

# أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن

د/ : حامد نورالدين

أ/: رايس وفاء

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة  
(الجزائر)

## Résumé :

L'environnement des organisations connu aujourd'hui des changements, ces changements et développements techniques de plus en plus par les effets de la concurrence intense entraînant à son tour par le phénomène de la mondialisation et l'hégémonie croissante pour le nouveau monde, faisant de ces institutions dans une position difficile, ne suffit pas à la normale pour faire face aux impacts de ces changements, mais il faut les positionner travaux pour améliorer leurs performances à des niveaux élevés pour leur permettre de surpasser la concurrence, ce qui leur permet la capacité de rivaliser au niveau mondial pour assurer la survie et à atteindre les objectifs qu'il a été créé.

Le thème central de ce papier est sur la direction des tendances modernes, qui sont absentes de nombreuses institutions, et en présentant les concepts scientifiques qui aident à guider et à marcher sur la performance du contrôle de la performance créative que balanced scorecard.

## الملخص:

تشهد بيئة المؤسسات اليوم تغيرات، وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، والهيمنة المتعاضمة للنظام العالمي الجديد، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

ويتمحور موضوع هذه الورقة حول الاتجاهات التسييرية الحديثة، التي غابت عن الكثير من المؤسسات، وذلك بعرض المفاهيم العلمية التي تساعد المسير على توجيه ومراقبة أداء المؤسسة الإبداعي كبطاقة الأداء المتوازن.

## مقدمة:

تشهد بيئة المؤسسات اليوم تغيرات، وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، والهيمنة المتعاظمة للنظام العالمي الجديد، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أداؤها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

ولتحقيق غايات الارتقاء في مستويات أداء المؤسسات على المستوى العالمي والمحلي، تعددت المبادرات التنموية في القطاعين الخاص والعام، واتخذت هذه المبادرات محاور وأبعاداً فنية متنوعة، منها ما ركز على جوانب تطوير القدرات القيادية وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، ومنها أيضاً ما ركز على محور تنمية الموارد البشرية، أو على تطوير تقنيات وأنظمة المعلومات، أو تقليل كلف التشغيل وتسهيل الإجراءات وإعادة تصميم العمليات، أو الإبداع في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات بما يضمن ويتجاوز توقعات المتعاملين.

ويتمحور موضوع هذه الورقة حول الاتجاهات التسييرية الحديثة، التي غابت عن الكثير من المؤسسات، وذلك بعرض المفاهيم العلمية التي تساعد المسير على توجيه ومراقبة أداء المؤسسة الإبداعي كبطاقة الأداء المتوازن، وعليه نصوغ الإشكال التالي:

### ما مدى أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم تقسيم البحث إلى محورين أساسيين هما:

المحور الأول: مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثاني: أهمية الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن.

## I – مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، وهي تعد نظاما إداريا وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، إذ يسعى هذا النظام إلى تحقيق التوازن ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة، مهما كانت طبيعتها وطبيعة نشاطها ومهما اختلف حجمها ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة.

### 1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوب لإدارة، والتي

يعود تاريخها إلى عشر سنوات في الولايات المتحدة، وبدأت في التقدم نحو أوروبا، على أساس أن قياس أداء المؤسسة بالاعتماد على المعايير المحاسبية والمعايير المالية وحدها لا تكفي، ويجب الأخذ في الاعتبار عوامل أخرى كالأصول غير الملموسة والأصول المادية للشركة التي تساهم أيضا في أدائها.

وبالتالي فإن مصطلح بالانجليزية « Balanced » أو بالفرنسية « équilibrée » والذي يعني "متوازن" بالعربية

و« la Score card » والذي يعني " بطاقة نقاط " ليكون في حد ذاته إشارة إلى بطاقات الإنجاز للحولف بالفرنسية، ومن الأفضل ترجمة العبارة إلى العربية: "بطاقة الأداء المتوازن"، فالمصطلح لا يعكس حقيقة ماهية بطاقة الأداء المتوازن، فعملية الإدارة الإستراتيجية هذه ليست لوحة قيادة جديدة، ولكن نظام متكامل للإدارة لرصد ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية، وقد أُلح مخترعو هذا المفهوم على أن بطاقة الأداء المتوازن تسمى أيضا "جدول القيادة المستقبلي" وهو أداة جديدة لإدارة ومراقبة الأداء، تظهر في شكل مجموعة من المؤشرات المرتبطة مباشرة بالإستراتيجية التي وضعت من قبل المؤسسة أو الشركة، وتعطي لمستخدميها فرصة للتحكم في كل محددات الأداء، وتعتبر هذه المؤشرات العوامل الرئيسية للنجاح، ويتم تقسيمها باستخدام متغيرات العمل والنتيجة، سواء كانت مالية أو غير مالية، كمية أو غير

كمية، مع التركيز على كل من المدى القصير والمدى الطويل، كما يجب أن تكون هذه المؤشرات في متناول جميع العاملين<sup>(1)</sup>

وبالتالي فعندما نأخذ المعنى الشامل لبطاقة الأداء المتوازن أو التقييم المتوازن فالمقصد هو إن التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة المؤسسية المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال، إن فكرة البطاقة في حد ذاتها ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب، بل تكمن أهميتها في تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في البناء الاستراتيجي التخطيطي، بالإضافة لكونها تقدم خطة شاملة للعمل وتوضح مواقع الخلل، توازن بين العمليات على المدى القصير والطويل فإنها تعتبر دليلاً ومؤشراً يساعد على ضبط النظام الإداري والمالي بالمنظمة.<sup>(2)</sup>

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة."

