

نشرة اقتصادية مالية تصدر عن إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية بدائرة المالية - حكومة دبي



## مجموعة دبي العالمية تدعو جميع دائئها لاجتماع في 22 يوليو

دعت مجموعة دبي العالمية جميع دائئها لاجتماع حول خطتها لإعادة هيكلة ديونها في 22 يوليو، بحسب ما أفاد مسئول قريب من الملف لوكالة فرانس برس. وذكر المسئول أن "دبي العالمية دعت الدائنين، أي ما مجموعه 73 مصرفاً، لاجتماع في 22 يوليو من أجل إعطائهم معلومات حول خطتها لإعادة الهيكلة". وأوضح المصدر أن "الاجتماع لن يتضمن إصداراً لقرارات أو عمليات تصويت، والمصارف سوف تدرس المقترحات. إما الوصول إلى اتفاق فقد يستلزم عدة أشهر". وذكر المصدر بأنه سبق أن وافقت مجموعة التنسيق التي تضم المصارف الدائنة الرئيسية السبعة، والتي تمثل ديونها 60% من الديون التي تسعى دبي العالمية إلى إعادة هيكلتها، على المقترح الذي تقدمت به المجموعة التابعة لحكومة دبي لإعادة الهيكلة. وأعلنت مجموعة دبي العالمية في 20 مايو أنها توصلت إلى اتفاق مبدئي مع غالبية المصارف الدائنة حول شروط إعادة هيكلة ديون تبلغ قيمتها نحو 23,5 مليار دولار، بينها 14,4 مليار دولار لمصارف والبقية لحكومة دبي. وكانت "دبي العالمية" أعلنت في 25 مارس أنها تقترح على دائئها سداداً كاملاً لديونها ضمن شريحتين مع تواريخ استحقاق جديدة، فيما حصلت على دعم مالي حكومي جديد بقيمة 9,5 مليارات دولار يتم تخصيص غالبيته لإنعاش شركة نخيل العقارية. وباشرت دبي العالمية في نهاية 2009 مفاوضات شاقة مع دائئها لإعادة جدولة الديون. وتقدر ديون حكومة دبي والشركات التابعة لها بما بين 80 و100 مليار دولار في حين تشير بعض التقارير إلى أن قيمة الديون قد تكون أكثر من ذلك. وحصلت دبي في خضم الأزمة المالية على دعم مالي بقيمة 20 مليار دولار من المصرف المركزي ومن حكومة ابوظبي عبر برنامج سندات. المصدر: اف ب

## شركتا طيران الإمارات والاتحاد ستوظفان 80 ألف شخص في العقد المقبل

ذكرت صحيفة ذي ناشنل الإماراتية أن شركتي طيران الإمارات التابعة لإمارة دبي والاتحاد التابعة لإمارة ابوظبي ستوظفان حوالي ثمانين ألف شخص في العقد المقبل بسبب توسع أسطوليتهما وشبكتي وجهاتهما. ونقلت الصحيفة عن نائب رئيس طيران الإمارات لشؤون التوظيف ريك هاليول قوله أن عدد موظفي الشركة حالياً 40 ألفاً وسيرتفع هذا العدد إلى ثمانين ألفاً في غضون عشر سنوات. وإذا ما احتسب عدد موظفي طيران الإمارات الذين سيغادرون الشركة أو يتقاعدون في هذه الفترة، فإن عدد الموظفين الجدد سيرتفع إلى 60 ألف موظف، بينهم حوالي 2500 قبطان طائرة وعشرين ألف مضيف ومضيفة. وخلال السنوات العشر المقبلة سيرتفع عدد طائرات شركة طيران الإمارات الأكبر في الشرق الأوسط والتي تسيّر رحلات إلى أكثر من مئة وجهة من حوالي 150 طائرة حالياً إلى 300 طائرة. وتعتبر الشركة أكبر زبون لطائرات إيرباص إيه 380 العملاقة التي طلبت شراء 90 طائرة منها. إلى ذلك، ذكرت الصحيفة أن عدد موظفي شركة طيران الاتحاد يبلغ حالياً حوالي ثمانية آلاف موظف، وسيرتفع هذا العدد إلى 27 ألف في غضون عقد من الزمن. وتملك الشركة حالياً 67 طائرة وستتسلم 18 طائرة جديدة على الأقل حتى العام 2014.

