منها أو الإستغناء عنها نهائيا أو الإعتماد على الوسائل العتيمة كبديل عنها.
- 3- الوسائل التكنولوجية هي سمة العصر يستحيل الأخذ بجزء منها و ترك الجزء الآخر مما يفرض الإعتماد على كل ما هو جديد و حديث منها كل في مجال تخصصه.
- 4- عدم إمكانية الإعتماد على الوسائل التقليدية القديمة بسبب إما تقف إنتاجها أو بسبب إنتهاء الإعتماد عليها أو لعدم قانونيتها.
- 5- إنتشار ظاهرة الإشهار الحضاري بين الأفراد و المجتمعات بشكل يؤدي إلى ضرورة التقليد و المحاكاة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول المعلومات

**أولاً: تعريف المعلومات:** أشار يوزو الباحث الصيني إلى أن مفهوم المعلومات له أكثر من ثلاثمئة تعريف و هو يعود إلى المصطلح اللاتيني "information" و يعني عملية توصيل أو توصيل شيء ما ، و يرى البعض ان المعلومات كالجاذبية و الكهرباء لا نستطيع وصفها بدقة، و لكننا نعرف كيف تعمل و ندرك أثرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- لمين علوطي، "تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، 2004 ص23

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص13.

تعرف المعلومات على أنها: جميع وحدات و أقسام المؤسسة و ما تحتاج إليه لأداء عملها و مهامها، إذ تشكل مورداً استراتيجياً لها، و الذي ينبغي توفيره بالمواصفات المطلوبة من حيث الدقة و الوقت و الثقة.<sup>1</sup>

تعرف المعلومات بانها "بيانات تم تشغيلها لتقديم معنى مفيد لمستخدميها"<sup>2</sup> يعني ذلك أن المعلومات تمثل إضافة للمعرفة فهي تمثل سياق ذو دلالة و بالتالي يتم تقييمها وفقاً لمدى مساهمتها في الإضافة لمستوى المعرفة لمستخدميها.

و يمكن تعريفها بانها " بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإن المعلومات تحمل قيمة مضافة فوق البيانات نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها"<sup>3</sup>

كما يمكن القول أنها مجموعة من البيانات المؤسسة و المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنا خاصاً، و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة و اكتشافها.

و المعلومات قد لا تكون شيئاً يمكن لمسها، أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الاحساس به، فنحن عادة نصح على علم ما بشيء ما، أو بموضوع ما، إذا ما طرأ تغيير على حالتنا المعرفية، في ذلك الموضوع و على هذا الأساس فإن المعلومات هي الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما أو مجال ما.

و لقد تم تصنيف المعلومات إلى مجموعات وفق المعايير التالية إلى:

<sup>1</sup>- جمال أبو الشنب، "العلم و التكنولوجيا و المجتمع منذ البدائية و حتى الآن" مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup>- منير نوري، "نظام المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 63.

<sup>3</sup>- منال محمد الكندي، جلال ابراهيم العبد، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص13.

1) درجة الرسمية: فتجد هناك نوعين: المعلومات الرسمية التي تقدمها نظم المعلومات للمؤسسة و المعلومات غير الرسمية التي تحصل عليها من خارج نظم المعلومات للمؤسسة.

2) مصدر المعلومات: هناك مصدران فإما أن تكون ناتجة عن بيئة المؤسسة فتعد معلومات خارجية، و حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المعلومات إلى معلومات أولية و اليت تجمع لأول مرة أو معلومات ثانوية قد تكون بالمؤسسة او أن يقوم طرف آخر بجمعها و تخزينها مسبقا.

3) درجة التغيير: هناك نوعان حسب هذا المعيار.

- معلومات ثابتة لا تتغير.

- معلومات متغيرة.

ثانيا: أهمية المعلومات، خصائصها، أنواعها، وظائفها

1- أهمية المعلومات: حسب Mintzberg فتتمثل أهمية المعلومات فيما يلي:

أ-تساعد المديرين على عملية اتخاذ القرار.

ب- وصول المعلومة في الوقت و المكان المناسب يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة و السليمة.

ج- تساعد المؤسسة على إيجاد فرص جديدة للعمل.

د- تساعد المؤسسة على أداء عملها بشكل مناسب و سريع.

هـ- تعتبر القاعدة الأساسية التي تبنى على ضوئها المؤسسات ميزتها التنافسية لما تحتله المعلومات من دور فاعل و رئيسي لنجاح المؤسسة.

## 2- خصائص المعلومات:

أ- للمعلومات نطاق زمني: قد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية ، فالمعلومات التاريخية تستخدم لمتابعة و مراقبة الأداء أو لتصميم حلول بديلة لمشاكل روتينية، أما المعلومات المستقبلية لغرض التنبؤ و أيضا تقديم المعايير للعملية الرقابية.

ب- الشكل الذي تقدم فيه المعلومات: قد تكون المعلومات ملخصة أو مفصلة، فالمعلومة الملخصة كافية للتعرف على المشكل، أما المعلومة المفصلة فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.

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

د- المعلومات تأتي من مصادر داخلية أو خارجية: و يقصد بالمصادر الداخلية للمعلومات التي تصدر من داخل المؤسسة مثل أرقام المبيعات، حجم الأجور، و المرتبات، نسبة الإنتاج المعيب و غيرها، أما المعلومات الخارجية فهي تنشأ خارج المؤسسة مثل أسعار الفائدة، معدلات التضخم و أسعار المنافسين.

هـ- درجة تنظيم المعلومات: فهناك معلومات منظمة و معلومات غير منظمة و تشير المعلومات المنظمة إلى المعلومات المصنفة بوضوح في صورة تقارير بحيث يعكس التقرير كافة المعلومات التي يحتويها، أما المعلومات غير المنظمة فهي التي تقدم في شكل لا يفصح عن ما يحتويه من معلومات.

و- درجة الدقة في المعلومات: تتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم و طبيعة المشكلة و المرحلة المعينة من صنع القرار التي يهتم بها المستخدم.

3- أنواع المعلومات ووظائفها :

أ- أنواع المعلومات: و هي كالتالي:<sup>1</sup>

-معلومات إنجازية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في عملية إتخاذ القرار و انجاز عمل أو مشروع مثل اتخاذ قرار بتعيين مستخدمين جدد أو شراء أجهزة ... الخ

-معلومات تعليمية: المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات، المعاهد و المدارس.

-معلومات إنمائية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير تنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل مثال على ذلك المعلومات التي يتلقاها المتدربون من خلال الدورات التدريبية.

-معلومات انتاجية: المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية و في تطوير وسائل الإنتاج و استثمار الموارد الطبيعية و الإمكانيات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة.

ب- وظائف المعلومات: تتمثل وظائف المعلومات فيما يلي:<sup>2</sup>

-معايير تعظيم الفائدة من المعلومات: لا شك أن المعلومات المعاونة للمدير هي معلومات مفيدة ينبغي أن تحقق المعايير التالية:

- أن تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرار و ليس قبله أو بعده.

<sup>1</sup>- سيد سالم عرفة، "نظم المعلومات التسويقية"، دار الراية، الأردن، 2011، ص ص ، 150 - 151.

<sup>2</sup>- منير نوري، " نظام المعلومات المطبق في التسيير" مرجع سبق ذكره، ص ص ، 64-65.

- أن تكون كاملة، مناسبة، مختصرة .

استخدام المعلومات في الرقابة: المعلومات هي المفتاح لتحقيق الإدارة لنظم الرقابة الفعالة، و نجد أن عملية الرقابة تتمثل في إعداد المعايير و قياس الأداء الفعلي، و مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، قم التصرف بناءا على النتائج، فمثلا نجد أن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير يولد معلومات و التي بدونها لا يستطيع المديرون تقييم الموقف بدقة أو اتخاذ التصرف المناسب و الأخذ بنظم الرقابة الجديدة بحيث تتاح للإدارة معلومات جديدة.

استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية: و ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- وصف المواقف و الأحداث المختلفة و المؤثرة على الإدارة و التي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري.

- تحليل المواقف و الأحداث السابقة و تفسيرها للوصول إلى العوامل و المتغيرات الأساسية المحددة لها.

- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الصائبة.

- توفير المعلومات عن الأحداث و الظواهر المستقبلية.

- تقييم السياسات و القرارات الإدارية.

**ثالثا: السمات الأساسية للمعلومات:**

للمعلومات داخل المؤسسة مجموعة من السمات الأساسية الواجب توافرها و تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1- الوضوح: إن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة و لزيادة وضوحها يتم ما يلي:

<sup>1</sup> - علاء السالمي و آخرون، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، دار المنهج، الأردن، 2009، ص ص ، 15-16.

<sup>2</sup> - خولة كواشي، " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق الإبداع الإداري"، مذكرة مكملة ضمن نيل شهادة مستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2010، 12.

- أ- وضع المعلومات و الاحصائيات في جداول متكامل تتسم بالسهولة.
- ب-دمج المتغيرات المتشابهة وفصل المتغيرات المختلفة.
- ج-استخدام النسب المئوية في توضيح المعلومات.
- 2- الدقة: إن دقة البيانات يجعل النتائج دقيقة و معتمدا عليها في المجال المطلوب ، أي تخفيض نسبة الخطا الموجودة و الناتجة عن العمليات الحسابية المختلفة.
- 3- السرعة: و يقصد بالسرعة هنا إمكانية توفير المعلومات بفترة زمنية قصيرة مع مراعاة الوضوح و الدقة عند جنعها.
- 4- الشمولية: أي شمولها و تمثيلها للمجال الذي سوف يتم العمل فيه.
- 5- التكلفة: أي العائد المتوقع من البيانات أكبر من كلفة الحصول عليها.
- 6- الواقعية: و التي تعتبر العنصر الحاسم للبيانات، أي أن البيانات يجب أن تكون ممثلة للواقع.

### المطلب الثالث: نظام المعلومات مقاعدة تطبيق لتكنولوجيا المعلومات

أولاً: تعريف نظام المعلومات: يعرف بأنه إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية و الآلية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتحقيق أهداف المشروع<sup>1</sup>. و من خلال هذا التعريف سنتناول العناصر المكونة لنظام المعلومات.

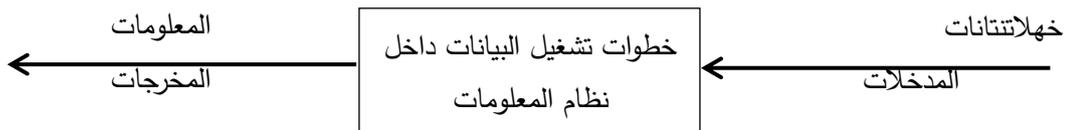
النظام: هو إطار عامل متكامل يحقق عدة أهداف، فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، و هذه الموارد تتراوح من الموارد و الآليات و عناصر الطاقة الإنتاجية و ذلك حسب نوع النظام.

<sup>1</sup>- كمال الدين مصطفى الدهراوي، "نظم المعلومات المحاسبية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 25 .

المعلومات: تتكون من بيانات تم تحويلها و تشغيلها لتصبح لها قيمة و بالتالي فإن المعلومات تمثل معرفة لها معنى و تفيد في تحقيق الأهداف.