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard حسب كل من "Horngren" و" Foster" و" Datar" بأنها: "طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام إستراتيجيتها". ويعرفها نيفان "Niven" بأنها: " مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها، ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات".<sup>(3)</sup>

أما كابلان "Kaplan" فيعرفها على أنها: "وسيلة إدارية مبتكرة لمساعدة الشركات على تطبيق الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والخطة الإستراتيجية داخل مجموعة الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تقود سلوك الشركة ومن ثم أدائها".<sup>(4)</sup>

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card وسيلة لتحديد أهداف دورية للمؤسسة، بحيث لا يطغى جانب واحد على هذه الأهداف، ففي كثير من

الأحيان يكون للأهداف المادية نصيب الأسد من الأهداف التي يضعها لها المدراء للعام أو الأعوام القادمة، وهو ما قد يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد، ليس ذلك بسبب قلة أهمية الأهداف المادية ولكن لوجود أشياء أخرى يجب الاهتمام بها، وإلا واجهت المؤسسة صعاب كثيرة على المستوى البعيد، فمن المهم جداً أن تحاول المؤسسة زيادة صافي الربح والعائد على الاستثمار، ولكنها إن فعلت ذلك بدون أن تُحافظ على تميّزها فيما تقوم به وتحاول إرضاء العملاء وتحاول تطوير نفسها، فإنها ستفاجأ بأنها غير قادرة على المنافسة على المدى البعيد.

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل يمكن من خلاله وصف إستراتيجية المؤسسة عبر أربعة أبعاد أساسية، ونظام تواصل يصل بين الأهداف الموضوعية من قبل الأطراف المختلفة من المدراء التنفيذيين والتشغيليين، ونظام قياس يقدم تقارير عن الأداء السابق ويوجه الأداء المستقبلي إلى جانب كونه نظاماً لإدارة إستراتيجية من شأنه أن يساهم في تطبيق وإدارة التغيير في المؤسسة.

وتتطلب فكرة بطاقة الأداء المتوازن من وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- البعد الإستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.
- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

**2- تطور فكرة بطاقة الأداء المتوازن:** تم تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازنة عام 1992 على يد روبرت كابلان، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، وديفيد نورتون، المؤسس ورئيس شركة Renaissance Solutions العالمية للاستشارات، حيث

قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان «قياس الأداء في منشأة المستقبل» بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فعالة، وقد استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم تلخيص النتائج في مقالة نشرتها مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review، ثم نشرها في كتاب، وكان من أكثر الكتب مبيعا في العالم، وقد تم تطويرها من قبل كابلان وزميله ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.<sup>(5)</sup>

وتعتمد هذه البطاقة على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه.

كما أن من أبرز ما قدمته بطاقات الأداء المتوازن هو إيجاد توازن في الأمور التالية:<sup>(6)</sup>

- تحديد مقاييس أداء مالية وغير مالية.
- تحليل المكونات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تصميم مؤشرات سابقة ومؤشرات متأخرة لضبط العمل نحو تحقيق الأهداف.
- مقاييس تحديد الوجهة وتعلق بالإجابة على التساؤل: أين نريد أن نكون؟ ومقاييس كيفية تهدف إلى الإجابة عن: ماذا يجب أن نفعل للوصول إلى ما نريد؟
- وضع أولويات للأهداف البعيدة، المتوسطة والقريبة المدى.
- استيعاب نتائج تحليل العناصر الإستراتيجية - SWOT كجزء مكمل للبطاقات.
- آليات لتحريك المؤسسة وقيادة التغيير عبرها.
- بطاقات تصف الإستراتيجية بشكل مفصل وفردى عبر المؤسسة.
- ربط البطاقات لتحقيق الاصطفاف والتوارث بين مختلف البطاقات التفصيلية.
- تواصل مستمر لتعزيز قدرات الموظفين.

- إيجاد انسجام بين أهداف الأفراد، الحوافز، المهارات الجوهرية، والأهداف الإستراتيجية.
- اصطفاف بين الموارد، الميزانيات، المبادرات، وباقي عناصر الإستراتيجية.
- نظام تغذية راجعة يشجع على التعلم ومشاركة الخبرات داخل المنظمة.

### 3- عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن: يتطلب التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن

كأداة للرقابة وتقييم الأداء التركيز على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: (7)

- الأفراد باعتبارهم محورا رئيسيا في إطار عمليات التغيير المستمرة وأساليب إدارتها والتعامل معها.
- العمليات والتي تعتبر كمطلب ضروري يجب أن يضاف إليها ما هو جديد حتى تصيح المؤسسة أكثر قابلية وقدرة على التحول تجاه الوضع الجديد.
- التكنولوجيا التي من شأنها تدعيم عمليات التحسين المستمر.