المصدر: اف ب

### لدولية



احتياطات النقد الأجنبي العالمية  
قفزت إلى 8.1 تريليون دولار

صفحة 02

بيانات الناتج الصناعي في منطقة  
اليورو تشير إلى انتعاش قوي

صفحة 02

### الاقليمية



التضخم السنوي في السعودية 5.5  
% في يونيو

صفحة 03

قواعد جديد بالجزائر تضيق على  
المستثمر الأجنبي لصالح المحلي

صفحة 03

### الوطنية



خلال أسبوع واحد فقط تصرفات  
العقارات في دبي تسجل رقماً قياسياً  
بأكثر من 5 مليارات درهم

صفحة 04

وفد اتحاد غرف التجارة العالمي يطلع  
على ملف دبي لاستضافة مؤتمره في  
2013

صفحة 04

المقال الأسبوعي : الإبداع الإداري

صفحة 05



12 يوليو 2010

## احتياطات النقد الأجنبي العالمية قفزت إلى 8.1 تريليون دولار

قالت وزارة الخزانة الأمريكية أن الاحتياطات العالمية من النقد الأجنبي قفزت إلى 8.1 تريليون دولار بحلول نهاية 2009 معوضة ما خسرتة أثناء أسوأ مراحل الركود. وقادت الصين الطريق بزيادة احتياطاتها بمقدار 487.1 مليار دولار في الفترة من فبراير شباط إلى ديسمبر كانون الأول 2009 أو أكثر من ستة أضعاف الزيادة في أي دولة أخرى مع تدخل بكين بشكل مكثف في سوق الصرف الأجنبي للإبقاء على ارتباط عملتها اليوان بالدولار الأمريكي. وصدرت هذه الأرقام في إطار تقرير لوزارة الخزانة الأمريكية طال انتظاره إلى الكونجرس بشأن سياسات أسعار الصرف والذي امتنعت فيه مجددا عن وصف الصين بأنها تتلاعب بسعر العملة. وقبل أسوأ مرحلة في الأزمة المالية في 2008 سجلت الاحتياطات العالمية من النقد الأجنبي ذروة بلغت 7.2 تريليون دولار. وفي الفترة بين يوليو تموز 2008 وفبراير 2009 هبطت بنسبة 5.8 بالمائة فيما يرجع إلى حد كبير إلى جهود الدول لوقف انخفاض قيم عملاتها. واستخدمت بعض الدول أيضا جزءا من احتياطاتها لتمويل برامج التحفيز المالي. وأظهرت احتياطات العملة الأجنبية في روسيا أكبر انخفاض مع هبوطها بمقدار 120.1 مليار دولار في فترة سبعة أشهر. واستأنفت جميع الاقتصادات الرئيسية بناء احتياطاتها ابتداء من فبراير 2009. ووفقا لأرقام وزارة الخزانة الأمريكية فإن إجمالي احتياطات الصين من النقد الأجنبي في ديسمبر 2009 بلغ 2.4 تريليون دولار بزيادة 2.3 بالمائة منذ فبراير من ذلك العام. وبلغت احتياطات اليابان 997 مليار دولار مرتفعة 0.2 بالمائة منذ فبراير. وبلغت الاحتياطات لدى كل من روسيا والسعودية حوالي 400 مليار دولار.

المصدر: رويترز

## الناتج الصناعي البريطاني يسجل في مايو أكبر نمو منذ 2000

أظهرت بيانات رسمية أن الناتج الصناعي البريطاني ارتفع بمعدل أسرع من المتوقع في مايو أيار ليلعب معدل نموه السنوي أعلى مستوى في عشر سنوات على الرغم من تعديلات بالخفض على بيانات إبريل. وقال مكتب الإحصاءات الوطني أن الناتج الصناعي ارتفع 0.7 بالمائة في مايو أي ما يعادل نحو مثلي النمو الذي توقعه المحللون. وبلغ بذلك المعدل السنوي 2.6 بالمائة وهو أعلى معدل منذ يونيو عام 2000. ورغم ذلك جاءت الزيادة في معدل النمو السنوي أقل من معدل 3.1 بالمائة الذي توقعه المحللون بعد تعديل انكماش الناتج الصناعي في إبريل إلى 0.7 بالمائة من 0.4 بالمائة. وارتفع ناتج الصناعات التحويلية - المؤشر الأضيق نطاقا الذي يستبعد الموارد المستخرجة والمرافق - بنسبة 4.3 بالمائة مسجلا أكبر زيادة شهرية وهو ما جاء متوافقا مع التوقعات. وعلى أساس سنوي ارتفع ناتج الصناعات التحويلية 4.3 بالمائة مسجلا أعلى زيادة سنوية منذ ديسمبر كانون الأول عام 1994.