و عرفه (لوكاس) : "هو مجموعة من الإجراءات و البرمجيات و الآلات و التركيبات و علم المناهج الضرورية لمعالجة البيانات و استرجاعها و التي تعد ضرورية لإدارة المؤسسة"<sup>1</sup> و في الأخير يمكن القول أن نظام المعلومات هو نظام منهجي محسوب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة يقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين.

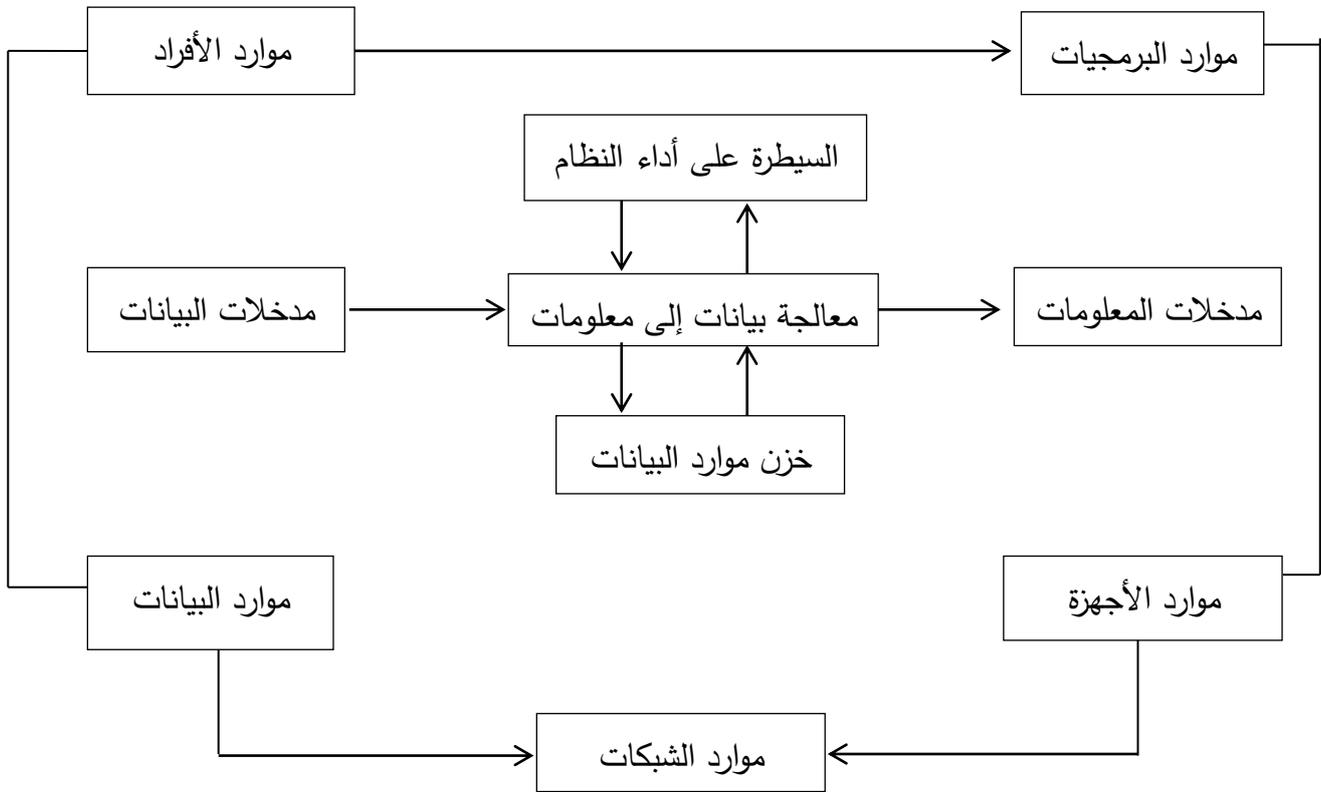
### الشكل رقم (1، 2) العناصر المكونة لنظام المعلومات



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 25.

<sup>1</sup> - علاء السالمي و آخرون ، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية" مرجع سبق ذكره، ص 59.

الشكل رقم (2، 2) تصور لعناصر نظم المعلومات و مواردها



المصدر: فريد فهمي زيارته المقدمة في تحليل و تصميم النظم، اليازودي، الأردن، 2010، ص 27.

### 1-أنواع نظم المعلومات: تحتوي نظم المعلومات على الأنواع التالية:<sup>1</sup>

- أ- نظم تشغيل البيانات: يهدف هذا النوع إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تم في مجالات النشاط المختلفة، و تتمتع نظم تشغيل البيانات على جزئين أساسيين و هما:
  - رسم حدود المؤسسة و بيئتها من خلال ربط العملاء بالمؤسسة و إدارتها.
  - تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منبع للمعلومات لكي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

<sup>1</sup>- أحمد فوزي ملوخية، "نظم المعلومات الإدارية"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص ص 11-14

ب- النظم المعرفية: تهدف هذه النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات داخل المؤسسة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة و الخبرة الفنية بشكل متكامل، ويقصد بالعاملين في مجال المعرفة هؤلاء الأفراد المؤهلين بدرجة متينة كالإداريين و المحللون و المهندسون، حيث يصرف مجال عملهم إلى خلف المعلومات و المعرفة الجديدة.

ج- نظم تجهيز المكاتب آليا: تعد هذه النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات و التي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب و تجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومة المكتوبة و غير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المؤسسة.

د- نظم المعلومات الإدارية: يتزايد حجم المؤسسات و ما تتعامل فيه من معلومات أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي القرار من معلومات و لذلك اتجهت المؤسسات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.

هـ- نظم دعم القرارات: و هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم قرارات غير متكررة، و تعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية و كذلك معلومات من خارج المؤسسة و يتم تصميم نظم القرارات و تقييدها للإستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الانتاج .

و- نظم الإدارة العليا: و هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساعدة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المؤسسات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و استراتيجيات المؤسسة.

ي- النظم الخبيرة: النظم الخبيرة عبارة عن نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي يتكون من أجزاء هي: تفاعل المستخدم ، و قاعدة المعرفة، آلة الإستدلال، آلة التطوير و التحديث

والغرض منه تقديم النصائح و الحلول للمشاكل الخاصة بمجال معيق، تمثل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير البشري في هذا المجال.

تتكون النظم الخبيرة من <sup>1</sup>:

النظام الخبير: يكثر استخدام هذا النظام في مجالات الصناعة و بعض النماذج الناجحة للنظم الخبيرة، النظام المستخدم في شركة (XROX) المعروفة في انتاج أجهزة المكاتب المحسوبة و النظام (RIC) الذي يتولى مصلحة تحديد و التعرف على المشكلات مع إعطاء الحلول المقترحة.

نظام الشبكات العصبية الاصطناعية: هي معالجة حاسوبية أو برمجيات، تعتمد على محاكاة الهيكل الشبكية لأعصاب الإنسان و الفكرة الأساسية من إنجاز هذه الشبكة هي إيجاد وسيلة جديدة تمكنها من التعلم عن طريق التجربة.

الخوارزميات الجينية: و الهدف الأساسي منها هو تطوير نظام قادر على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات.

2- فعالية نظم المعلومات: تعني فعالية نظم المعلومات قدرة هذه النظم على تحسين جودة القرارات التي تستخدمها من خلال ما تقدمه من معلومات و خدمات مختلفة و هناك بعض الأبعاد للحكم على فاعليته نظام المعلومات تتمثل فيما يلي: <sup>2</sup>

(أ) التوقيت المناسب في تقديم المعلومات.

(ب) مدى صحة ودقة المعلومات المقدمة

(ج) مدى الوضوح في المعلومات المقدمة

(د) كفاءة العنصر الآلي المستخدم في نظام المعلومات

<sup>1</sup>- ابراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)" ، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص377.

<sup>2</sup>- علاء عبد الرزاق السالمي، "تقنيات المعلومات لإدارية"، دار وائل ، الأردن، 200، ص53.

هـ) كفاءة العنصر البشري كمستخدم لنظام المعلومات.

و) ملائمة البيئة التنظيمية السائدة.

ثانياً: وظائف نظام المعلومات: تتمثل في مجموعة من المراحل هي كالتالي:<sup>1</sup>

1- جمع البيانات: أول مرحلة من مراحل معالجة المعلومات هي التزويد بالبيانات و الحصول عليها من مصادر مختلفة، فهذه المرحلة ترافقها دائماً مرحلة الاختيار أو الانتقاء، لأن البيانات الخام المجمعة ليست دائماً للمعالجة المرغوب فيها.

2- معالجة البيانات: البيانات لا تقدم معنى كبير ، و إنما يجب تحويلها إلى صورة أو شكل يوصل المعرفة و هذه المرحلة من أهم وظائف نظم المعلومات حين يتم إخضاع البيانات للعديد من التحويلات بترتيبها و فرزها في تسلسل منطقي حسابي معين.

3- تخزين المعلومات: بعد مرحلة تحويل البيانات إلى معلومات ذات معنى تأتي مرحلة أخرى و هي مرحلة تخزين المعلومات التي تعني تسجيل البيانات المعالجة بصفة مؤقتة أو نهائية في ذاكرة العمل أو على حوامل البيانات.

4- نشر المعلومات (إيصالها) هذه المرحلة تعني جعل المعلومات متوفرة للمستعملين في الأشكال المناسبة و الكميات و الأماكن المرغوب فيها.

ثالثاً: موارد نظم المعلومات: يشمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة و تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1-موارد الأفراد .

2-موارد الأجهزة.

<sup>1</sup>- نوري منير "نظام المعلومات المطبق في التسيير" مرجع سبق ذكره ، ص 108.

<sup>2</sup>- رشيدة بن شيخ الفقون، " دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، الجزائر، 2006، ص41.

3- إجراءات الضبط.

4- موارد البرمجيات.

5- موارد البيانات.

6- موارد الشبكات.

### المبحث الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما سواءا كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات، حيث ساهمت هذه التكنولوجيا على إحداث تغييرات مهمة تمثلت في إنخفاض تكاليف عملياتها و تخفيض مستويات أسعارها و تحسين جودتها و زيادة قدرتها التنافسية لتحقيق أهداف البقاء النمو و الاستمرارية.

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

1- تعريف تكنولوجيا المعلومات: تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مختلف أنواع الإكتشافات و المستجدات و الاختراعات التي تعاملت و تتعامل مع البيانات و المعلومات، من حيث جمعها و تحليلها و تنظيمها و خزنها و استرجاعها في الوقت السريع و المناسب و بالطريقة المناسبة. -ويمكن تعريفها على أنها كل أداة حاسوبية يستخدمها الأفراد في عملهم لدعم احتياجات أنشطة معالجة المعلومات في المؤسسة ، و يمكن أن نسمي العاملين مع هذه التكنولوجيا بعمال المعرفة Knowledge workers<sup>1</sup>.

-تعرف مؤسسة التعاون و التنمية الاقتصادية تكنولوجيا المعلومات علة النحو التالي: تشمل تكنولوجيا المعلومات مجموعة من التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، نقل و معالجة

<sup>1</sup>- عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر جنابي، "نظام المعلومات الإدارية"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص30.