### 4- المحاور الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن: لقد وصف روبرت كابلان وديفيد

نورتون بطاقتهم بمصطلح المتوازنة لتمييزها عن المقاربات التقليدية التي تهيمن عليها المؤشرات المالية، ويرتكز نظامهم على أربعة مجالات إستراتيجية وهي: المالية، والعلماء، والعمليات الداخلية، الإبداع والتعلم التنظيمي، ويهدف إلى توفير نظرة متعددة الأبعاد في تحديد إطار دقيق لتطوير الإستراتيجية ومنهجية وضعها حيز التنفيذ وضمان متابعتها، وتشمل بطاقة الأداء المتوازن على متغيرات مالية وغير مالية، كمية ونوعية، مع التركيز على المدى القصير والطويل، والتي تسمح بالرقابة الإدارية والنظر في المستقبل.

- الأداء المالي: يمثل المحور المالي مجموعة من المقاييس الموجهة لمعرفة مدى تحقيق

الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة والمقابل التركيز على هدف النمو وكذا عل حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال والعائد من الاستثمار وحجم المبيعات... الخ. (8)

- أداء العمليات الداخلية: يقصد بمفهوم العمليات مجموعة المهام التي تشكل في

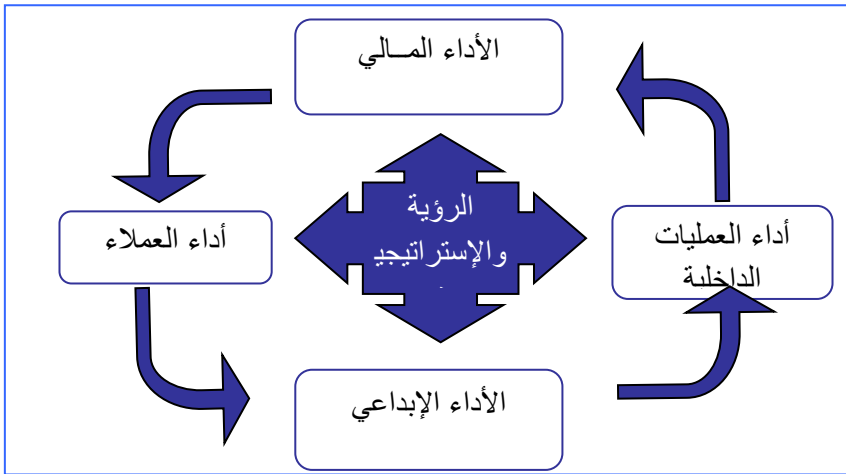
مجموعها قيمة للمستفيدين من خدمات المؤسسة، فتنفيذ خدمة معينة بمعرفة وحدة إدارية

للمستفيدين تتطلب ضرورة حصر سلسلة المهام التي تبدأ بتلقي طلب المستفيد وتنتهي بتقديم السلعة/ الخدمة له، وعلى هذا النحو فإن العمليات هي الخطوات الحتمية والمنطقية اللازمة لتنفيذ الأعمال داخل نشاط معين في المؤسسة. (9)

- أداء العملاء: وتحتوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضائهم مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات، التي تساعد على تغطية قصور كبير في كثير من الشركات والمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فنادرا ما تجد شركة تطلب منك إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين أن الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء، فالشركات التي لا تتابع احتياجات وطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاويهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا إلى منافس آخر يحقق رغباتهم .

- الأداء الإبداعي: وهو ما سيتم التطرق إليه في المحور الموالي.

شكل رقم (01) : المحاور الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الباحثين.



## II- أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن:

**1- مفهوم الأداء الإبداعي:** لقد تعددت تعاريف الإبداع واختلفت باختلاف آراء وتوجهات الكتاب والباحثين، فمنهم من يعرفها على أساس العملية الإبداعية، ومنهم من يعرفها على أساس الكيفية التي يبدع بها المبدع عمله، والبعض يعرفها من خلال التركيز على الإنتاج الإبداعي، والبعض الآخر يتناول السمات الشخصية للمبدعين.

