

روح المقاولة ودورها في تنمية التفكير والإبداع الإداري في منظمات الأعمال الجزائرية

أ.د قرومي عبد الحميد

كلية الإقتصاد _ جامعة البويرة _

حنان بن علي

طالبة دكتوراه LMD

كلية العلوم الاجتماعية جامعة

الجزائر 2

ملخص: ينعكس مفهوم روح المقاولة عادة في جملة الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها المقاول بهدف إنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة، فيتطلب منه ذلك جهدا ماديا وذهنيا معتبرا، هذا الأخير لا يتعلق فقط بابتكار وإبداع فكرة المؤسسة الجديدة، بل أيضا يشمل ابتكار الطرق والأنماط الإدارية الجديدة التي يستخدمها المقاول في إدارة مؤسسته، وهذا استجابة لمختلف التغييرات التي تحصل في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول إبراز تأثير ودور روح المقاولة لدى المقاول في تنمية التفكير والإبداع الإداري في المؤسسات والمنظمات.

الكلمات المفتاحية: روح المقاولة، الإبداع الإداري، التفكير الإبداعي، منظمات الأعمال

تصنيف JEL: L81

Abstract:

The concept of the spirit of entrepreneurship usually can be seen through actions and behaviors taken by the Contractor in order to create a new company or develop an existing one, and this requires from him to do physically and mentally efforts, this latter is not just about inventing and creating of new company, but also includes ways and new management styles that used by the contractor in the management of his foundation, and this is in response to various changes taking place in the internal and external environment of the company, and through this paper we will try to highlight the impact and the role of the of the contractor in the development of thinking and creativity in the management of companies and organizations.

Keys wods: entrepreneurship spirit, administration creativity, Creative thinking, Business Organizations.

Classification Jel Codes :L81

مقدمة:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة تمتاز بالاضطراب والتنافسية الشديدة، وهذا بفعل الثورة المعلوماتية الكبيرة التي تعتمد أساساً على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع. إن هذا الواقع جعل من الأساليب الإدارية التقليدية غير قابلة للاستمرار بفعل آثارها السلبية المختلفة، خاصة ما ارتبط بالممارسات البيروقراطية، وحثت على المنظمات الأخذ بكل الآليات التي من شأنها أن تدعم الإبداع والابتكار الإداري للوصول إلى مفاهيم وسياسات وتنظيمات وطرق تسييرية جديدة، تساهم في الأخير في تطوير أداء المنظمة، وفي هذا السياق يمكن أن تلعب روح المقاولاتية دوراً محورياً في تحفيز ودفع القوى الذاتية لدى المقاول نحو التفكير في استحداث وابتكار طرق إدارية جديدة تتماشى مع مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً وتؤدي إلى تحسين أدائها.

ومن خلال ما سبق تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة كالتالي:

ما هو الدور الذي تلعبه روح المقاولاتية في تنمية التفكير والإبداع الإداري في منظمات الأعمال

اعتماداً على ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول : ماهية روح المقاولاتية

المحور الثاني: الإبداع الإداري في منظمات الأعمال

المحور الثالث: التفكير الإبداعي لدى قادة المشروعات والمنظمات (القائد المبدع)

المحور الرابع: تأثير روح المقاولاتية في توجيه التفكير والإبداع عند القائد

المحور الأول : ماهية روح المقاولاتيةأولاً: مفهوم المقاولاتية:

المقاول عبارة عن السيرورة التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتج جديد ذو قيمة في السوق، وبين الاثنين المغامرة والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة وخوض كافة المخاطر المترتبة عن هذه العملية، وبما أن السيرورة هي التجديد سواء على مستوى المنتج المادي أو الفكري (الطرق والمناهج ...).، أو اكتشاف موارد جديدة، فالمقاول تنطوي إذن على مبدأ الإبداع.