المعلومات في شكل صور، أصوات و بيانات، و هي تشمل الإلكترونيك الدقيقة، علم البعديات الإلكترونية و التكنولوجيات الملحقه.<sup>1</sup>

-و أخيرا يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على "أنها التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل، و تتمثل في المعدات و البرامج و الشبكات و قواعد البيانات و غيرها و تلعب دورا هاما في عملية التسيير و إتخاذ القرارات الصائبة".

2- مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات: لتكنولوجيا المعلومات أربعة مراحل و هي كالتالي:<sup>2</sup>

#### أ- التكنولوجيا الناشئة: Emerging technology

هذه التقنية تعتبر متقدمة و في مرحلة النمو، و لذلك ستكون نسبة المخاطرة فيها عالية في مجال استخدامها كونها لم تطبق من قبل، و لم تأخذ كفايتها من التجربة حيث يمكن أن يكون استخدام هذه التقنية في المؤسسات سببا لتحقيق التقدم التقني التنافسي.

#### ب- التكنولوجيا السريعة: Pacing technology

و هي التكنولوجيا التي تتقدم بسرعة في قبولها و كذلك في عدد مستخدميها كونها وصلت إلى مرحلة الوثوق المبدئي، و تستخدم في المؤسسات لتحقيق الريادة التقنية، مثال على هذه التقنية هو ظهور خدمة رسائل الجوال sms لتداول الأسهم حيث بدأت هذه التقنية و انتشرت سريعا و لاقت رواجاً بين المستخدمين.

#### ج- التكنولوجيا الرئيسية: Key technology

هي التكنولوجيا التي أصبحت موثوق فيها بسبب سجلها التاريخي الآمن حيث أصبحت أحد أهم أدوات تحقيق المنافسة بين المؤسسات مثال على ذلك هو برامج أنظمة موارد الشبكات التي

<sup>1</sup>- سعد غاب ياسين، "نظم المعلومات الإدارية"، اليازودي، الأردن، 2009، ص 251.

<sup>2</sup>- سيد سالم عرفة، "نظم المعلومات التسويقية" مرجع سبق ذكره، ص ص ، 105-106

أصبحت موجودة في كل المؤسسات التي تريد تحقيق التنافسية العالية، و ذلك لكونها من أهم التقنيات التي تعالج و تدير البيانات اليومية للمنشآت و بكفاءة عالية.

د- التكنولوجيا الأساسية: **Base technology** هي آخر مراحل تطور التقنية حيث تصبح في هذه لمرحلة أحد أساسيات سير المؤسسة و بدونها ستخسر مركزها التنافسي، ثمال على ذلك وجود خدمة الأنترنت في المؤسسات و التي بدونها سيكون من الصعب الاستمرار و لذا يكون هناك إتصال خارجي عن طريق موقع المؤسسة بالجهات الخارجية.

### 3- مميزات تكنولوجيا المعلومات و خصائصها:

أ- مميزات تكنولوجيا المعلومات: تتميز تكنولوجيا المعلومات بخصائص ساهمت في إنتشار استخدامها، و ضرورة الاستفادة منها و تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- المرونة و رفع المنتوجية.

- تنفيذ عدد هائل من العمليات في ظرف زمني قصير (خاصة العمليات التي كانت تعالج يدويا) و بالتالي تحقق أفضلية على العنصر البشري فيما يخص معالجة الحسابات الدقيقة و المعقدة.

- زيادة إمكانيات المعلومات و زمن إنتشارها و تخفيضها المستمر للتكاليف.

- تطوير المعرفة و تقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية و التحكم في الإنتاج.

### ب- خصائص تكنولوجيا المعلومات:

- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن متقاربة.

<sup>1</sup>- سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية"مرجع سبق ذكره، ص ص، 103- 104

- تقليص المكان: تتبع وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات و التي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- إقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل و الحوار بين الباحثين و النظام.
- الذكاء الاصطناعي: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة و تقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية و التحكم في عملية الإنتاج.
- التفاعل: أي أن المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل و مرسل في نفس الوقت.
- اللامركزية: و هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله.
- قابلية التوصيل: و تعني إمكانية الربط بين الأجهزة المتنوعة الصنع بغض النظر عن الشركة او البلد الذي تم فيه الصنع.
- قابلي التحرك و الحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته.
- قابلية التحويل: و هي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- العالمية و الكونية: و هو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة و معقدة، تنشر عبر مختلف دول العالم و هي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان و الانتقال عبر الحدود الدولية.

## المطلب الثاني: الفوائد و المزايا المتحققة من استخدام تكنولوجيا المعلومات

1- الأهمية: يمكن التعبير عن أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- التوفير في وقت إنجاز العمل و الجهد اللازم للإنجاز من خلال وجود نظام تخزين و استرجاع المعلومات عند الحاجة.

- المساعدة على كشف الإنحرافات في وقت مبكر بهدف وضع التصحيحات الدقيقة لها.

- كما انعكست البيئة التنافسية الدولية على تكنولوجيا المعلومات و جعلتها ضرورة تنافسية، إذ أصبح السبب الأساسي في عدم نجاح بعض المؤسسات في إنجاز و تحقيق أهدافها هو فشل إدارتها في تبني تقنية معلوماتية مناسبة ، و هناك بعض العوامل المؤثرة في نجاح تبني تكنولوجيا المعلومات منها:

- الحصول على عدم الإدارة العليا.

- إيجاد أشخاص ذوي كفاءة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

- تطوير تصور عن تكنولوجيا المعلومات.

- تطوير مشاركة الأعمال و التكنولوجيا.

2- الأهداف: إن بروز تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال يرجع إلى مجموعة من العناصر

التي تستهدفها هذه الأخيرة و النقاط التي تجعل المؤسسة في مركز تنافسي أحسن و هي:<sup>2</sup>

- الأعمال الممكن تشغيلها و أدائها.

- التكاليف الكلية للنظام.

<sup>1</sup> - سيد سالم عرفة، "نظم المعلومات التسويقية" مرجع سبق ذكره، ص ص ، 103- 104 .

<sup>2</sup> - فريد النجار و آخرون، " التجارة و الأعمال الالكترونية المتكاملة في مجمع المعرفة"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص13.

- حجم المبيعات.
  - طبيعة و خبرة المستخدم.
  - أمن و سرية المعلومات.
  - سرعة تطوير النظام.
  - القدرة على التغيير و التعديل.
  - توفر الإمكانيات.
  - وجود الضمان.
  - المجهود اللازم للحفاظ على النظام.
  - إمكانية التشغيل على قواعد البيانات المختلفة أو نظم التشغيل.
- 3- الفوائد و المزايا: يترتب على تطبيق و استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العديد من المزايا و الفوائد أهمها:<sup>1</sup>
- أ- رفع مستوى الأداء و الإنتاجية في المؤسسات: حيث يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء و الانتاجية في المنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المؤسسة و استراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- ب- زيادة قيمة المؤسسة: يؤدي إستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة إلى خلق القيمة المضافة هذا بالإضافة إلى مساعدتها في تنفيذ إستراتيجياتها و خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة في العالم الخارجي.
- ج- فعالية إتخاذ القرارات: تبسط تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال توفير البيانات و المعلومات الدقيقة و الملائمة في التوقيت الملائم و بالشروط المطلوبة.

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "نظم المعلومات الإدارية، الأسس و المبادئ"، المكتبة العصرية، مصر، 2002، ص ص 158-159.

4- تنمية العمل: حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام و الإنضباط بالوحدات الإدارية و تهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم و إمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.

5- إعادة هندسة عمليات التشغيل تعد تكنولوجيا المعلومات عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو بعد عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة .

6- تحسين إدارة المعلومات و المعارف حيث يتم استخدام الأجهزة و البرمجيات و قواعد البيانات التي تسهل عمليات جمع و معالجة و تخزين و استرجاع المعلومات و البيانات، كما تعمل على تطوير معارف فنية و تسويقية و مالية و تكنولوجية و تشغيلية و يمكن استخدامها في خلق ميزة تنافيو مقارنة بالمنظمات الأخرى.

7- تحسين و تطوير الخدمات المقدمة للعملاء حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في دعم خدمة العملاء من خلال إستخدام التجارة الإلكترونية، و عمليات إعادة هندسة العمليات للوفاء باحتياجات العملاء و نيل رضاهم و سرعة تأدية الخدمات المقدمة لهم.

و بناء على ذلك يمكن تحديد أهم الفوائد المترتبة علة تطبيق و استخدام تكنولوجيا المعلومات كالتالي:

- السرعة و الدقة في عمليات معالجة و إيصال و استرجاع و حفظ البيانات و المعلومات.

- تحسين العمليات الإنتاجية.

- ربح الوقت.

- خفض التكاليف.

- تحسين جودة المنتجات.
- تحسين مستوى جودة المنتجات .
- تحسين الوضع التنافسي للشركة.
- المساعدة في عمليات التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات.

### المطلب الثالث: عناصر تكنولوجيا المعلومات

#### أولاً: عناصر تكنولوجيا المعلومات

لكي تتحقق تكنولوجيا المعلومات يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر و التي تسمى في كتب الإدارة العناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و المتمثلة في:<sup>1</sup>

1- النجهيزات المادية للحاسوب: و تشمل الوحدات التالية:

- أ- وحدات الإدخال.
- ب- وحدات التخزين.
- ج- وحدات الاخراج .

2- البرامج: و تتضمن الآتي:

- أ- برمجيات النظام كنظام التشغيل.
- ب- البرامج التطبيقية المستخدمة في مكتبة العمل.
- ج- أدوات تطوير البرامج كملفات البرمجة.

<sup>1</sup>- سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية"مرجع سبق ذكره، ص 104.

3- نظام إدارة قواعد البيانات: و يعمل كوسيط بين البيانات المخزنة في القاعدة و بين مستخدمي هذه البيانات و التي تساعدهم على استرجاع البيانات و معالجتها و الحصول على المعلومات التي تدعهم في إتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب.

4- تكنولوجيا الإتصالات: و تشمل مجموعة الشبكات المحلية و العلمية المستخدمة في توصيل البيانات و المعلومات، كالأنترنت و ما توفره من كفاءة و سهولة تبادل المعلومات من أي مكان.

#### ثانيا: وظائف تكنولوجيا المعلومات

يرى Seen أنه يمكن حصر وظائف تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:<sup>1</sup>

- جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات.
- تحويل و تحليل و حساب جميع البيانات أو المعلومات.
- إجراء عدة أنواع من المعالجات للمعلومات في وقت واحد سواءا كانت كتابة أو صوت أو صورة.
- تنظيم المعلومات بشكل مفيد حسب طبيعتها.
- تخزين البيانات و المعلومات و استرجاعها لانجاز عملية إضافية و إرسالها إلى مستفيد آخر.
- إرسال البيانات و المعلومات من موقع لآخر باستخدام الإيميل الإلكتروني أو الرسائل الصوتية.

<sup>1</sup> - عامر ابراهيم قنديلجي، "نظام المعلومات الإدارية" مرجع سبق ذكره، ص ص 190-192.

أما Alter فقد عرف وظائف تكنولوجيا المعلومات على أنها تسجيل و تخزين و نقل و معالجة و استخدام و استرجاع المعلومات.<sup>1</sup>

- بينما ذهب Curtin إلى القول بأن تكنولوجيا المعلومات تؤدي عدة وظائف من خلال أدواتها و هذه الوظائف هي:<sup>2</sup>

- معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات مفيدة.