المصدر: رويترز

## بيانات الناتج الصناعي في منطقة اليورو تشير إلى انتعاش قوي

تشير بيانات الناتج الصناعي القوية في الاقتصادات الثلاثة الرئيسية في منطقة اليورو في مايو إلى انتعاش اقتصادي قوي ونمو ثابت في الربع الثاني بالرغم من تحذير المحللين من احتمال تباطؤ الانتعاش في النصف الثاني للعام. وأظهرت البيانات أن الإنتاج الصناعي في إيطاليا ثالث أكبر اقتصاد في منطقة اليورو ارتفع واحدا بالمائة مقارنة بالشهر السابق مسجلا الزيادة الخامسة على التوالي ومتجاوزا التوقعات بزيادة نسبتها 0.5 بالمائة. وجاء ذلك الارتفاع عقب بيانات قوية من فرنسا إذ ارتفع الإنتاج الصناعي 1.7 بالمائة بدعم من الجو الحار الذي عزز الطلب على الكهرباء ومن ألمانيا التي أعلنت عن ارتفاع الإنتاج الصناعي 2.6 بالمائة. وتجاوزت البيانات التوقعات في الدول الثلاث التي يمثل إنتاجها الصناعي أكثر من ثلثي إنتاج منطقة اليورو. وتشير البيانات إلى أرقام قوية عندما يجري نشر إجمالي بيانات المنطقة. وقال ماركو فالي المحلل لدى بنك اوني كريديت "سنشهد على الأرجح ارتفاعا في (إنتاج) منطقة اليورو يتراوح بين واحد و1.5 بالمائة مما يشير إلى ربع ثان قوي للغاية بالنسبة للإنتاج الصناعي والناتج المحلي الإجمالي." إلا أن فالي حذر من أن معدل النشاط الحالي يدعمه الشركات التي تعيد بناء مخزونات المستنزفة بسرعة وانتعاش قوي في أنشطة التشييد وهما عاملان من المتوقع أن ينحسران. ومن المتوقع أن يرتفع الناتج المحلي الإجمالي في منطقة اليورو في الربع الثاني بنسبة 0.6 بالمائة مقارنة مع 0.2 بالمائة في الفترة بين يناير ومارس لكن فالي قال أن ذلك الارتفاع قد يتباطأ إلى معدلات تتراوح بين 0.2 و0.3 بالمائة خلال النصف الثاني من العام.

المصدر: رويترز

12 يوليو 2010

### التضخم السنوي في السعودية 5.5 % في يونيو

أظهرت بيانات رسمية يوم السبت ارتفاع التضخم السنوي في السعودية الى 5.5 بالمائة في يونيو وهو أعلى مستوى يشهده أكبر بلد مصدر للنفط في العالم على مدى عام على الأقل من 5.4 بالمائة في مايو. وقالت هيئة الإحصاءات في موقعها على الانترنت أن الزيادة الشهرية في الأسعار بأكبر اقتصاد عربي بلغت 0.3 في المائة. ويلاحظ ارتفاع ضغوط الأسعار مجددا هذا العام مع تعافي اقتصادات الدول المصدرة للنفط لكن من المتوقع أن يظل التضخم داخل خانة الأحاد في أنحاء الخليج أكبر منطقة مصدرة للنفط في العالم. وبدأ التضخم السنوي يرتفع مجددا في السعودية بعد تباطؤ إلى أدنى مستوى في عامين ونصف عندما سجل 3.5 بالمائة في أكتوبر قبل أن يرتفع إلى 5.4 بالمائة في مايو لكنه لا يزال أقل بكثير من المستوى القياسي المرتفع 11.1 في المائة المسجل في يوليو 2008. وارتفعت تكاليف الإسكان التي تشكل 18 في المائة من وزن مؤشر تكاليف المعيشة 0.9 في المائة على أساس شهري في يونيو وزادت 9.2 في المائة على أساس سنوي. أما أسعار الغذاء التي لها أثقل وزن على المؤشر عند 26 بالمائة فارتفعت 0.6 بالمائة على أساس شهري في يونيو. وارتفعت أسعار الغذاء 6.2 في المائة عنها في يونيو 2009. كانت مؤسسة النقد العربي السعودي قالت في مايو أن من المرجح استقرار التضخم في الربع الثاني من العام وأن يظل مدفوعا بارتفاع أسعار الإسكان والغذاء. كانت المملكة أطلقت خطة تنمية مدتها خمس سنوات بقيمة 400 مليار دولار في 2008 هي أكبر برنامج تحفيز قياسا الى الناتج المحلي الاجمالي بين دول مجموعة العشرين