فمن الناحية اللغوية يعرف قاموس أكسفورد Oxford الإبداع على أنه: «عمليات تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية، أي التطبيق العملي للإبداع.»<sup>(10)</sup>  
أما إصلاحا فقد أعطي للإبداع التعاريف التالية:<sup>(11)</sup>

عرف الإبداع على أنه: «العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم» كما عرفه هافال Hafel بأنه: «القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة»

في حين يرى كريسكويز Gryskiewicz أن الإبداع هو: «شكل من أشكال النشاط العقلي الذي يتجه الإنسان بمقتضاه نحو الوصول إلى أشكال جديدة في التفكير.»<sup>(12)</sup>

ولكن الإبداع كما ميزته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هو عملية تفاعلية ومركبة بين مختلف المتعاملين في تحقيقها، ويرتبط بالتقدم العلمي، ويتطلب أكثر من البحث والتطوير والمؤسسة الاقتصادية هي المتعامل المحوري في النظام لكنها لا تعمل وحدها.<sup>(13)</sup>

وبالتالي فعملية الإبداع تستوجب إيجاد طرائق جديدة لتنفيذ الأعمال، مثل إنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة أو إضافة خصائص جديدة، والدخول إلى أسواق جديدة، وتطوير عمليات الإنتاج والتشغيل والتوزيع بحيث تصبح أعلى جودة في الأداء وأقل تكلفة ي السعر، وهو ما يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة كالانتقال من نمط الإدارة الورقية إلى نمط الإدارة الالكترونية.<sup>(14)</sup>

وقد ميز الباحثون بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

- الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

- الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة.

وباختصار فالإبداع الإداري هو: "كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتحديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع".

وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها: (15)

أها"عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل".

أها "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتأققة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون." أها"عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته".

وبذلك نرى أن تعريف الإبداع الإداري ينطلق من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلاقة، سواء أكان ذلك الإبداع فردياً أو جماعياً.

2- أهمية الإبداع: إن تنمية الإبداع تساعد صناع القرار ومجتمعات في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي، قد تساعد الباحثين على تصميم برامجهم العلمية لتنمية التفكير الإبداعي

على تبني اتجاه متكامل في التدريب على مهارات الأداء الإبداعي، وتبرز أهمية الإبداع في العناصر التالية:

- يساهم في إكساب الأفراد التجربة ومزيديا من الفهم والمعرفة بطبيعة العملية الإبداعية ومكوناتها والقدرات العقلية الأساسية لها، والمعوقات المختلفة التي تحول دون إطلاق القدرات الإبداعية .

- يمتلك كل إنسان طاقات إبداعية كامنة، ويمكن من خلال برامج مختلفة تنميتها حتى يصبح الإبداع سمة من سمات مجموعة كبيرة من البشر، حيث إن الظاهرة الإبداعية ليست مجرد فعل كما أنها ليست مجرد فرد مبدع أو ناتج إبداعي فردي، بل أنها كل ذلك وهي أيضا أساليب ثقافية وإعلامية وعلاقات اجتماعية وممارسات سياسية ونظم إدارية، بحيث انه عندما يتوفر مناخ نفسي واجتماعي وسياسي واقتصادي معين، فان ذلك يؤدي بالضرورة إلى تحقيق ظاهرة إبداعية على درجة معينة من التفوق، كما أن الإبداع لا يتعلق فقط بمجالات الفكر والفنون والآداب، ولكنه في الواقع يشمل كل مجالات النشاط الإنساني.

- الإبداع تجدد حضاري: فالإبداع نفي لأي إطار تقليدي، وتمرد للوصول إلى نهج جديد في تناول ظواهر الواقع، والقدرة على طرح الجديد للمشكلات الأساسية والتماس الحلول الصحيحة وقدرة على التحرر من القيود، وبهذا يكون الإبداع أداة تكامل مع المجتمع وارتقاء به، ومن الملاحظ أن النشاط الإبداعي يتسع نطاقه إبان إثارة الأفكار وإنجاز الأعمال الهامة والتحولات الجذرية، كما أن الإبداع رهن بطبيعة ثقافة المجتمع والإطار المؤسسي.

### 3- عناصر الإبداع في المؤسسات: إن تحقيق الأهداف المطلوبة لضمان البقاء

والتطور لأي مؤسسة تريد أن تكون هي الأفضل، في ظل اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، هو توفير عناصر الإبداع و الابتكار، وتمثل عناصر الإبداع الأساسية في:<sup>(16)</sup>

- التفكير الإستراتيجي: يرتبط تحقيق أهداف المؤسسة بالرؤية المستقبلية البعيدة المدى، فالمؤسسة التي لديها فكر إستراتيجي هي المؤسسة التي تفكر في المشاكل المعقدة والكبيرة التي تتطلب إبداعا في حلها، وتوفر الحوافز الكافية لأجل ذلك ولا يكون مبلغ همها هو الأعمال

اليومية الروتينية، ذلك أن إشراك العقول المفكرة في حل مشكل ما أو إيجاد رأي وقرار صائب يجنب المؤسسة محدودية الفكر والتحيز في الرأي وبالتالي يكون القرار أقرب للصواب.

وفي كل مرة يجب مراعاة طرق التفكير السليم والصحيح لخلق أفكار إبداعية فعالة، ويتصل التفكير الإستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

- التخطيط الإستراتيجي: يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة في العملية الإبداعية وفي عملية وضع الخطط المستقبلية التي عادة ما تقوم على مفهوم الإستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معرفة الهدف المطلوب تحقيقه ثم الظروف والشروط المحيطة بالهدف وأخيراً معرفة كيفية الوصول إلى الهدف أي جعله قابلاً للتطبيق.