- إعادة معالجة المعلومات و استخدامها كبيانات في خطوات المعالجة الأخرى.

- تبسيط المعلومات بحيث يسهل فهمها من قبل المستخدم لتصبح أكثر جاذبية و أكثر فائدة.

### المبحث الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإبداع التنظيمي

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يلعب دوراً مهماً في إبراز القدرات الإبداعية للأفراد و كذلك تعزيزها على اعتبار أن هذه التكنولوجيا ستوفر لهؤلاء الأفراد كل ما يحتاجونه من الوسائل و الأدوات و الإمكانيات اللازمة لتجربة و تطبيق أفكارهم على أرض الواقع.

### المطلب الأول: مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

أولاً: قطاع الاقتصاد: و يتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

1- في الأعمال البنكية: الهدف منها تحسين الخدمة، سرعة الضبط للحسابات، تسهيل الرقابة المالية على البنوك.

<sup>1</sup>- علاء عبد الرزاق السالمي، "تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الثانية، دار المناهج، الأردن، 2000، ص ص 437-438 .

<sup>2</sup> - curtin dennis, information technology- the Breaking wave 3 rd ed , 2001, p3

<sup>3</sup>- دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص20.

2- تحويل الأموال إلكترونياً: الهدف منه: سرعة الخدمة ، تقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.

3- إدارة الاستثمارات: الهدف منها تعظيم عائد الاستثمارات و تقليل المخاطر.

4- التصميم بمساعدة الكمبيوتر: سرعة تعديل و تعدد تجارب التصميم و توفير الجهد الذي يلي التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات.

**ثانياً: مجال التعليم و التدريب:** يمكن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم و التدريب من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

1- نظم التدريب: الهدف منها تعزيز إمكانيات المستخدمين، تقليل التكاليف و المخاطرة.

2- برمجيات مساندة التعليم و التعلم: الهدف منها زيادة إنتاجية المعلم و الطالب في مادة تضم المادة التعليمية و تعقدها.

3- نظم المعلومات التربوية: و التي تساعد على صيانة ووضع السياسات التربوية و التخطيط التربوية و جهود البحوث و التنظير في مجال التعليم.

**ثالثاً: مجال الصحة و الطب:** لقد تم توظيف تكنولوجيا المعلومات في مجال الصحة و الطب بهدف رفع المستوى الصحي لسكان المناطق النائية و الأرياف ، مما يقلل من نفقات العلاج و السفر و يحقق راحة المريض من عناء الوصول لمراكز العلاج المتجمعة في المدن الكبرى، و كذلك التبادل المعرفي بين المراكز الطبية و ربط المستشفيات البعيدة ببعضها البعض بشبكة معلومات و إتصال تمكن الأطباء من تشخيص الأمراض من خلال تبادل الصور و التقارير و تقديم طلب المشورات الطبية في الحالات المرضية المعقدة.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديرى، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 299.

رابعاً: مجال الثقافة و الإعلام: أسهمت التكنولوجيا في تقديم خدمة كبيرة من خلال رفع المستوى الثقافي للشعوب فالورق ثم الطباعة و الكتب و الصحف و المجلات و الوثائقيات المصورة و الأنترنت أسهمت جميعها في إيصال المعرفة إلى قطاعات واسعة بتكاليف منخفضة و في وقت وجيز .

### المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات و ارتباطها بالإبداع التنظيمي

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات لما تحقّقه من ابتكارات و ابداعات لدى موظفيها و يتم استخدامها بشكل يتوافق مع أهداف المؤسسات و استراتيجياتها و يحقق غاياتها المستقبلية.

### أولاً: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي

و تظهر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإبداع التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

1- إن استخدام النظم المحسوبة يسهم إلى حد بعيد في تسهيل عملية الإبداع التنظيمي و ذلك نتيجة لتخطي القيام بالكثير من العمل الروتيني و يترتب على ذلك إنجاز العمل بدقة و سرعة و كفاءة أكبر و بتكلفة أقل.

2- إن اهتمام المؤسسات بالبحث عن الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على زيادة الإهتمام بالبحث و التطوير و التدريب الذي يسهم في تنمية القدرات الإبداعية.

3- إن البحث و التطوير يشكل أهم جوانب التطوير التكنولوجي كونه يمثل وسيلة مهمة لتوسيع المعازي التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup>- عماري عمار، "الإبداع التنظيمي في الجزائر"، واقع و آفاق كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، العدد 3، 2004، ص51.

4- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهم في زيادة و تعزيز الإتصال و التعاون بين المستويات و الدوائر المختلفة مما ينعكس على شكل فرص ملائمة لعمليات إبداعية جديدة.

5- إن الإهتمام بإيجاد الدوائر المختصة للمبدعين و توفيرها يلزمهم من وسائل و أدوات تكنولوجياية و السماح لهم بإجراء التجارب و تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة و تقديم الدعم المادي و المعنوي لهم يسهم إلى حد كبير في نجاح العملية الإبداعية و خروجها إلى حيز الوجود.

6- إن الاستفادة من البرامج التدريبية و خصوصا البرامج التي تسهم في تنمية الإبداع و تلك التي تسعى للإستفادة من تجارب الدول الرائدة يعزز من إمكانية نجاح العملية الإبداعية.

7- الثقافة التنظيمية و التوجهات الإدارية في المستويات العليا لها دور مهم في التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى وجود بيئة تنظيمية تشجع المبدعين و العمل الإبداعي.

**ثانيا: دوافع تبني تكنولوجيا المعلومات:** هناك العديد من الدوافع التي أدت بالمؤسسات إلى الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات و نذكر منها:<sup>1</sup>

1- المنافسة الحادة في السوق: أصبحت المنافسة لا تقتصر على جودة المنتج و السعر فقط بل تعددت لتشتمل كل أنشطة المؤسسات، و أصبح من الضروري تتبع إستراتيجيات المنافسين و رغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسات من صياغة و تطوير خطط إستراتيجية طويلة المدى و عليه أصبح لزاما على المؤسسة اللجوء لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الإبداع، الحفاظ على الحصة السوقية و تعزيز تنافسيتها و ربحيتها.

<sup>1</sup> عوض محمد أحمد، "الإدارة الاستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص32.

2- تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: تعبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات البيانات و الأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات و المعلومات و تخزينها و معالجتها و استرجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (سمعية، بصرية، نصية)، إذن فهذا التطور إلى تبادل المعلومات و المعارف بين الأفراد داخل المؤسسة و خارجها.

3- التسهيلات و المساعدات الحكومية: التي تقدم لدعم عملية الإبداع داخل المؤسسة سواء كانت فش شكل مساعدات فنية أو مالية.

4- مواكبة التقدم التكنولوجي: مما أوجب على المؤسسة اللحاق بالركب التكنولوجي و بناء مركز تنافسي و الدفاع على المكانة السوقية.

5- الاستجابة لحاجات الزبون: إن استثمار المؤسسة في الابداعات المتعلقة بابتكار أساليب إنتاج جديدة و منتجات تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل السعر الاقل و الجودة الأعلى باستعمال تكنولوجيا معلومات متطورة و حديثة تساهم في بقاء المؤسسة في الريادة و الحفاظ على مركزها التنافسي و تعزيز تنافسيتها و الحصول على الفرص لنجاح استراتيجياتها.

### المطلب الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي في المؤسسة

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة يؤدي حتما إلى تطوير القدرات الإبداعية و تنميتها و بالتالي زيادة لمردودها و مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم الخارجي.

أولاً: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي يظهر ذلك فيما يلي:

1- تحسين أداء المؤسسة: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تفعيل البحث و التطوير و استخدام تقنيات متطورة مما يؤدي إلى زيادة القدرات الإنتاجية للمؤسسة و بالتالي زيادة الإبداع كما تعمل تكنولوجيا المعلومات على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية و المالية و البشرية و التكنولوجية و بالتالي تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء، و قد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا و اليابان و أمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي و توفر تكنولوجيا المعلومات خاصة و التكنولوجيا عامة و الإبداع التنظيمي، إذ كانت مستويات و أداء تلك المؤسسات عالية و أرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج و العمليات.<sup>1</sup>

2- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق ، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية و المشاركة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات و ظهور القدرات الإبداعية، كما يسمح الإبداع بتحسين الطاقة الإنتاجية و الرفع من جودة المنتج.

3- مواكبة التطور التكنولوجي: تؤدي تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع و مواكبة التطور التكنولوجي.

4- تكنولوجيا المعلومات تشجع و تدعم الإبداع: أي أنها وسط مشجع على التجديد، الإبداع و الابتكار.

5- تحقيق التعاون و التناسق الداخلي: بحيث تسمح تكنولوجيا المعلومات بتحقيق التعاون و التناسق بين الأفراد و الوظائف مما يخلق جو للإبداع.

<sup>1</sup>- عبد الرؤوف حجاج، " دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014، ص 33

ثانيا: عوائق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة:

و يمكن تقسيم هذه العوائق إلى ثلاث فئات و هي كالتالي:<sup>1</sup>

1- على المستوى الاقتصادي: يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التنظيمي سواء على مستوى المؤسسة أو البيئة فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات جديدة و كذلك التكاليف المرتفعة للتدريبات و البرامج تعد عائقا للإبداع التنظيمي.

2- على المستوى الاجتماعي: تتمثل أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة هو الإتصال السيء بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، المساهمين، العمال، النقابة) حيث لا تتظافر جهودهم في إتجاه واحد يساعد على تحقيق الإبداع بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديدا لمناصبهم أو تخفيضا في الأجور لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع لضمان مستقبل المؤسسة.

3- على المستوى التقني: تظهر عوائق الإبداع على المستوى التقني في المخاطر خاصة التقنية و المالية فالإبداع داخل المؤسسة يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة و يحتاج إلى خبرة.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري " السلوك التنظيمي " مرجع سبق ذكره، ص 115.

## خلاصة الفصل:

إن التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أدى إلى إنتقال الاقتصاد من الاقتصاد الكلاسيكي إلى الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على المعلومة في حدّ ذاتها كمورد تنافسي تحقق من ورائه المؤسسات مكانة و بعدا استراتيجيا و بذلك فإن المؤسسات في الوقت الحالي في أمس الحاجة إلى عملية الإبداع الذي يمكن من خلالها أن تواجه كل التحديات و تسمح لها بالنمو و الاستمرارية في البيئة التي تعمل فيها لأن عملية الإبداع التنظيمي هي في حد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من التفوق و التقدم على الشركات المنافسة الأخرى التي لا تمتلك هذه الميزة و بالتالي فإن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الإبداع التنظيمي هي علاقة طردية تكاملية فكلما توفرت تكنولوجيا المعلومات لدى المؤسسة كلما زاد الإبداع التنظيمي لدى أفرادها و مختلف إدارتها و الذي ينعكس بالإيجاب على مردودية المؤسسة و عمالها مما يساعدها على تحقيق أهداف النمو و الاستمرارية.