كما تعرف على أنها الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها، إذ إنه عمل اجتماعي بحت على حد قول Marcel MAUSS، أما FAYILLE فقد حددها على أنها حالة خاصة، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم اليقين، أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة متميزة بتقبل التغيير والأخطار المشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي. أما بالنسبة للإنجلوساكسون وخاصة الأمريكيين فقد استعملوا المصطلح منذ سنوات التسعينات، إذ نجد أن البروفيسور Howard STEVENSON بجامعة Harvard يوضح بأن: "المقاولاتية عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها".

إذن فالمقاولاتية هي الأفعال والعمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول لإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد، بهدف إنشاء ثروة من خلال الأخذ بالمبادرة، وتحمل المخاطر، والتعرف على فرص الأعمال، ومتابعتها، وتجسيدها على أرض الواقع، ومهما كان المعنى الذي أُعطي للمقاول، فإن هذه الأخيرة تجمع بين المفاهيم الثلاث الرئيسية: إنشاء مؤسسة، روح المقاول، والمقاول¹.

والمقاول حسب Cantillon و Say هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، ويعتبر Cantillon عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريفه للمقاول، حيث يعرفه وبغض النظر عن نشاطه، بأنه: "الشخص الذي يشتري (أو يستأجر) بسعر أكيد لبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد"، أما بالنسبة لـ Say الأمر الذي يميز المقاول وخاصة الصناعي هو قدرته على تطبيق العلم والمعرفة، حيث فرّق بين كل من العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة ويقوم بإجراء البحوث، المقاول، والعامل الذي يعمل لحسابهما².

ثانيا: الروح المقاولاتية :

تعد المقاولاتية أيضا مكانا يبرز فيه سلوك فردي مرتبط بالأعمال، أي حالة ذهنية أو ما يسمى بروح المقاولاتية عندما يتعلق الأمر بالشخص، وثقافة المقاولاتية عندما يتعلق الأمر بالمؤسسة، هذا يعني مجموعة القيم كالمبادرة، الأخذ بالأخطار، الإبداع وكل ما تعلق بإنجاز الأهداف، هذا يحيل أيضا إلى بعض المواقف والاتجاهات مثل: المسؤولية والرغبة في التغيير.

يعد السلوك المقاوлатي أو الفعل المقاوлатي نتيجة للروح المقاوлатية للمقاو، فخلق المؤسسة يتطلب شخص (أو أشخاص) لهم رد فعل إيجابي اتجاه الأخطار وقبولها و توجه نحو الفرص، وكذلك قدرات على المبادرة وعلى حل المشاكل ... الخ. وفي إطار ربطه بين بروز المقاو وروح المبادرة يشير H  l  ne VERIN إلى أن تطور التحليل الاقتصادي بما فيه شبكة المفاهيم سمح بظهور شكل جديد للرجل الاجتماعي، فهو يبادر حسب عقلانية غاياته ويصبح بذلك مقاولا.

كذلك فيما يخص مفهوم المقاو، فإنه اليوم يوظف للدلالة على أنشطة أشخاص وأفراد في ميادين أخرى غير الأعمال، مثل الميادين العلمية، الثقافية، والفنية... الخ، فمثلا الباحث الذي يملك روح مقاوлатية ليس بالضرورة شخص يسعى لخلق مؤسسة جديدة لكنه شخص يأخذ بالمخاطر ويبرهن على مبادراته في عمله أو داخل مخبره مثلا³.

ثالثا: مقومات الفكر المقاولاتي:

يحتاج المقاو إلى مجموعة مواصفات تجعل منه المقاو الناجح والمسير الجيد، وهذا عن طريق الدمج بين مجموعة من الصفات الشخصية والعوامل البيئية، ويمكن تقسيم هذه المقومات إلى قسمين:

1 - مقومات شخصية:

وتتضمن الحاجة إلى الانجاز، أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاو دائما يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية، وتشمل المقومات الذاتية عادة:

- الثقة بالنفس: حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراته وثقته بها.

- الرؤيا المستقبلية: أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.

- التضحية والمثابرة: يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمن استمراريتها، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق آمال وغايات

مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشروعات إنما تنبع من خلال الجد والاجتهاد والعتاء.