المصدر: رويترز

### قواعد جديد بالجزائر تضيق على المستثمر الأجنبي لصالح المحلي

أعلنت الجزائر سلسلة من الإجراءات من شأنها أن تمنح الشركات المحلية أفضلية على حساب نظيراتها الأجنبية مما يعزز اتجاه البلد المصدر للطاقة نحو تأميم الاقتصاد. ويرجح أن تؤدي تلك الإجراءات التي لا تنطبق على قطاع الطاقة إلى تضيق الفرص على المتعاقدين الأجانب للفوز بنصيب في عقود بإجمالي 286 مليار دولار تعتزم الحكومة إنفاقها على تحديث الاقتصاد في السنوات الخمسة القادمة. وتنص إحدى القواعد الجديدة على أنه بإمكان شركة محلية أن تتنافس للفوز بعقد رسمي إذا تقدمت بعطاء يزيد بنسبة 25 في المائة على نظيره المقدم من شركة أجنبية. وكانت النسبة السابقة 15 في المائة فقط. وتنص قاعدة أخرى على أن يتم طرح العقود أولا في مناقصة وطنية تتقدم لها الشركات الجزائرية المؤهلة وحدها وفي حال عدم رسو العقد على شركة محلية عندها فقط يمكن دعوة شركات أجنبية للمنافسة. وأعلنت القواعد الجديدة في بيان رسمي نشر بعد اجتماع للحكومة ترأسه الرئيس عبد العزيز بوتفليقة. ودشنت الجزائر خطة استثمار بقيمة 286 مليار دولار لإعادة الاقتصاد الجزائري إلى مساره بعد ما يزيد على عشر سنوات من العنف بين أجهزة الأمن والمتشددين الإسلاميين والذي أدى إلى سقوط نحو 200 ألف قتيل ودفع البلاد نحو في الفوضى. ويقول محللون سياسيون انه مع انحسار العنف ونمو الاحتياطي الجزائري من العملة الأجنبية تتراجع الحكومة تدريجيا عن التزامها باقتصاد السوق وتتجه نحو تشديد الإجراءات على الاقتصاد الأجنبي.

المصدر: رويترز

### مصر تعتزم بناء محطة للطاقة الشمسية بطاقة 100 ميغاوات بحلول 2017

قالت وزارة الكهرباء والطاقة ان مصر تعتزم بناء محطة كهرباء تعمل بالطاقة الشمسية بقدرة 100 ميغاوات بين عامي 2012 و2017 بعد بدء العمل في أول محطة للطاقة الشمسية في مصر هذا العام. وتسعى مصر إلى توليد 20 في المائة من احتياجاتها من الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة بحلول 2020. وتخلفت مشروعات الطاقة الشمسية عن محطات الرياح لكن من المقرر استكمال العمل في أول محطة للطاقة الشمسية في الكريمت جنوب القاهرة هذا العام. وتنتج أول محطة للطاقة الشمسية 120 ميغاوات من توليد الطاقة بطريقة تقليدية باستخدام الغاز الطبيعي و20 ميغاوات من الطاقة الشمسية. وقال أكثم أبو العلا وكيل وزارة الكهرباء أن مشروع المحطة الثانية لتوليد الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية في كوم امبو قرب السد العالي بأسوان سيستخدم فقط الطاقة الكهروضوئية وتبلغ طاقته 100 ميغاوات. وأضاف أن المشروع سيتكلف أربعة مليارات جنيه مصري (714 مليون دولار) بدعم مالي من البنك الدولي والصندوق الإفريقي للتنمية. وقال أبو العلا أن مشروع كوم امبو يأتي ضمن خطة خمسية بين عامي 2012 و2017 موضحا تعليقات أدلى بها وزير الكهرباء لوكالة أنباء الشرق الأوسط المصرية. وتطور مصر المنتجة للنفط والغاز مشروعات لتوليد الكهرباء من الرياح على طول سواحلها الشرقية على البحر الأحمر. ولديها بالفعل مزارع للرياح في الزعفرانة والغردقة تبلغ قدرتها 430 ميغاوات.

المصدر: رويترز

12 يوليو 2010

### أبوظبي غير متحمسة للاستثمار في بريتش بترول يوم

ذكر تقرير لنشرة "ميس" الاقتصادية أن إمارة أبوظبي غير متحمسة للاستثمار في مجموعة بريتش بترول يوم (بي بي)، وذلك بعد أيام من زيارة الرئيس التنفيذي للمجموعة النفطية العملاقة للعاصمة الإماراتية في إطار سعيه للبحث عن مستثمرين. ونقلت النشرة في عددها الأخير، عن مصادر قولها "يبدو ان أبوظبي أبدت عدم حماسة للاستثمار في "بي بي". وبحسب النشرة، "قالت المصادر القريبة من الصناديق الاستثمارية التابعة لأبوظبي ان لهذه الأخيرة دعاوى قضائية تتعلق باستثمارات في "سي تي غروب" والخطوة تتخذ طابعا سياسيا لدرجة كبيرة وهناك الكثير من العناصر المجهولة". وكان جهاز أبوظبي للاستثمار أصبح في 2007 احد أكثر المساهمين في المجموعة المصرفية الأميركية "سي تي غروب" عبر ضخه 7.5 مليارات دولار، إلا أن تقارير صحافية أشارت أن الجهاز الذي يعد أكبر صندوق سيادي في العالم مع أصول تتجاوز 600 مليار دولار، تقدم بدعوى يتهم فيها المجموعة الأميركية بالغش. وكان الرئيس التنفيذي ل"بي بي" توني هايورد زار أبوظبي وسط تكهنات حول سعي المجموعة النفطية للحصول على دعم الصناديق السيادية في الشرق الأوسط لحمايتها من عروض الاستحواذ بعد تدهور سعر أسهمها بسبب التسرب النفطي في خليج المكسيك.