# الفصل الثالث

---

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على  
الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات  
الجزائر بتيارت

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

### الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي

قد يكون الطرح النظري و ما يحمل في طياته من معلومات قيمة و تحاليلمنطلقا لدراسات الباحث من إيجاد مساحة لتطبيق ما توصل إليه و القسم النظري، فاختيار المؤسسة المناسبة و مصادر وكيفية جمع المعلومات ثم أساليب تحليلها بما يتوافق مع معطيات البحث و التصور العام قد يكون الشغل الشاغل لفكر الباحث.

و لمعالجة هذا الموضوع وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر ليس لعدة أسباب نراها مهمة نلخصها في نقطتين لا أكثر:

- أنها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي أي تعود ملكيتها للدولة.

- المؤسسة تصنف على أنها خدمية و هو ما يجعلها تستخدم تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي.

و انطلاقا من هذا نقسم الفصل إلى ثلاث مباحث و هي:

➤ **المبحث الأول:** نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ **المبحث الثاني:** خدمات و نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر و فروعها.

➤ **المبحث الثالث:** تكنولوجيا المعلومات و الابداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: تقديم عام عن مؤسسة اتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر و هي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100% حيث كانت تابعة للوظيفة العمومي إلى حين صدور القرار رقم 5 في 11/11/2003 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها و في تاريخ 14/09/2005 أجريت تعديلات في هيكلية المؤسسات و مهامها بموجب مرسوم رقم 05/558 تحت 05/437<sup>1</sup>.

و في نهاية سنة 2005 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي أنشأ في 31/12/2002 عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر و من ثم أصبحت تنشط في سوق الهاتف الثابت و الحلول الشبكية لتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص حيث تجد اتصالات الجزائر الرائد في هذا المجال بالجزائر.

و نجد اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100% و هي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية و خدمات الاتصالات "الهاتف الثابت ، اللاسلكي ..."

تم انشاؤها بموجب تطبيق بند 12 للقانون رقم 03/2000 مؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق إعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات و بموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد و نشاطات الاتصالات و منه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون و أصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 01 جانفي 2003.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

لاتصالات الجزائر عدة مهام مختلفة تتمثل فيما يلي:

- 1- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل و التبادل الصوتي و الرسائل المكتوبة و البيانات الرقمية و الإعلام السمعي البصري.
- 2- تعمل على تطوير و تنمية و استغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة .

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الاعلام و الاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

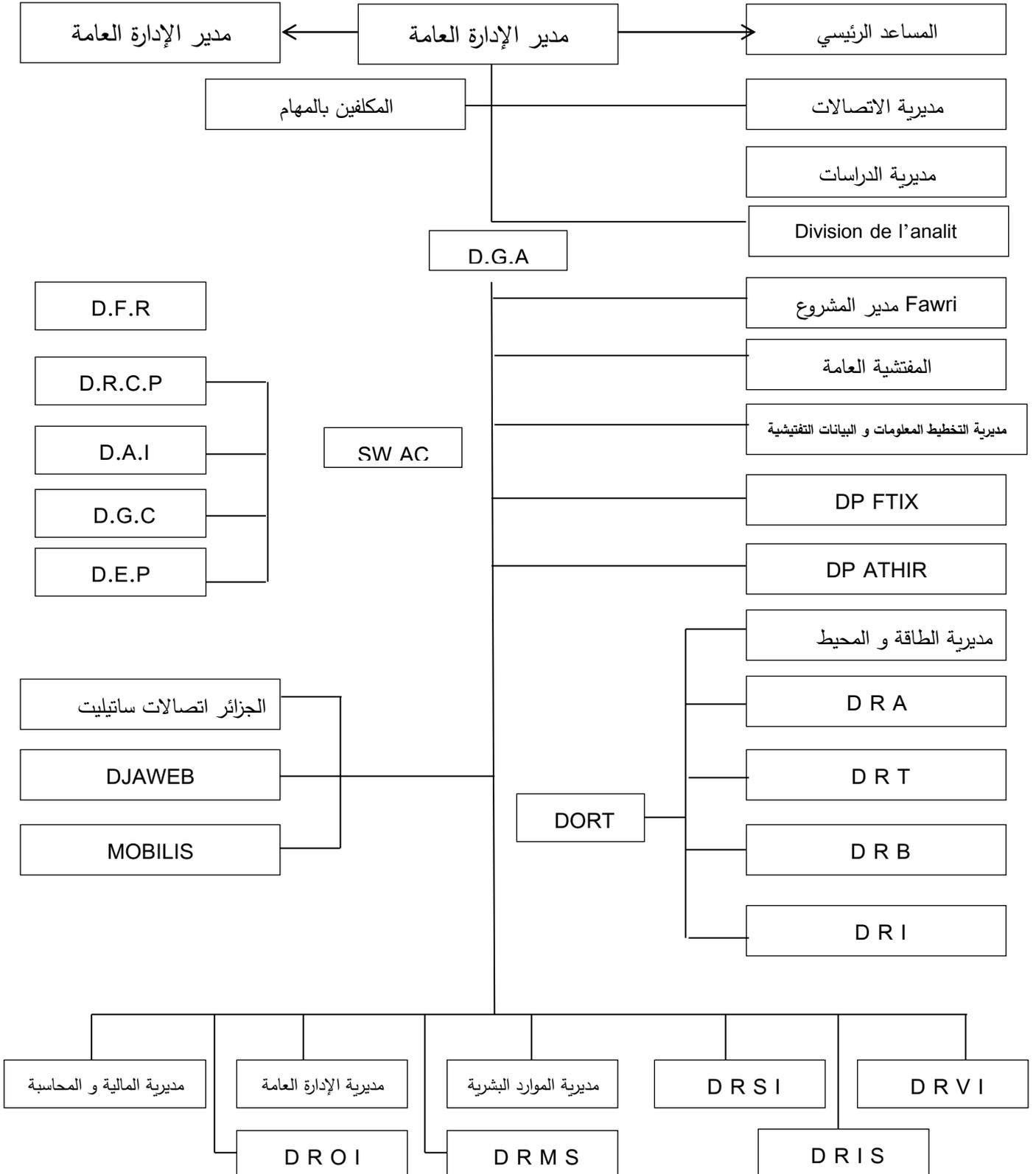
- 1- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، و تسجيل الولوج لخدمات الاتصالات و ذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين و بالخصوص المناطق الريفية.
- 2- زيادة و تنمية في جودة الخدمات المعروضة و سلسلة و مجموعة التشكيلات المقدمة و جعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.
- 3- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات ، مرنة و موصولة بطرق للاعلام.
- 4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الاعلام و الاتصال في الجزائر .

# الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي

## بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (1،3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

---

و نتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح:

الرئيس المدير العام PDG : هو رئيس مجلس الإدارة و بعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساهميه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة و من مهامه السهر على:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة.
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

### مديرية التخطيط (IDT)

و تتحصر مهامه فيما يلي:

- التغذية الاعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
- التنسيق بين المديریات عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك .

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

المفتشية العامة: (Inspection générale) أو تكون تحت رقابة مباشرة للمدير و هي مكلفة بـ :

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
- تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الاقليمية.
- تطبيق المخطط الشتوي الجهوي بموافقة المدير العام.

### مديرية الطاقة و المحيط (DEE)

و هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة بالاضافة إلى دراسة المحيط العام لها .

### مديرية الموارد البشرية (DRH)

و هي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة من مهامها:

- اعداد الدراسات و انشاء الاحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في اعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات.
- انشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.

### مديرية المالية و المحاسبة (DFC) أو هي مكلفة بـ:

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

- تقديم المساعدة للهيكل العملية.
- تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.
- تسيير الميزانية و الجباية.
- إعداد وضع القواعد و الاجراءات و السهر على تطبيقها.

### مديرية الإدارة العامة و الإمدادات (DGAL) . تقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنظيم أنشطة المؤسسة.
  - تسيير و حماية الذمم المالية و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية
  - تهيئة و تسيير المراكز المتابعة بالمؤسسة.
  - تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و معالجة الصفقات
- التنظيم العام لاتصالات الجزائر مقسم حسب الميادين العامة إلى ثلاثة مستويات:
- المستوى الأول: المديرية العامة للمؤسسة و هي مقسمة إلى خمسة مديريات مركزية و المتكونة من:

- مديرية تخطيط و تنظيم الإعلام - مديرية المالية

- مديرية التسيير التقني لشبكات الاتصال - مديرية الموارد البشرية

- مديرية الإدارة العامة التشريعية

فرعين مركزيين هما: فرع التسويق و تسيير النوعية - فرع تطوير شبكات الاتصالات

المستوى الثاني: المديريات الإقليمية للاتصالات بعدد يبلغ ثمانية و هي متكونة من:

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

---

- عدة وحدات عملية للإتصالات.

- فريق عمل مكون - يخصص مديريات فرعية. - مفتشية جهوية

المستوى الثالث: الوحدات العملية للإتصالات:

بعدد ثمانية و أربعون أي واحدة في كل ولاية و هي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية ، وكالة تجارية للهاتف CECLI

- و خدمات أخرى. - فريق عمل.

**المبحث الثاني: خدمات و نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات النشطة في مجال الاتصالات و هي تقدم خدمات متعددة.

**المطلب الأول: خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر و فروعها**

**أولاً: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:**

تتمثل منتجات هذه المؤسسة في تقديم خدمات الهاتف، الأنترنت، الهاتف النقال بالاشتراك وبدونه.

**1- الهاتف الثابت:** و تعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو و تقدم

المؤسسة هذه الخدمة بعد إشتراك الزبون و توفر المؤسسة بهذا الشكل ما يلي:

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

أ-الإشتراك بالشبكة و خدمة الهاتف: تضع مؤسسة إتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت ، و تتمثل هذه الوسائل في إعداد الأعمدة و الكابل إنطلاقا من مركز الإنتاج إلى موقع الزبون.

ب- رقم الهاتف: يتقيد الزبون من الاشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة و يمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية و يتم إعلام الزبون مسبقا بذلك.

2- الهاتف بدون كابل WLL: و إطار تجديد منتجات المؤسسة ، قامت اتصالات الجزائر بإنتاج أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الاتصال من هاتفه الثابت بدون كابل، هذه الأجهزة سهلة التركيب و لا تحتاج إلى أعمدة لوضع الكابل بين المشترك و مركز الإنتاج الهاتفي.

3- الهاتف النقال لب نظام GSM: من بين الخدمات يوجد أيضا الاشتراك الهاتفي حسب نظام GSM هذا النظام يسمح للزبون بالإشتراك المسبق أي مستحقات العقد من جهة و دفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثابتة.

4- الهاتف النقال Mobilis: تقدم مؤسسة Mobilis خدمات الهاتف النقال بطؤسقة تجعل فيها الزبون يتصل بكل حرية و يتمتع مجانا بالعديد من الخدمات، حيث تتوفر عملية بيع بطاقات الأم لموبيليس على مستوى الوكالة و تتوفر أيضا في عدة نقاط بيعة لهذا المنتج حيث تشرف هذه النقطة البيعية مع الزبون بملا استمارة الاشتراك مباشرة دون الاتصال بالوكالة.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

5- البطاقات المسببة للدفع: تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت و هذا باستخدام الرقم 1500 و كذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية، كما يقوم ببيعها على مستوى الأكشاك متعددة الخدمات التي تقوم بتقديم استمارة اتفاق إلى الزبون.