- بناء الثقافة المؤسسية: تقوم فكرة الثقافة المؤسسية على العنصر الإنساني حيث يتم اختيار العاملين وتدريبهم وزرع معايير أداء متميز لديهم ومنحهم الاحترام الكافي وإشراكهم في العملية الإنتاجية وفي اتخاذ القرار.

ولعل الثقافة التي تضمن مؤسسة ناجحة وخلاقة تتميز بكونها مفتوحة، وهذا في إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وشاملة لكل المستويات الإدارية داخل المؤسسة وتنظر للأفراد على أهم أسرة واحدة وأن تؤمن بمدى أهمية قدرات الفرد في النمو والتطور.

كما تعمل الثقافة المؤسسية على البحث عن قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، حيث تجعلهم يشعرون كأهم أسرة واحدة وأن الفرد جزء لا يتجزأ من الجماعة وهذا أمر في غاية الصعوبة، استطاعت أن تقوم به الإدارة اليابانية حيث أنه ليست بالأمر المستحيل.

#### 4- المراحل الأربع في عملية الإبداع: في مستهل سعيهم إلى بناء ثقافة إبداعية لا

بد للقادة من تفهم المراحل الأربعة للعملية الإبداعية، و يستند ما نذكره هنا على عمل البروفيسورة تيريزا أمابايل أخصائية علم النفس بكلية أعمال هارفارد: (17)

- مرحلة التحضير *préparation*: هذه المرحلة هي المرحلة التي يصبح فيها الفرد المبدع أو الفريق المبدع منغمساً في المشكلة، إنها مرحلة تحصيل للمعلومات، وفي عمل الفريق

هي مرحلةُ جهدٍ تضامني، تبدأ فيها صياغة الأدوار وتحديد مساحات الاهتمامات الخاصة لكل من الأعضاء، والتنسيق والربط - أو زعزعة الترابط أحياناً- بين المهمّات.

وفي بعض الأحيان تشهد هذه المرحلة تباطؤً عملية الإبداع فعلياً أو ظاهرياً وخصوصاً عندما لا ينجم عن كثيرٍ من مسالك البحث والتحليل المطروقة إضاءاتٌ مرشدة يمكن تلمّس جدواها في حينها.

- الحضانة incubation : في هذه المرحلة تبدو المشكلة الحقيقية في موقع اهتمام متأخر أو حتى منسية أو متجاهلة تماماً... و لكن الدماغ ما يزال يدور و يدور في معالجتها، هذا الدماغ الذي يعمل خلف الكواليس هو ليس الدماغ المنطقي الخطي الذي نستخدمه في فترات صحونا، وإنما هو ذلك الجزء الذي يحلم و يصطنع و ينشئ الارتباطات الجديدة الغريبة والأصيلة، وعند وضع هذا الكلام في سياق عمل الفريق فإنه يمكن أن يترجم إلى التبعاد أو فترة انقطاع مؤقتة لاجتماعات الأعضاء يظهرون فيها وكأنّهم تخلّوا عن المشروع.

- الإشراق illumination: بعد فترة الحضانة وعمل الدماغ الصامت يمكن أن تنقذ الأفكار والاختراعات دون مقدمات ولا إشارات، والأكثر شيوعاً في ولادة الأفكار الجديدة هو أن صاحبنا المبدع لا يفاجأ بولادة الحل العبقري المكتمل النهائي وإنما يفاجأ بزاوية نظرٍ جديدة أو بآلام المخاض الفكري التي تدفعه دفعاً مفاجئاً وملحاً إلى ترك كل ما بيده والعودة إلى معالجة المشكلة دون أن يعرف لماذا...

وعندما يكون المشروع الإبداعي عملَ فريق فإن آلام المخاض هذه هي التي تسوق الأعضاء ليجتمعوا معاً ولتصدر عن تقاربهم والتبادل التلقائي للخواطر شرارات إبداعية وأفكار جديدة لم يكن لأيٍ منهم توليدها بنفسه.

- التنفيذ exécution: هذه المرحلة هي الفيصل بين الإبداع المجرد وبين الابتكار الموقّف، إذ أن الأفكار الجديدة تتطلب الحركة والإصرار العنيد والمقدرة على بناء التأييد للتغيير وتسليك الفكرة وتحميلها في أذهان المشكّكين المؤثّرين، وبالإضافة إلى كل ما سبق فإن أهم ما تحتاجه الأفكار الجديدة هو الشجاعة والمثابرة.

وبما أن مرحلة التنفيذ هي مرحلة مهارات اجتماعية وسياسية أكثر منها مرحلة مهارات تقنية فإنها المرحلة التي تلعب فيها الإدارة دوراً عظيم الأهمية في تشجيع وإنجاح إبداعية الشركة.

5- مستويات الإبداع: هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية توصل إليها الباحث كالفن تايلور الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، و قد صنفها كما يلي: (18)

- الإبداع التعبيري: ويبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

- الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

- الإبداع الاختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق هذا الدمج، وهذه العملية الذهنية تسمى " التركيب Synthétiser" كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من اجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسينه في أحد الأقسام.

- الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة

الكبيرة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار والنظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات، وتسمى هذه العملية بالتجديد "Innovation".

- الإبداع الانبثاقي: وهو أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلىها تجريباً، من مثل إيجاد وإبداع آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

6- دوافع الإبداع: قد تكون دوافع الإبداع تحقيقاً للذات أو محاولة للهروب من روتين الواقع، وهناك دوافع خارجية مثل الثواب ودوافع شخصية أو اجتماعية مثل الحاجة إلى التحرر من الأفكار الشائعة والإحساس بالاستقلالية أو المسؤولية الاجتماعية، كما أن الإبداع قدرة عقلية عامة، فالمبدع فرد لا يختلف في طبيعته عن الآخرين، بل يختلف من حيث الخصائص والقدرات، وتتصف الشخصية المبدعة بصفات عديدة بعضها انفعالي ذاتي وبعضها تعليمي، ومن دوافع الإبداع:

- دوافع ذاتية داخلية مثل الحماس.

- مادية ومعنوية مثل المكافآت.

- بيئية خارجية مثل التصدي للمشكلات.

- خاصة بالعمل مثل الرغبة الشديدة في إيجاد فكرة والحصول عليها.

7- أساليب تنمية الأداء الإبداعي لدى الأفراد: يرى كل من كينيكي "Kinicki" وكرينتر "Kreitner" أن هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن للمدراء استخدامها بغرض تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة وتمثل هذه الوسائل في: (19)

- العمل على إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة مناسبة لدعم الفكر الإبداعي لدى العاملين.

- العمل على تشجيع العاملين حتى ينفثوا على الأفكار والخبرات الجديدة.

- تنمية الشعور بالنمو الشخصي من خلال توفير العمل المناسب للعامل والذي يثير

اهتمامه.

- القضاء على مظاهر السلوك الدفاعي وتشجيع بيئة العمل المنفتحة.

- خلق وتشجيع التواصل فيما بين المبدعين.

- القيام بعملية التدريب الإبداعي بمشاركة المدير وموظفيه.

- وضع نظام لتحفيز ومكافأة السلوك الإبداعي.

وقد أشار دافت " Daft " إلى أهمية تطوير المؤسسة بالشكل الذي يتيح للأفراد المساهمة الفعالة في أداء الأعمال، والتي تتطلب وجود عدد من الافتراضات الأساسية التي من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي تتمثل في ضرورة قيام المنظمة بتحديد المشكلات الحالية التي تواجهها، ووضع خطة عمل معينة من خلال وضع برنامج أو عدد من البرامج تشمل المؤسسة ككل بجميع إداراتها المختلفة، بحيث تكون خطة العمل مبنية على المعرفة المسبقة بقدرات الأفراد بالمؤسسة بالشكل الذي يسمح بتحسين أداء الأفراد .

وتشتمل عملية التطوير بالمؤسسات على اكتشاف المشكلات بالمؤسسة وتقديم اقتراح بضرورة التغيير والتطوير، ووضع الخطة الإجمالية ثم الخطط الفرعية للتنفيذ، وتقييم مدى نجاح التغيير وتحديد إلى أي مدى سيستمر العمل للتوصل للحلول المناسبة.<sup>(20)</sup>

وبصفة عامة فإنه لن يتم تطوير المنظمات إلا من خلال التركيز على عدد من النقاط المتمثلة في: المهمة المطلوب القيام بها، الهيكل التنظيمي سواء كان ميكانيكياً أم عضوياً، ودرجة التقنية التكنولوجية المستخدمة، ومدى توفر الكفاءات البشرية لإتمام العمل بفعالية.

وتتصف البيئة الإبداعية بثلاث صفات رئيسية وهي:

- الاتجاه التجريبي. بمعنى أن يكون هناك توجه تجاه تجربة الشيء الجديد المقترح بهدف التأكد من إمكانية تطبيقه بدلاً مما هو متاح حالياً.

- الابتكار يحتاج إلى روح المرح بين الأفراد لكي يمكن تقبل الأفكار الجديدة ومناقشتها لكي يتم استثمار المناسب منها لصالح المنظمة.

- التلقائية لدى الأفراد لعرض وتقديم الأفكار الجديدة بصورة تسهل على المتلقي استيعابها.



8- المتطلبات الرئيسية لتحسين الأداء الإبداعي في المؤسسة: تتمثل المتطلبات الرئيسية للإبداع المؤسسي في: (21)

- منظومة متكاملة من السياسات: توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط.

- هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة: أي ضرورة وجود تطوير مستمر وتقييم دوري للهيكل التنظيمي وللوظائف التي يقوم بها الأفراد، للتأكد من وضوح المهام والمسئوليات ومدى اتفاقها مع طبيعة الأعمال، ومع خصائص الأفراد القائمين بتنفيذ تلك الأعمال.

- نظام لإدارة الجودة الشاملة: تعد فلسفة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي يجب علي جميع المنظمات الاتجاه نحوها من خلال التأكيد علي أهمية الجودة الشاملة في الأداء وذلك من خلال الابتكار والإبداع المستمر.