- الرغبة في الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوفر لديهم الموارد المالية الكافية، كما يستبعد المقاولون العمل لدى الآخرين تجنباً لحالات التحجيم بحيث يتمكنون من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وآرائهم وطموحاتهم، كما "يوفر لهم إنشاء المؤسسات الخاصة الدخل الكافي للمعيشة وتحقيق الثراء، إلى جانب التحكم في شؤون العاملين لديهم مما يعطيهم استقلالية في العمل، وهذا ما سماه Shumpeter بالمملكة الصغيرة".

بالإضافة إلى العديد من المهارات الواجب توفرها في المقاول الناجح.

- المهارات التقنية: وهي تتمثل في الخبرة، المعرفة، والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من إنتاج، بيع، تخزين وتمويل، وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشروع بجدارة.

- المهارات التفاعلية: وهي قدرات الاتصال، نقل المعلومات، استلام ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، الإقناع... الخ، والتي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط للآخرين.

- المهارات الإنسانية: وتتمثل في القدرات التي تمكن المقاول من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذه العلاقات تُبنى على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة، والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة، وهي قدرات تتعلق بالاستجلاب والتحفيز والاستمالة للآخرين والمعاملة الحسنة والتصرف اللبق مع أعضاء المؤسسة.

- مهارات فكرية: تتمثل في اكتساب أسس ومبادئ علمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرار والمحكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... الخ.

- مهارات تحليلية: أي القدرة على التفكير المجرد حيال نظرتهم إلى مؤسساتهم التي تعمل ككل وليس كجزء وأن أجزاءها ووظائفها ترتبط مع بعضها البعض لتصبح كلا في محيطها، حيث أن هذا الإدراك في حد ذاته تخوله تعقيدات العمل الحاصلة أمامه بعد مواجهته أغلبية المشاكل ليتمكن فيما بعد من وضع الحلول المناسبة.

2 - المقومات البيئية: وتشتمل على ما يلي:

أ- المحيط الاجتماعي: يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتكوينه المعقدة.

- الأسرة: تعمل الأسرة على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة.

- الدين : يدعو الدين الإسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت.

- العادات والتقاليد: تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه نحو إنشاء المؤسسات.

ب- الجهات الداعمة: نظرا لأن ثقافة المقاولاتية تنشأ من المجتمع الذي تنشأ فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم المرافقة فإن هذه الأخيرة تلعب دورا أساسيا في الدفع من كثافة المقاولاتية ولعل من أهم هيئات الدعم المتوفرة على المستوى الوطني:

- ANSEJ: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- CNAC: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- ANGEM : الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

- ANDI : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

هذه المؤسسة هي مؤسسات عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة، مشروع إنشاء مؤسسة. يستفيد الشباب من خلال إنشاء مؤسسة:

• مساعدة مجانية استقبال إعلام مرافقه تكوين).

• امتيازات جبائية (الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة و تخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الإنجاز والإعفاء من الضرائب في مرحلة الاستغلال).

• الإعانات المالية (قرض بدون فائدة – تخفيض نسب الفوائد البنكية).

ج- الجامعة والتعليم: يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير مهارات المقاولاتية، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية والمثابرة، الثقة بالنفس وغيرها من المهارات المقاولاتية الأخرى، كما أن للجامعة دور هام في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولاتية وتدريب المفاهيم العلمية التي تبني عليها.

وتعتبر تجربة دور المقاولاتية على مستوى الجامعات الجزائرية خطوة مهمة في هذا الإطار، فهي تتكفل بتنشيط ملتقيات وندوات لفائدة الطلبة الراغبين في إنشاء المؤسسات وكذا التكفل بتدريس مادة المقاولاتية في كل أقسام الجامعة⁴.