6- هاتف الثريا: تعتبر هذه الخدمة من أكبر الاتصالات تطورا في نظام satellite و GSM حيث تغطي هذه الشبكة كل بلدان إفريقيا الشمالية و أوروبا و الجزيرة العربية وصولا إلى الهند و دول غرب الصين، كما تغطي هذه الشبكة الاتصال على مستوى التراب الوطني حيث يمكن للزبون الاتصال من مركز العاصمة إلى مركز الهقار كما يستطيع تحويل الفاكسات الخاصة بالبيانات مثل SMS و GPS.

7- خدمة الأنترنت: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر شبكة الأنترنت وفق نظام WWW إلى الزبائن من خلال مقاهي الأنترنت أو الأنترنت في المنزل و ينقسم إلى نوعين: - مهني خاص بالحسابات الكبرى - شخصي خاص بالأفراد العاديين.

### ثانيا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء:

1- فروع اتصالات الجزائر "موبيليس": يختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متحامي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تحددت 98% و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

2- إتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": تختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

3- اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة و تكنولوجيايات السائلة و الأقمار الصناعية.

### المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل نشاطاتها فيما يلي:

أولاً: الخدمات المنزلة: تستخدم المؤسسة بشكل رئيسي الخط الثابت التقليدي. جزء منه مجهز ب ADSL و يسوق تحت العلامات التجارية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية و الهاتف الثابت و الإنترنت على السرعة (عن طريق المودم عالي السرعة) بواسطة ADSL) و عالي السرعة جدا (بواسطة الألياف البصرية)

في نهاية عام 2017 بلغ معدل اختراق الهاتف الثابت ( عدد الخطوط لكل 100 نسمة) 9% كان هذا المعدل 10.13% في نهاية عام 2016، في عام 2017 بلغ عدد مشتركى الإنترنت الثابت ADSL و الجيل الرابع ال تي أي الثابت /الوايماكس 3,168 مليون مشترك مقارنة ب 2,680 مليون مشترك في العام السابق بزيادة 10.75% .

ثانياً: الخدمات الفردية للأفراد: يستخدم بشكل أساسي شبكات الهاتف المحمول من الجيل 4/3/2 و تسوق تحت العلامة التجارية موبيليس (الهاتف المحمول، الإنترنت عبر الهاتف المحمول، الوسائط المتعددة المحمولة)

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

في ديسمبر 2019، حصلت موبيليس على ترخيص عالمي للاتصالات (2G,3G,4G) من أجل توظيفها في مالي.

ثالثا: الخدمات للشركات: و هي مخصصة بشكل أكثر تحديدا للأنشطة المهنية ( الهاتف الثابت و المحمول، نقل البيانات، الانترنت).

### المطلب الثالث: تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر

تتطلع اتصالات الجزائر إلى زيادة رقم أعمالها من أجل مضاعفة و بلوغ عتبة 2 مليار دولار بحلول 2024 و أن رقم الأعمال الذي بلغ 750 مليون دولار قبل 10 سنوات لم يتطور بها فيه الكفاية حيث وصل إلى 997 مليون دولار فقط في 2019 و أن رقم الأعمال الحالي يفرض على المؤسسة مباشرة أشغال البحث و التطوير، تخفيض أسعار خدماتها وعروضها و إنشاء نظام إدارة الأداء، كما أن النسبة التي كان من المقرر تخصيصها للبحث و التطوير إستهلاكها لتغطية تكاليف الأجور.

توظف اتصالات الجزائر 20000 عامل و هي ملزمة بالتحكم بأعبائها الحالية، من بينها مجموع تكاليف الأجور التي تقارب ال40% من رقم أعمالها في حين أن المعايير العالمية المعمول بها في هذا المجال تقدر ب 7% و تتطلع إلى الولوج إلى قطاعات أخرى من السوق، من خلال التكفل ببعض النشاطات كتلك المرتبطة بالتعاقد من الباطن المتعلق بالكيلومتر الأخير لشبكتها اتصالات الجزائر أطلقت نشاطات في مجالات أخرى على غرار مرافقة الفاعلين للإقتصاديين المعشين بتعزيز التجارة الالكترونية و الدفع الالكتروني، و أن اتصالات الجزائر قامت بتعديل خدماتها و أسعارها المتعلقة بإنشاء و استضافة المواقع الالكترونية لاسيما مواقع الويب التجارية و أجرت مناقشات مع بريد الجزائر لتتيح لهم

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

إمكانية تسويق منتجاتها، هذا و سطرت إحتياجات الزبون، بحيث تسهر على أن توفر له اعتبارا من السداسي الثاني من سنة 2020 و سرعة تدفق أنترنت ثابتة و مضمونة والأسعار المعمول بها فيما يخص عروض الأنترنت من 20 ميغابيت/ثابتة و 100 ميغابيت/ثابتة تكون معقولة و في متناول المستهلك الجزائري، و الإحتياجات العالمية من حيث البيانات ترتفع بشكل مريع و هو ما يؤثر لا محالة على المستهلك الجزائري.

### المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى تطبيق الإبداع و الإبداع التنظيمي في المؤسسة بالإضافة إلى أهم ما يساهم في تبني الإبداع من خلال طرح أفكار و بناءها التنظيمي.

#### المطلب الأول: الإبداع التنظيمي و المؤسسة من خلال Idoom Fiber

سنقوم في هذا المطلب بإعطاء لمحة عن آخر خدمة قامت بها المؤسسة و التي تمثلت في أفكار تبنتها المؤسسة و قامت بتطويرها و هي الآن في صدد التسويق لهذه الخدمة.

#### أولا: تقديم IDOOM FIBER

هو عبارة عن حزمة تتضمن نفاذا إلى الأنترنت ذي التدفق الجد عالي، و خط هاتفي ثابت مع اشتراك مكالمات غير محدودة نحو المحلي و الوطني و تخفيضات على سعر المكالمات الدولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيارت قسم الموارد البشرية، أوت، 2020

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

---

IDOOM 2 ميغا ب 2600 دج أنترنت ، 500 دج تكلفة مكالمات الهاتف الشهرية العرض الجديد IDOOM FIBER ذو تدفقات أنترنت تتراوح بين 2 ميغا و 100 ميغا و اشتراكين في خدمة الهاتف الثابت من اختيار الزبون.

يمكن تعبئة حساب الأنترنت باستعمال بطاقات التعبئة أو التذاكر أو بواسطة خدمة التعبئة الالكترونية أو البطاقة البنكية CIB عبر فضاء الزبون و البطاقة الذهبية لبريد الجزائر بطاقات التعبئة متوفرة أيضا في المحلات التجارية "الأكشاك المتعددة الخدمات مقاهي الانترنت" كما يمكن إجراء التعبئة على مستوى الوكالات التجارية.

بالنسبة لخط الهاتف الثابت، يتم تلقي كل تمرين فاتورة تتضمن الاشتراك الذي تم اختياره (أيدوم 500 أو أيدوم 1000 دج) و المكالمات خارج الاشتراك.

عروض IDOOM FIBRE عالي هذه الخدمة تثير الاهتمام لأنها تسهر على تعزيز الأنترنت ذي التدفق الجد عالي ( 20، 50، و 100 ميغا في الثانية) و جعله في متناول الجميع من خلال تكنولوجيا جد موثوقة.

يضمن لكم عرض IDOOM FIBRE تحميل الصور و البومات الموسيقى أو مشاهدة الفيديوهات على المباشر و تقنية عالية الدقة.

يقدم عرض IDOOM FIBRE تدفقات أسرع و شبكة أنترنت أكثر استقرارا مع تقليص زمن الاستجابة (أي يمكن) أن يعاينه الزبون عند مشاهدة الفيديوهات على المباشر و اجراء المكالمات الهاتفية عبر الأنترنت.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

يجب أن تكون البناية مؤهلة لربطها بخدمة الإشتراك IDOOM FIBRE .

- تتم عملية الربط بالخدمة من خلال IDOOM FIBRE على مرحلتين كخطوة أولى يتم نشر الشبكة على مستوى البناية التي تقطنون بها وهو ما يعرف بنشر الشبكة الأفقي بعد ذلك، يتم نشر شبكة الألياف بشكل عمودي أي على مستوى العمود الصاعد للبناية، بعدما يصبح المسكن مؤهلا لربطه بهذه الخدمة.

ثانيا: الاستفادة من خدمة IDOOM FIBRE تتمثل الاستفادة من هذه الخدمة في:

1- يقوم الزبون بالتوقيع على عقد مشترك خاص بالهاتف الثابت و الأنترنيت و إلتزام مدته 12 شهرا.

2- مصاريف الربط بـ 2000 دج ، مع مراعاة توفر شروط الأهلية و احترام فترة التزم تقدر بـ 12 شهرا.

3- على نوع الإشتراك الذي اختاره مراسلكم، إذا كان هذا الأخير مشتركا في عرض إيدوم.

الثابت 250 دج و يقطن خارج ولاية إقامتكم، تطبق عليه تسعيرة المكالمة الوطنية.

4- يمكنكم تقديم طلب تغيير الرقم أو العنوان على مستوى وكالتكم التجارية.

5- كما يمكن التنازل عن خطك لشخص آخر ، شريطة تقديم طلب بذلك على مستوى وكالتكم التجارية.

ثالثا: معوقات الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

تبين من خلال الدراسة وجود معوقات خاصة بالإبداع في المؤسسة، حيث هناك تتعلق بالمؤسسة و موظفيها و منها ما هو متعلق بالزبائن.

### (1) معوقات الإبداع على مستوى العاملين:

تتمثل في معوقات إدراكية أي في إدراك الفرد أن المؤسسة تعمل في سياق تقديم الخدمات وتحقيق الربح فقط، بغض النظر عن تحقيق الجودة بأفضل سعر.

### (2) معوقات الإبداع على مستوى المؤسسة: تتمثل في

- الأدوات و الوسائل: لا توجد أدلة معينة تعتمدها المؤسسة لخلق الإبداع أو تطويره.
- الإبداع أساسا مرتبط بزيادة النفقات رغم ما تقدمه المؤسسة من نفقات إلا أنها تتجاهل بعض فرص الإبداع في مجالات مثل التسويق أو خدمة العملاء إذ نجد قطاع التسويق ضيق جدا، بالإضافة إلا أنها تستهدف زبائن معينين في حالة الإبداع أو عند طرح خدمة جد مطورة.

### (3) معوقات الإبداع على مستوى زبائننا: و هذه المعوقات تتمثل في:

- المعوقات الذاتية: عدم ثقة الزبون في كل ما هو جديد و غير معتاد، و عدم ميله إلى المخاطرة و الخوف يمنعه من السعي وراء الجديد.
- المعوقات الاجتماعية و الثقافية: كالقدره الشرائية للفرد، أحيانا لا تتناسب مع ما تطرحه المؤسسة من خدمات، إذ أن المؤسسة تطرح الخدمة الجديدة بسعر مرتفع و تستهدف بذلك فئة ذوي الدخل المرتفع زيادة على ذلك المستوى التعليمي أيضا يعتبر أهم المعوقات ، إذ يجد مستعمل الخدمة الجديدة خاصة الأنترنت صعوبة بالغة في استخدامها.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

المطلب الثاني: تطوري تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت

أولاً: تطوير التنظيم و تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت:

باشرت اتصالات الجزائر بتيارت في المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي بالولاية و كانت سباقه في ذلك قبل ولايات عدة، فقد تم تركيب أول مركز للأنترنت في مدينة تيارت في عام 2006 بطاقة استعابة تقدر بـ416 وصلة لتتوالى بعد ذلك التركيبات تلو الأخرى فبعد سنوات من المجهودات أصبح الأنترنت قريبا من جل المواطنين تقريبا في كل بلديات الولاية و أمكن لعدد كبير من الزبائن من الإنجاز في عالم الشبكة العنكبوتية ليصل عدد المشتركين بالشبكة الآن إلى 34000 مشترك و 42000 مشترك في الهاتف الثابت.