المصدر: اف ب

### خلال أسبوع واحد فقط تصرفات العقارات في دبي تسجل رقما قياسيا بأكثر من 5 مليارات درهم

حققت قيمة تصرفات العقارات من أراض وشقق وفلل وإجراءات بيع ورهن وإجارة منتهية بالتملك في دبي خلال أسبوع رقما قياسيا جديدا بلغ 5.240 مليار درهم. وتتوزع قيمة التصرفات العقارية بواقع 1.295 مليار درهم تصرفات أراض وحوالي 3.954 مليار درهم تصرفات شقق وفلل. وأوضح التقرير الأسبوعي للتصرفات الذي يصدر عن دائرة الأراضي والأملك بدبي أن الدائرة سجلت خلال الفترة من الرابع إلى الثامن من الشهر الحالي 46 مبيعة. وأشار إلى أن منطقة " وادي الصفا 6 " تصدرت مناطق دبي من حيث عدد المبيعات بتسجيلها 12 مبيعه بقيمة 32.9 مليون درهم تلتها "الحبيبة الرابعة" بثماني مبيعات بقيمة 23.6 مليون درهم فمنطقة "الثنية الرابعة" بخمس مبيعات بقيمة 16 مليون درهم. ولفت التقرير إلى أن منطقة " نخلة جميرا " شهدت أكبر مبيعة من حيث المساحة بنحو 60 ألف قدم مربع بيعت بمبلغ 15 مليون درهم تلتها مساحة في منطقة مرسى دبي بنحو 32 ألف قدم مربع بيعت بمبلغ 14.3 مليون درهم. وبشأن مبيعات الشقق والفلل في مناطق التملك الحر فتم تسجيل 446 مبيعة منها 418 لشقق سجلت بمبلغ 528 مليون درهم و28 مبيعة لفلل سجلت بمبلغ 61 مليون درهم. وسجلت الدائرة خلال الأسبوع 312 رهنا لأراض وشقق وفلل بقيمة إجمالية بلغت ثلاثة مليارات و451 مليون درهم كان أهمها قطعة أرض في منطقة المزهر الأولى سجلت بمبلغ 6.2 مليون درهم وأخرى في منطقة "الحبيبة الرابعة" بخمسة ملايين درهم فيما وصل عدد الرهون على الشقق والفلل 243 رهنا بقيمة ثلاثة مليارات و335 مليون درهم.

المصدر: وام

### وسط منافسة مع قطر: وفد اتحاد غرف التجارة العالمي يطلع على ملف دبي لاستضافة مؤتمره في 2013

دخلت استعدادات غرفة تجارة وصناعة دبي، لتقديم طلبها لاستضافة أكبر تجمع لغرف التجارة في العالم مرحلة حاسمة، مع وصول أنطوني باركس، مدير اتحاد غرف التجارة العالمي، التابع لغرفة التجارة الدولية، اليوم إلى، دبي للاطلاع على الاستعدادات الجارية والتسهيلات والمرافق المتوفرة في دبي، وذلك متابعة للطلب الذي قدمته غرفة دبي لاستضافة مؤتمر غرف التجارة العالمي الثامن، المزمع عقده في عام 2013. أشاد المهندس حمد بوعميم، مدير عام غرفة تجارة وصناعة دبي بالبنية التحتية المتطورة التي تتمتع بها إمارة دبي، والتي حولتها لاستضافة أهم الفعاليات والمعارض العالمية، معتبرا أن دبي أصبحت مركزاً تجارياً عالمياً، وعاصمة إقليمية للمعارض والمؤتمرات الدولية. واعتبر مدير عام غرفة دبي أن إمارة دبي تمتلك من المزايا والإمكانات والقدرات ما يؤهلها إلى استضافة المؤتمر، الذي يعتبر المنتدى العالمي الوحيد الذي يجمع ممثلي أكثر من 12 ألف غرفة تجارة حول العالم، مشيراً إلى أن الغرفة وبما تمتلكه من قدرات وخبرات طويلة في هذا المجال، قادرة على تنظيم المؤتمر بصورة تعكس السمعة الطيبة العالمية لإمارة دبي. وأشار بوعميم إلى المزايا التي تتمتع بها دبي، والتي تجعلها الوجهة المثالية لعالم المال والأعمال في المنطقة، حيث تتمتع الإمارة بموقع استراتيجي حيوي وهام يصل الشرق بالغرب، وبيئة عمل شفافة ومحفزة للنمو، وبنية تحتية متطورة، ومرافق حديثة تتلاءم مع الفرص الاستثمارية المتوفرة في قطاعات متعددة، معتبراً أن الدعم الحكومي اللا محدود لمجتمع الأعمال في دبي، يمثل أحد أبرز ركائز قوة وتطور بيئة الأعمال في الإمارة. ونوه بوعميم، الذي يحتل كذلك منصب نائب رئيس اتحاد غرف التجارة العالمي بالعلاقات المتميزة بين غرفة دبي واتحاد غرف التجارة العالمي، باعتبار الغرفة عضواً نشيطاً في الاتحاد، معتبراً أن العمل جار لتعزيز الشراكة بين غرف التجارة في المنطقة واتحاد غرف التجارة العالمي. وأضاف بوعميم قائلاً: "إن استضافة المؤتمر المقبل في 2013 في دبي، سيحقق دفعا قويا للعلاقات الاقتصادية بين دول العالم والمنطقة، وسيساعد على فتح قنوات تعاون مشتركة تخدم الأعضاء ومجتمعات الأعمال، وبالتالي ستعزز من مكانة المنطقة وحضورها على الخارطة العالمية الاقتصادية".