فقد أشار كل من دافت " Daft " وفيليب " Philip " إلى أن هناك عدد من المداخل التي يمكن استخدامها لتحسين أداء المؤسسات، من خلال التأكيد على مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة ككل، حيث يتم التركيز على وجود إستراتيجية إجمالية لدي المؤسسة توضح من خلالها للإدارات الرئيسية بما تتطلبه الجودة خلال الخمسة أعوام القادمة للعمل على أساس واضح.

- إدارة الموارد البشرية: ويجب أيضاً التأكيد على ضرورة التركيز على العنصر الهام في نجاح أي عمل وهو المورد البشري الماهر والقادر على أداء الأعمال بالوظائف القيادية أو غيرها من خلال المحافظة على الموارد البشرية، تكوين هيكل الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية.

- وضع نظام لإدارة الأداء والتي تسعى المؤسسة من خلاله إلى ربط كل أنشطتها ووحداتها التي تؤثر على جودة الأداء، كما يعمل منهج إدارة الأداء على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أفعال وأقوال لربط المؤسسة ووحداتها التنظيمية المختلفة بأهدافها المستقبلية التي تسعى إلى إنجازها.

- نظام تقويم الأداء المؤسسي استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن للإدارة من خلاله الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي تواجهها.

- القيادة: بحيث يتطلب الأمر التأكيد على أهمية وجود المدير القائد الذي يستطيع إدارة العمل بصورة فعالة.

- ثقافة المؤسسة: فلن يتم الابتكار والإبداع والجودة الشاملة في المنظمات بدون وجود القيم والعادات والتقاليد المشتركة وهو ما يطلق عليه ثقافة المؤسسة، التي يجب أن تكون موجهة نحو التطوير والتجديد المستمر ويجب أيضاً أن تحظى بتأييد وتدعيم الإدارة العليا لكي يتم التطوير والابتكار والأداء بالجودة الشاملة.

ويرى المدير العام لشركة Fleury-Michon أن أداء المؤسسة يتميز بخمس خصائص رئيسية هي: (22)

- مؤسسة تنافسية.

- مؤسسة مبدعة.

- مؤسسة حيوية في ثنائية ( منتج / سوق).

- مؤسسة مرنة.

- مؤسسة عالمية.

وهذه الخصائص كما نرى هي ذات طبيعة مستمرة أي توفرها يجب أن يكون بصفة دائمة في نظام المؤسسة الاقتصادية حتى تحقق النجاح.

## 9- معوقات الأداء الإبداعي: على الرغم من أن أهمية الإبداع لا تقتصر فقط على

القطاع العام والخاص أو الدول فحسب، بل أن الإبداع يلعب دوراً كبيراً في تقليص الفجوة الحضارية بين الأمم، كما يعتبر عاملاً مهماً وحاسماً من شأنه أن يساهم في تقدم المجتمعات في مختلف مجالات النشاط الإنساني، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق الإبداع بالمؤسسات وهي: (23)

- المعوقات التنظيمية: وتشمل على:

\* الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والأنظمة والإجراءات.

\* انعدام الثقة لدى المديرين بأنفسهم.

\* التطبيق غير السليم للهيكल الإداري، وبالتالي تقييد حرية الأفراد في الرأي والاجتهاد.

\* عدم كفاية الموارد المالية.

- المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتتمثل أساسا في الالتزام بالأعراف والتقاليد الاجتماعية.

- المعوقات النفسية والعاطفية: وتضم المعوقات الشخصية مثل ضعف الثقة بالنفس وبالآخرين، إلى جانب التفكير النمطي لدى الكثير من العمال.

#### 10- استراتيجيات الأداء الإبداعي في المؤسسة: حسب أحد الباحثين توجد خمس

استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي مؤسسة تتمثل في: (24)

- الاهتمام بإدارة الإبداع باعتباره أحد أهم الموارد في المؤسسة.

- ضرورة الاعتراف بأن الإبداع لا يقتصر على فرد أو مجموعة من الأفراد، وإنما لجميع الأفراد في التنظيم الحق والقدرة على الإبداع.

- العمل على وضع برامج تدريبية حول الإبداع الأمر الذي يجعل منه عملية سهلة وواضحة.

- العمل على توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الأساسية والإستراتيجية للعمل المؤسسي.

- خلق بيئة ثقافية من شأنها أن ترفع من قيمة ومكانة الإبداع في المؤسسة، مع ضرورة اعتبار الإبداع كأحد معايير جودة وكفاءة العامل وكذا ضرورة توفير الحافز للإبداع.

ويرى كل من كنيكي وكريتنر " Kinicki " و " Kreitner " أن هناك مجموعة من الوسائل التي يجب على المدراء استخدامها قصد تنمية وتحسين إبداع العاملين في المؤسسة وتشمل هذه الوسائل ما يلي: (25)

- العمل على تنمية وتدعيم الفكر الإبداعي لدى العاملين، من خلال إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة مناسبة.
- تشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- تنمية الشعور بالنمو الشخصي، من خلال وضع العامل في المكان الذي يتلاءم وميولاته وتخصصه.
- القضاء على السلوك الدفاعي وخلق بيئة عمل منفتحة.
- تشجيع الاتصال التنظيمي فيما بين المبدعين.
- القيام بالتدريب الإبداعي بمشاركة المدير وموظفيه.
- وضع نظام للمكافأة على السلوك الإبداعي.