كما شهد نظام التراسلات تطورا كبيرا يواكب تعدد الخدمات الممنوحة للزبائن و يساهم بدوره في تحسين أداء المراكز الهاتفية و مراكز الأنترنت يزيد من طاقة الاستيعاب و شمل هذا التطور الأجهزة المركبة في مراكز التضخيم و كذلك حوامل التراسلات سواء الحزم الهرتزية أو الألياف البصرية و قد كان لولاية تيارت الحظ الأوفر في هذا التطور و تتمحور هذه الشبكة حول:

- 3 مراكز تضخيم خاصة في كل من: تيارت، السوق، قصر الشلالة، بالإضافة إلى مراكز ثانوية أخرى.

- حوالي 20 مركز Relais هرتزي محلي و وطني موزع عبر تراب الولاية.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

أما عن الشبكة التجارية فقد كان لزاما على اتصالات الجزائر أن تصنع شبكة تجارية تتلائم والخدمات العديدة التي تقدمها للزبائن الخواص و العموميون و تحقيقا لذلك فقد تم إنشاء 03 وكالات تجارية في كل من: تيارت، سوقر، قصر الشلالة و من المنتظر أن تفتح أقسام تجارية جديدة في كل من بلديات الولاية تتوفر كل هذه الوكالات على هياكل استقبال هامة و كادر بشري مكون لضمان التكفل بانشغالات الزبائن و تطلعاتهم و يقدم خدمات تتماشى مع سياسة المؤسسة.

كما أطلقت اتصالات الجزائر خدمات الجيل الرابع (4G LTE) شرعت فيها اتصالات الجزائر لتطوير شبكة وطنية للتدفق الفائق السرعة تتميز بالكثافة و الفعالية و الجودة العالية و تأتي تكنولوجيا الجيل الرابع (4G LTE) لتضاف إلى مجموعة العروض الخاصة بتكنولوجيا النفاذ تهدف إلى توفير خدمة الأنترنت في المناطق التي لا تتوفر على خدمة (ADSL) و إلى تأمين خطوط الأنترنت للمهنيين و الاستجابة للطلبات الخاصة بالأنترنت الفائق السرعة.

و من مشاريعها التطويرية كذلك نجد تكوين مراكز الهاتفية جديدة حيث استطاعت المديرية أن ننجز 120 مركز هاتفي بنظام (MSAN) و قد شرعت في تجسيد مشروع الربط بالألياف الضوئية للمنزل (FTTH) حيث أنه من المنتظر أن يتم توصيل 11000 مستفيد بهذه الخدمة.

من جهة أخرى فقد قامت اتصالات الجزائر بتيارت بتركيب محطة (WIMAX) بمدينة تيارت لتقديم عرض كامل للمؤسسات يهدف إلى تلبية احتياجاتها من حيث الوصول إلى

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

الأنترنت ذات التدفق السريع يعتمد أساسا على تكنولوجيا إرسال لا سلكية ذات تدفق سريع عبر موجات الراديو قد تصل إلى 20 ميغابيت في الثانية في مجال جغرافي مهم.<sup>1</sup>

### ثانيا: تطوير جماعات العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات باتصالات الجزائر بتيارت

في إطار الحديث عن مبادئ المؤسسة في تطوير جماعات عملها فإننا نستطيع أن نقول أنه لا يوجد سياسة رسمية تعني بذلك فبرامج التكوين فيها تركز على تحسين مهارات و معارف الأفراد اتجاه العمل فقط و بصفة فردية إلا أن المؤسسة تقوم بتشجيع العمل الجماعي من ناحيتين الأولى بتكليف العمال ببعض المهام بصفة جماعية لكن غالبا ما يقوم الجماعي فيها نتيجة للقيم الاجتماعية للموظفين و ثقافتهم الخاصة و لروحهم الاجتماعية التضامنية، والثانية بحرص المؤسسة على ضبط العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة من خلال رفض المواقف و السلوكيات الغير مقبولة أو المهيبية أو العطيئة حيال أشخاص آخرين وضع جميع أشكال التحرش معنويا كان أو ماديا ضد اطراف آخري، إذ تعد هذه السلوكيات سلوكيات غير مشروعة تفرض عليها عقوبات تأديبية، و لذلك تعمل المؤسسة على توفير محيط مؤمن و محمي من كل أشكال المساس بالانضباط العالم و حسن الأخلاق، باستثناء الأنشطة النقابية المنظمة في إطار رسمي، كما انه من أجل الحفاظ على مصالح المؤسسة تتخذ كل التدابير التي تسمح بتفادي النزاعات، و إذا لم يكن في مقدورها أن تتفادي نشوب نزاع مان فإنها تلجأ إلى البحث عن تسوية عادلة في ظل شفافية تامة.

أما عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنسيق العمل الجماعي فنتيح المؤسسة للموظفين تطبيق خاص بالبريد الالكتروني يستخدم هذا التطبيق لتبادل الوسائل عبر البريد الالكتروني

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مديرية اتصالات الجزائر ولاية تيارت: قسم الموارد البشرية- أوت 2020.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

"e-mail" و يسمح بالدخول إليه من قبل كل أفراد المؤسسة من خلال استخدام كلمة المرور، و خدمة الماسنجر "Messenger" و التي هي عبارة عن برنامج يعمل بالشبكة الداخلية للمنظمة يسمح بتبادل المعلومات و الملفات و التقارير و البرامج بين المكاتب و المصالح بالإضافة إلى تطبيق "oracle" الذي يهدف إلى تسهيل العمل و رقمنة الإدارة (مختلف المعاملات بين المصالح) حيث يمكن من خلاله أن يقوم كل مسؤول بعملية تزويد أو شراء معدات و تجهيزات مكتبية عبر الشبكة، كما يربط قسم المالية و المحاسبة ببقية الأقسام و إدارة المخزون، كما أن نظام المعلومات "NGBSS" يساهم و بشكل كبير في تسهيل تنسيق العمل بين مختلف أفراد المؤسسة و يختلف درجة البلوغ إلى المعلومات فيه من فرد إلى آخر.

### ثالثا: تطوير الأفراد باستخدام تكنولوجيا المعلومات باتصالات الجزائر تيارت:

تعد طرق التكوين المتبعة من طرف اتصالات الجزائر بتيارت إذ تعتمد في تكوين عمالها على المحارس الجهوية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر(الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة سطيف) إذ تقوم مصلحة المستخدمين كل سنة بإعداد مخطط عام تبين فيه عدد الأفراد المعنيين بالتكوين و تريخ و مجال التكوين فضلا عن المدرسة التي ستشرف على عملية التكوين.

و من أساليب التكوين نجد المحاضرات، الدورات التكوينية، وسائل الميديميديا المختلفة مثل الأقراص المدمجة (CD ROM) و الملفات المكتوبة بصيغة (PDF –WORD) كما تعتمد المؤسسة على المنشورات و دليل أي خدمة جديدة و تستخدم التعليمات المرسلة

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

من طرف المديرية العامة لتبين خطوات تنفيذ الاجراءات الجديدة مثل التغييرات (تحسين Mise a jour) التي تحدث على مستوى نظام المعلومات الذي يستخدم في تسيير الزبائن أو تسيير أجور المستخدمين فلا تحتاج المؤسسة في كل مرة إلى إرسال موظفيها للتكوين عن الاضافات الجديدة في هذه الأنظمة إنما تكتفي بإرشاد المستخدمين بالخطوات اللازمة من خلال التعليمات.

تضع اتصالات الجزائر أجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدراتهم و امكانياتهم و كذلك كفاءات تقييم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و الجدول التالي يوضح برنامج التكوين الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت للسنوات الثلاث الأخيرة.

### الجدول رقم (1، 3) عدد الأفراد في المؤسسة الذين استفادوا من التكوين

السنوات			عدد الأفراد
2019	2018	2017	
30 إلى حد شهر سبتمبر	30	20	

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتيارت

قسم الموارد البشرية- أوت 2020.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد المكونين عدد مقبول جدا مقارنة باجمالي عدد عمال المؤسسة البالغ عددهم 240 فردا و هذا ما يخدم مساعي الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلا أن عدد المكونين يتزايد كل سنة و ما يقصر التكوين المستمر و المتزايد للعمال.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

### المطلب الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة و أثرها على الإبداع التنظيمي

أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت إلى عدة نتائج حيث أثرت على الإبداع التنظيمي فيها و من بين هذه النتائج نذكر:

1- تعد اتصالات الجزائر بتيارت فرعا من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر و هي شركة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية و لاسلكية بالجزائر.

2- إن أكثر الوسائل التكنولوجية استخداما في منظمات للأعمال و اتصالات الجزائر كمثال حيث اتفق عليها جل الدراسات المذكورة هي شبكات الاتصال و الهواتف.

3- تعتبر كل من الأفراد و جماعات العمل ، التنظيم أبعاد و محاور الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

4- معرفة مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة و كذا مستويات احداث الإبداع التنظيمي فيها.

5- يعتبر مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر عالي و ذلك لاستخدام العمال بكثرة إلى الحاسوب و البرمجيات و قواعد البيانات.

6- أما عن مستوى استخدام الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت فتمثل في استخدام تطوير التنظيم، تطوير جماعات العمل، تطوير الأفراد.

7- استخدام مساعي الإبداع التنظيمي و ذلك بتوفير فرص للعاملين من التكوين.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

---

- 8- تشجيع العمل الجماعي و ذلك عن طريق تكليف العمال ببعض المهام بصفة جماعية و حرص المنظمة على ضبط العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- 9- استخدام تكنولوجيا المعلومات ف تنسيق العمل الجماعي.
- 10- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي في تنسيق العمل الجماعي.
- 11- من بين خدمات الإبداع التنظيمي المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت هي خدمة IDOOM FIBRE حيث تعتبر حزمة تتضمن نفاذاً إلى الأنترنت ذي التدفق الجد العالي.
- 12- تقاس تكنولوجيا المعلومات في اتصالات الجزائر من عدة أبعاد أهمها:
- 13- ضرورة الاهتمام بتطوير العمل الجماعي و كذا ضرورة الاستفادة من الطاقات الفكرية الغير مستغلة و العمل على تطوير قدرات و مهارات أفرادها.
- 14- أدى استخدام تكنولوجيا الجديدة للمعلومات في مجال تسيير وظائف المؤسسة إلى خاصية مهمة و هي ربح الوقت.
- 15- أدى إدخال تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة إلى التأثير على طريقة تسيير المؤسسة.