12 يوليو 2010

## الإبداع الإداري

### أولا مفهوم الإبداع:

إن مصطلح "الإبداع" يعد من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعية لها كأساس لمفهوم "الإبداع" إلا أننا سنتبنى التعريف التالي للإبداع: بأنه عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية... بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها. وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق.

### ثانياً خصائص الإبداع:

إن الأعمال المبدعة هي التي تعد بمثابة البصمة التي تميز عملاً دون آخر، وفي هذا السياق سنحاول توضيح الخصائص التي تميز الإبداع عن غيره من المفاهيم الأخرى وأهم ما يمكن الإشارة إليه ما يلي:

1- **ظاهرة فردية وجماعية:** فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات. بمعنى أن الإبداع قد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فالإبداع على مستوى الفرد: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد "المبدعين" والذي يتميز بقدرات إبداعية من أهمها: الخصائص العقلية: متمثلة في: الحساسية في تلمس المشكلات، الطلاقة (سهولة التعبير عن الأفكار بعد إنتاجها وصياغتها في قالب مفهوم)، المرونة (قادر على توجيه أفكاره، وإعادة توجيهها لتوليد أفكار جديدة)، الأصالة (القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة) الخصائص النفسية: متمثلة في: الثقة بالنفس، القدرة العالية على تحمل المسؤولية، القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

أما الإبداع على مستوى الجماعة: فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها. أما الإبداع على مستوى المنظمة: فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. فالفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الفرد، إلا أن نجاح هذه الفكرة يتطلب مشاركة كل فرد في المنظمة من أصغر موظف إلى الإدارة العليا بعمل الإبداعات اللازمة لتطبيق هذه الفكرة.

2- **ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:** فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين فالظاهرة الإبداعية هي واقع موجود في الحياة وبين الناس بل إنه يمكن القول أن مفهوم الإبداع من وجهة نظر البعض مساو لمفهوم الحياة من حيث التجدد. حيث إن الإبداع يعتبر مهارة يومية وأساسية يستخدمها الإنسان سواء على المستوى الشخصي لتحقيق الشهرة والمكانة أو على مستوى عمله لتحقيق التميز في الأداء، إلا أن إهمال المنظمات له أدى إلى إحباط الكثير من العاملين وتحويل مجهودهم من فكري إلى عضلي حتى أصبح الإبداع مقصوراً على أصحاب الذكاء الخارق، والمستويات العليا في العديد من المنظمات.

3- **ظاهرة موروثية ومتعلمة:** إن الإبداع عملية ليست مبرمجة فهو ليس بعملية نمطية بل يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد، فالتشابه والتكرار هما نقائص الإبداع. وبما أن التفكير مهارة مثل غيره من المهارات يتم تنميته عند الفرد فعن طريق تنمية التفكير الإبداعي وكيفية تكوين الأفكار سيصل إلى أفكار إبداعية جديدة ومفيدة وبالتالي يتعلم الإبداع. إلا أن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية، لتأثيرها على تنمية الاستعدادات الإبداعية والتي تعطي الإبداع نوعية مميزة فإن لب مسألة الإبداع يكمن في كيفية نشوء هذه الأفكار الجديدة وما هو أصلها.