#### الخلاصة:

يتضح مما سبق أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة خاصة أمام التقدم المستمر في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تتطلب منها التكيف مع هذه المتغيرات، من خلال التركيز على أهمية الإبداع كأحد وسائل التجديد، كما تبرز أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بتبني الأفكار الإبداعية، وحتى تحقق المنظمة مبتغاها عليها أن تسعى إلى ما يلي:

- الإيمان بأهمية الإبداع ودوره في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.
- العمل على تشجيع الأفكار الإبداعية للاندماج في اقتصاد المعرفة.
- العمل على تشجيع وظيفة البحث والتطوير وترشيد الإنفاق في هذا المجال.
- التأكيد على أهمية المعرفة باعتبارها الركيزة الأساسية لعملية الإبداع.

إذ يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، فلم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية فذلك يؤدي بها إلى الفشل في الكثير من الأحيان، فالمنظمات التي تسعى إلى النجاح يجب عليها أن لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية، كما يجب عليها أن لا تكتف بالمقاييس المالية والتركيز على العملاء، أو التركيز على العمليات الداخلية فحسب، بل يجب أن يكون الإبداع والتغيير سمات مميزة لها.

قائمة المراجع:

- 1- Aurore Gombaud-Saintonge .Gabrielle Geze .Elise Panet, Contrôle de Gestion- Le Balance Scorecard est-il une nouveauté ?, DESS CGS, 2002-2003, p5.
- 2- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، موقع أنترنت. [www.hrdiscussion.com/hr6413.html](http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html)
- 3- موقع أنترنت <http://www.qpronline.com>
- 4- روبرت كابيلن، مؤتمر بطاقة قياس الأداء المتوازنة، بتنظيم من معهد دبي لتنمية الموارد البشرية، المؤسسة العالمية للبحوث "إي إي آر" المنعقد في دبي، موقع أنترنت
- 5- علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، موقع أنترنت [unpan1.un.org/intradoc/groups/public](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public)
- 6- طارق عباس، تعريف بطاقات الانجاز المتوازن، موقع أنترنت. [www.jeageddah.org/files/lectues/lec0](http://www.jeageddah.org/files/lectues/lec0)
- 7- وائل محمد صبحي إدريس. طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة-، دار وائل، الأردن، 2009، ص 84.
- 8- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 106.
- 9- محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتحسين بيئة القياس الخاسبي لإنتاجية وفعالية الأنفاق بالجامعات، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 25-27 يوليو (تموز) 2004، ص 78، موقع أنترنت. [unpan1.un.org/intradoc/groups/public](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public)
- 10- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع - نحو بناء منهج نظمي - (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، 2009، ص 4.
- 11- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، (القاهرة: دار الفجر)، 2007، ص 27.
- 12- أكرم أحمد الطويل. حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي - دراسة حالة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي-، المجلة العربية للإدارة، مجلد 26، العدد 1، يونيو 2006، ص 76.

- 13- عبيرات مقدم. بن مويزة مسعود، النظام الوطني للإبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي -إطار نظري مقترح- مجلة العلوم الإنسانية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، السنة الخامسة، العدد35، 2007، ص3، موقع انترنت.
- [WWW.ULUM.NL](http://WWW.ULUM.NL)
- 14- سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 107.
- 15- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، موقع انترنت <http://www.hrdiscussion.co>
- 16- ونوغي فتيحة، لرقط فريدة، بوقاعة زينب، الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 3-4 ماي 2005، ص 5-6.
- 17- محمد أكرم العدلوني، مراحل الإبداع الأربعة وطرق بنائها، مجلة عالم الإبداع، موقع انترنت.
- <http://www.afkaaar.com/html/article983.html>
- 18- محمد أكرم العدلوني، مستويات الإبداع وعلاقة الإبداع بالذكاء والتفكير، مجلة عالم الإبداع، موقع انترنت <http://www.afkaaar.com/html/article983.html>
- 19- رفعت عبد الخليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 93.
- 20- الإبداع والتجديد والابتكار كمدخل لجودة أداء المنظمات، موقع انترنت، ص 98.
- 21- حمد الجابري، الإبداع المؤسسي- التميز المؤسسي - ، الندوة التدريبية، بريطانيا، موقع انترنت.
- [http://watani.ae/image/\\_dbpis/news/](http://watani.ae/image/_dbpis/news/)
- 22- رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8 / 09 مارس - 2005، ص 15.
- 23- محمد زويد العتيبي، مرجع سابق، ص 31 - 32.
- 24- رفعت عبد الخليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 93 - 94.
- 25- نفس المرجع السابق، ص 93.