## الفصل الثالث: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت

---

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل موضوع تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي وقد تم اختيار هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت كحالة يستقى فيها وجود هذا الأثر و كونها مؤسسة جزائرية تعمل في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و قد وضعت لنفسها منذ تأسيسها بصمة لدى زبائنها و حصة سوقية هامة حيث لاحظنا أن تكنولوجيا المعلومات مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب رغم أن المؤسسة في مجال عملها تحتاج إلى تكنولوجيا أكثر تطورا رقم ذلك هناك تطور في تسيير وظائف المؤسسة و يزيد من تدعيم مركزها التنافسي في السوق كذلك بالنسبة للإبداع التنظيمي فهو مهم جدا.

خاتمة

---

### خاتمة

تعد تكنولوجيا المعلومات من أبر مظاهر القرن الماضي و بدايات القرن الحالي، و هذا راجع إلى تظاهر جهود الباحثين و رجال الأعمال مما أدى إلى الاستثمار في تلك التكنولوجيات و تطويرها لتتأقلم مع كل النشاطات، فظهرت العديد من التكنولوجيات المتنوعة و الوسائط و الشبكات بمختلف أشكالها التي تربط أطرافا متباعدة عبر الدول و القارات.

إن الإبداع هو الإثبات بفكرة أو مجموعة جديدة و غيرها مألوفة عند الغير تشكل تحسينا و تطويرا على النمط الموجود، مروراً بأهم المستويات و المراحل و العوامل المؤثرة فيه، و التي من شأنها أن تؤثر على قدرة المؤسسة الإبداعية و اكتساب ميزة تنافسية.

كما أن الإبداع التنظيمي هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المؤسسة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة ، و تعتمد على سرعة المؤسسة في تبني أكثر من نوع واحد تلك الأنواع ، حيث قمنا بالتطرق إلى استراتيجيات و مستويات الإبداع التنظيمي.

و من أجل معرفة كيف تساهم أو تؤثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي قمنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر و حاولنا اسقاط الموضوع عليها و التحقق من الفرضيات التالية:

## خاتمة

### إختبار الفرضيات:

- 1- وجود تأثير لتكنولوجيا المعلومات في الإبداع التنظيمي للأفراد، و بينت النتائج صحة الفرضية إذ تعتبر التكنولوجيا العامل الأساسي في المؤسسة المساعدة على تحقيق الفرد للإبداع.
- 2- لتكنولوجيا المعلومات دور في الإبداع في العمليات التنظيمية، و كانت النتيجة أيضا إيجابية إذ ساهمت هذه الأخيرة في تحقيق الإبداع في العمليات التنظيمية.
- 3- تؤثر تكنولوجيا المعلومات في استخدام الإبداع التنظيمي في المؤسسة و ذلك في أساليب العمل و أثبتت النتائج صحة الفرضية حيث يتحقق الإبداع التنظيمي و أساليب العمل بسبب توفر تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

### نتائج الدراسة:

- 1- هناك علاقة بين الإبداع التنظيمي و تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة.
- 2- تعد تكنولوجيا المعلومات أداة لتعزيز التواصل بين جميع وظائف المؤسسة.
- 3- تقديم شبكات المعلومات للإمّتيازات يساهم في تطوير وظائف المؤسسة.
- 4- تغطية احتياجات وظائف المؤسسة بالتطبيقات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات.
- 5- استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تسيير وظائف المؤسسة يؤدي إلى خاصية مهمة و هي ربح الوقت.
- 6- يساهم الإبداع التنظيمي في تحسين خدمات التنظيم، مما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد.

## خاتمة

- 7- الإبداع التنظيمي القدرة على احداث التوازن بين الانمائية و البشرية المتاحة.
- 8- استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنسيق العمل الجماعي في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- 9- استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف اتصالات الجزائر عملياتي لا سيما نشاط الإبداع إذ يمكن من خلاله إنجاز الأنشطة بسرعة و دقة مما يزيد من إنتاجيتها.

### التوصيات و الإقتراحات:

بعد عرض فصول الدراسة و اختبار الفرضيات، تقدم فيما يلي بعض المقترحات و هي كالتالي:

- 1- ضرورة استخدام و تطوير التكنولوجيا في المؤسسات.
- 2- الدمج بين تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقليدية.
- 3- تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات في ميدان الدراسة باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية.
- 4- توفير الجو الملائم للعمل داخل المؤسسات و إشراك العمال في بعض القرارات المتعلقة بالأعمال التنظيمية.
- 5- تبني المؤسسة لوظائف جديدة لزيادة التفاعل مع البيئة الخارجية.
- 6- توفير نظام معلومات داخل اتصالات الجزائر يكون سليم و في الوقت المناسب لضمان الاستفادة منه في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- القيام بعملية التحسيس و التوعية بأهمية أنشطة الإبداع لدى أفراد مؤسسة إتصالات الجزائر.

### آفاق البحث:

بعد موضوع الدراسة متشعبا إذ يمكن تناوله من عدة جوانب عديدة، و تبعا لأهداف كل باحث و المداخل التي يستخدمها، ذلك أن هذه الدراسة تحتاج إلى المزيد من التعمق و بشكل دراسات أخرى تمثل آفاق للبحث نذكر من بينها:

1- الإبداع التنظيمي و دوره في نمو المؤسسات.

2- دور الإبداع في الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

3- التمحوور الاستراتيجي للمؤسسة في ظل تكنولوجيا المعلومات.

4- استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لتفعيل الوظائف الإدارية في المؤسسة.

و في الأخير أملنا أن يكون هذا البحث إنطلاقة نحو الأفضل و أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع و معالجته سائلين المولى عز و جل أن نفوز بأجر الاجتهاد و الإصابة والله المستعان.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### 1) قائمة الكتب:

- 1- ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ( مدخل إداري ) ، الدار الجامعية، مصر 2000.
- 2- أحمد المعاني و آخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن 2011.
- 3- أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر 2009.
- 4- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة، الطبعة الأولى، دار جدار، الأردن، 2006.
- 5- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات (نماذج حديثة) الطبعة الأولى، دار جدار، الأردن، 2006.
- 6- تامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحلم للنشر، الأردن، 2016.
- 7- ج. أفوليو، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر، مصر، 2003.
- 8- جمال أبو شنب، العلم و التكنولوجيا و المجتمع منذ البدائية و حتى الآن، دار المعرفة، مصر، 1999.
- 9- حسين حريم، " السلوك التطبيقي"، الطبعة الثالثة، دار حامد، الأردن، 2009.
- 10- حسين كريم، "إدارة المنظمات، منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد الاردن، 2003.
- 11- رفعت عبد العليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

## قائمة المصادر و المراجع

- 12- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 13- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي الطبعة الاولى، دار الفكر، الأردن، 2010.
- 14- سعد غاب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 15- سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، دار الراية، الأردن، 2011.
- 16- طاهر محسن ضمور نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- 17- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2011.
- 18- عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر جنابي، نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- 19- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الأسس و المبادئ المكتبة العصرية، مصر، 2002.
- 20- علاء السالمي و آخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المنهج الأردن، 2009.
- 21- علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، دار المناهج، الأردن، 2000.
- 22- عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 23- فريد النجار و آخرون، التجارة و الأعمال الالكترونية المتكاملة في مجمع المعرفة، الدار الجامعية، مصر، 2006.

## قائمة المصادر و المراجع

- 24- كمال الدين مصطفى الدهراوي، نظم المعلومات المحاسبية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 25- لطفي محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المدربين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، الأردن، 2011.
- 26- م. سعيد أوكيل، إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 27- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
- 28- محمد بوهرة، رفيق مرزوقي، " القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2010.
- 29- منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 30- منير نوري، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 31- مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية" ، الطبعة الأولى، إثراء ، الأردن، 2009.
- 32- نعيم ابراهيم الطار، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم بالأهمية التحديات، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- 33- هيجان عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

### 2) قائمة المذكرات:

- 1- حراز الأخضر ، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي السعيدة، نموذج مذكرة ماجستير تخصص مالية دولية جامعة أبيبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 2- خديجة فرحي، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في الرفع من الميزة التنافسية المصرفية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و بنوك، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر، 2013.
- 3- خولة كواشي، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مكملة ضمن نيل شهادة مستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2010..
- 5- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
- 6- رشيدة بن شيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، الجزائر 2006.
- 7- سمية ميموني، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2012.
- 8- شوقي شادلي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الغتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2008.

## قائمة المصادر و المراجع

- 9- عادل بن موسى ، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2013 .
- 10- عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014.
- 11- عبد الكريم ياسين، الفارس الغزاوي، أثر التفكير الاستراتيجي و الابداع التنظيمي على عوامل جذب السياحة في محافظة دوالي، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة سياحة و فنادق ، العراق، 2013.
- 12- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، 2004.
- 13- محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج ماستر تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2014.

### 3- قائمة الملتقيات والمجلات:

- 1- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق ، العدد الثالث، 2013.
- 2- عبد الرزاق حميدي، الابداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34 / 35 مارس 2014.

## قائمة المصادر و المراجع

- 3-عفاف قريش، "تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة الاستراتيجية"، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات القيمة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين الحقبة و التفاعل و الزوال، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي الجزائر، 2014.
- 4-عماري عمار، الإبداع التنظيمي في الجزائر، واقع و آفاق كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر ، العدد 3، 2004.
- 5-نجم العزاوي ، طلال نصر، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعية بغداد ، العدد 33، 2012 .
- 5-معلومات مقدمة من طرف مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيارت قسم الموارد البشرية، أوت، 2020
- 4-المواقع الاليكترونية:

1-www.algeriatelecom.dz

## (2) المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-curtin dennis, information technology- the Breaking wave 3 rd ed , 2001, p3
- 2-Sandrin Fermez. Walck français romon, management de l'innovation, vuibert frança, 2 edition, 2010,P56

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة وتعزيز التواصل بين جميع وظائف المؤسسة وتغطية احتياجاتها فقد أصبحت المؤسسات الحديثة مدركة تماما انه لا سبيل لها للتقدم والنمو والاستمرارية إلا عن طريق الإبداع وتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد ومنحهم الفرص والتحفيزات لتقديم الأفضل. ومن خلال هذا فإننا توصلنا إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تسيير وظائف المؤسسة يؤدي إلى خاصية مهمة وهي ربح الوقت كما يساهم الإبداع التنظيمي في تحسين خدمات التنظيم مما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد ، وهذا ما حاولنا اظهره في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

### الكلمات المفتاحية

تكنولوجيا المعلومات-الإبداع التنظيمي -الإبداع والابتكار-نظم المعلومات

### **Abstract**

This study aims to highli the importance of information technology and its role in achieving organizational creativity in the organization, enhancing communication between all the functions of the institution and covering its needs. Modern institutions have become fully aware that there is no way for them to progress, growth and realize continuity except through creativity and create a creative environment for individuals and give them opportunities and incentives to provide the best.

Through this, we have come to the conclusion that the use of information technology in the field of running the functions of the institution leads to an important characteristic, which is the profit of time, as organizational creativity contributes to improving the organization's services, which benefits the organization and the individual, and this is what we tried to show in the Algerian Telecom Corporation in Tiaret.

**key words:** Information Technology - Organizational Creativity - Creativity and Innovation - Information Systems