### ثالثاً مفهوم الإبداع الإداري:

في مجال الإدارة لم يتفق العلماء والباحثون كذلك على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري، حيث أدى عدم اتفاق العلماء حول تفسير مفهوم الإبداع بصفة عامة إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري. فقد عرّف الإبداع الإداري بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل. بينما يرى البعض أن الإبداع الإداري يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم. ومن الاستعراض السابق للمفاهيم المختلفة للإبداع الإداري يمكن القول أن الإبداع الإداري هو فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد.

### رابعا أهمية الإبداع الإداري:

تواجه المنظمات العديد من التحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج منه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات، أو الفشل والاندثار. فالتغيير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات فقد أشار رينشارد بيكهارد - أحد علماء التطوير التنظيمي - إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها. فهذه إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير. فقد ربط بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا



12 يوليو 2010

أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه. كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة. أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

## خامساً مراحل العملية الإبداعية:

هناك العديد من النماذج التي قد تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية. فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع إلى: مرحلة الإعداد: ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها. مرحلة الاختبار والاحتضان: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة. مرحلة الإشراف: وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة. مرحلة التحقيق: وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة

أي أنه في البداية يضع المبدع تصور للوضع الحالي (يقيم المنظمة كما هي: سياستها، موظفيها، إجراءات العمل، طرق العمل، بيئة العمل...) كمحاولة للوصول إلى نقاط القوة والضعف لديها، ومن ثم يضع (البداية) للتعامل مع نقاط الضعف والأفكار المناسبة لتدعيم نقاط القوة، وهذا يتطلب توليد عدد كبير من الأفكار (العصف الذهني) وقدرة على تحليل الأفكار للربط فيما بينها ومحاولة التعرف على العلاقات المختلفة بين عناصرها، ومن ثم يقيم هذه الأفكار ليرى أيهم أكثر ملاءمة للتطبيق والتي تحقق أكبر فائدة ممكنة.

## سادساً العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري:

انطلاقاً من إيمان المنظمات بأهمية الإبداع الإداري كان لزاماً عليها أن تبحث عن ما هي العوامل المؤثرة على مستواها؟ وقد تعددت تلك العوامل واختلف العلماء على تحديد ماهية تأثيرها، وسنتناول أهم تلك العوامل بالتفصيل:

1- **خصائص فردية:** إن الإبداع لدى المنظمة من عدمه إنما يتوقف - إلى حد كبير - على العاملين بها أنفسهم أي أن الإبداع يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فهم الذين يتحدون ما هو قائم لتحسينه مستندين إلى قدراتهم الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الحساسية في تلمس المشكلات...) فالمدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن الغير. أي أن السلوك الإبداعي عند العاملين في المنظمات المختلفة يتطلب وجود مهارات إبداعية وليس العكس، وهذا دليل على أن مهارات الإبداع الإداري التي يتطلبها العمل الإداري ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين من الإداريين والتي تظهر في شكل سلوك محدد أثناء إحداث التغيير.

2- **خصائص المناخ التنظيمي:** بلا شك أن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة إلا أنها كي تظهر إلى الوجود بحاجة إلى البيئة المناسبة لنموها وتطورها. وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي فهو "البيئة الداخلية - مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها" أي أن أبعاده تحدد بعوامل البيئة الداخلية ومن أهمها: \* مرونة التنظيم: وهي قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الخارجية أو الداخلية. \* طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت دراسة عن أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً. \* أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية. \* خصائص جماعات العمل: تعرف جماعات العمل بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة. فقد ذكرنا سابقاً أن إبداع الجماعة أكبر من مجموع الفردي لإبداع أفرادها بحكم تأثيره بعدة متغيرات منها: - أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة. - أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً. - أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام. - أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة. - أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات. \* أهمية التنمية والتدريب: حيث إنها تعكس اهتمام المنظمة بتنمية العنصر البشري، مما يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة. \* أنماط الثواب والعقاب: فالهدف من المكافأة أو العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله. فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والعكس صحيح. \* أنماط السلطة والقيادة: فالسلطة أنواع منها المركزية واللامركزية. فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ويمثلها القيادة الديكتاتورية: التي تمتاز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط ذو الاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الأداء والأفكار مما يحد من الإبداع، على عكس اللامركزية حيث تُوزع السلطة مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات ويمثلها القيادة الديمقراطية القائمة على الاتصال ذي الاتجاهين وتقويض السلطة والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة.

## سابعاً معوقات الإبداع الإداري:

بعد تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الإبداع في المنظمات سلباً أو إيجاباً، فهنا سنتناول مجموعة من العوامل أو المعوقات التي تحد من الإنجاز الإبداعي وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في مجموعتين كالتالي:

### 1- المعوقات الشخصية:

تعددت المعوقات الشخصية التي تحد من ظهور القدرات الإبداعية. أهم هذه المعوقات والمتمثلة في كل من: \* معوقات إدراكية: وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات الغير مباشرة فيها، بالإضافة إلى التفكير الغير متعمق، بحيث تعامل الأفكار دون تعمق وينظر لها على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش،



12 يوليو 2010

مما يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع. \* معوقات وجدانية: تتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع، وقد تتمثل في تجنب طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، بمعنى أن الفرد سيحتفظ بها، مما يعيق الإبداع ويبدد الأمل في الابتكار، بالإضافة إلى عن غياب الدوافع الداخلية للإبداع وهي الدوافع المرتبطة بالشخص ذاته التي تدفعه إلى العمل الإبداعي كالإثارة والتحدي والرغبة في تحقيق الذات، مما يؤدي إلى إخفاقه في الوصول إلى الحلول الإبداعية. \* معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع.

## 2- المعوقات التنظيمية:

وتشمل العوامل التي تحد من الإبداع الإداري في المنظمات الناتجة من البيئة التنظيمية الداخلية - المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة - أهم هذه المعوقات: \* الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون. \* الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن. \* مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتقويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين. \* ضعف الولاء التنظيمي وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهام الموكولة إليه، وبالتالي عدم توقع الإبداع منه. \* الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم. \* قلة الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي. \* هيمنة المديرين الإداريين المفكرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعنا \* عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع نمطية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير. \* ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية، وعدم توفر مقاييس واضحة للإبداع. \* عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة. فكما ذكرنا سابقاً أن الإبداع من الممكن أن يكون جماعياً، فعدم مساندة الجماعات في المنظمات قد يؤدي إلى تكاسلها وتدني حماسهم أو اتجاهاتهم عكس أهداف التنظيم، مما يضر المنظمة ويعيق الإبداع. فلا يشترط أن تظهر كل هذه المعوقات فظهور أحدها كافي للحد من مستوى الإبداع في المنظمة، فقد أكدت بعض الدراسات على وجود الإبداع الفردي بين بعض المدراء في الوزارات والأجهزة والهيئات الحكومية في دولة الكويت مقابل غياب النمط أو التوجه الواضح نحو الإبداع والتطوير على مستوى علاقات العمل بين المدراء في تلك المنظمات (غياب الدور المؤسسي للمدير القيادي المبدع) وهذا يدل على وجود القدرات الإبداعية لديهم ولكن هناك ما يحول دون ظهورها لوجود معوقات تنظيمية في تلك المنظمات فأصبح لزاماً عليها الحد من هذه المعوقات قدر الإمكان حتى القضاء عليها تماماً.

## ثامنا خصائص المنظمة المبدعة:

إذا علمنا أن أكثر المنظمات إثارة تكون الإدارة المبدعة في المقدمة، وفرص الإبداع موجودة في كل وقت، وأن أي منظمة تسعى إلى قمع الإبداع فإنها تقع في النهاية مزيداً من النجاح. وأن الإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي. من ذلك يتسنى لنا تعريف المنظمة المبدعة: بأنها كيان تنظيمي صُممت بيئته الداخلية لتساهم بتبني الأفكار الخلاقة ومصادرها، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة. أي أن الإبداع ما هو إلا ناتج تفاعل بين الفرد والبيئة التي يعمل بها والذي يتطلب جهد تعاوني بين أعضاء التنظيم كافة. أن تعيين أشخاص مبدعين لا يعني أن الإبداع سوف يظهر، لأن بعض المنظمات تقضي على الإبداع (تقتله) لذلك فقد سعت الدراسات إلى معرفة القيم والسمات التي تميز بيئة المنظمات لإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة هذه السمات هي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- وجود أنصار للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم. أنه لا بد من الاهتمام بتعيين الخبرات الشابة والتي لديها القدرة على الإبداع.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين. فقد ذكر توفيق أن الإبداع وثيق الصلة بمنح الاستقلالية والثقة في الآخرين، كما أن مناقشة الأفكار الإبداعية مع الأطراف ذات العلاقة بتطبيقها يزيد حتماً من فاعلية وإمكانية التنفيذ.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث أو التطوير أو جماعات التخطيط للترويج للإبداع. من استعراضنا لسمات هذه المنظمات نجدها تعمل على تصميم وتهيئة بيئات إبداعية كهدف من أهدافها مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري و الحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقاً من وعيها بأهمية الإبداع الإداري لها - والتي تناولنا بعضها سابقاً - فتسعى لاكتشافه ومن ثم تطويره وتنميته.