3- المقاول وسير النشاط المقاولاتي: (Approches basées sur les processus)

لقد اهتمت المقاربة الاقتصادية بدراسة دور المقاول في الاقتصاد و المجتمع ككل ، و اهتمت مقارنة الأفراد بشرح تصرفات المقاول و سلوكه ، و في هذا الإطار طهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول و المؤسسة الجديدة بالنجاح ، من بينها نجد أعمال P,Drucker الذي أشار في مطلع الثمانينات من القرن الماضي إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولاتية من اقتصاد مرتكز أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين .

فبالنسبة إلى Drucker تكمن أسباب نجاح المقاول في الإبداع الذي يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة الثروات: يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الإطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها.

كما ركز أيضا على أهمية التغيير، والذي يستطيع المقاول من خلاله استعمال الموارد المتاحة بطريقة جديدة وبشكل مختلف عما سبق ،كأن يقوم مثلا بتغيير المجال أو القطاع الذي يستغل فيه المقاول هذه الموارد إلى قطاع آخر ذو مردودية أحسن وإنتاجية أعلى، أو أن يقوم باستعمال الموارد التي يمتلكها أو تنسيقها بطرق جديدة تعطيها أكثر إنتاجية .

ويعتبر Gartner أيضا من رواد هذا الاتجاه، حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه، وقدم في هذا الصدد نموذجا يصف عملية إنشاء مؤسسة جديدة، هذا النموذج له أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط، الفرد، سير العملية والمؤسسة، يعتبر الباحث مجموعة النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة كمتغير واحد ضمن النموذج الذي قدمه دون إهمال الأبعاد الأخرى. وتتمثل هذه النشاطات في: البحث عن الفرصة المناسبة، جمع الموارد، تصميم المنتج، إنتاج المنتج، تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع .

لقد اهتم الباحثون بهذه المقاربة لأنها تسمح لهم بالخروج من التصورات السابقة الضيقة والمحدودة التي تنحصر في دراسة عامل واحد، صفة إنسانية، أو وظيفية اقتصادية

لعملية معقدة، والتي يجب إن تدرس ككل متكامل ومن جميع الجوانب حتى تتمكن من فهمها بشكل أفضل⁵.

المحور الثاني: الإبداع الإداري في منظمات الأعمال:

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري و مبادئه:

- 1- مفهوم الإبداع: هناك مجموعة من المفاهيم للإبداع يمكن سردها كما يلي:
 - هو تصرف (عمل) يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير.
 - هو الإنتاج غير المألوف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجدية والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدامات محددة.
 - الإبداع هو استحداث شيء جديد وهو قرين الابتكار.
 - يشير مفهوم الإبداع إلى الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة.
 - هو العملية التي تقود إلى منتج أو مخرجات ذات قيمة. (Creativity is a product)
 - الكثير يجمع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

إن الإبداع هو جانب لا يتجزأ من السيرة الذاتية للمبدع وتحقيق شخصيته، فالشخصية مثل أفلاطون وأوغسطين وفوكو أو شدروفيتسكي، تفهم حياتها من حيث هي إبداع منفصل وحياة خاصة فهما الشيء ذاته⁶.

2- مفهوم الإبداع الإداري:

- هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.
- وكما يمكننا تعريفه بأنه: ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

كما يعرف الإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل⁷.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري: وتتمثل في:

- حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.

- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .

- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة، كما يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

ثالثاً: مبادئ أساسية في الإبداع الإداري:

- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.

- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللباقة مع احترام وتشجيع وتنمية الأفراد ببتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي إلا مجموعة جهود أبنائها وتضاههم.

- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما يعني القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.
- التطلع إلى الأعلى دائماً لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة.
- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتُعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.
- من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة، كما أنها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

رابعاً: دوافع الإبداع:

تصنف هذه الدوافع إلى:

- 1- الدوافع الذاتية (الداخلية): وتشتمل على:
 - الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
 - الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
 - الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
 - الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

- الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

2- الدوافع البيئية (الخارجية): وتتضمن:

- الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة.

- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.

- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

3- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.

- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.

- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

4- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلن: على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة

في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس

التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندما ينبعث السرور

في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.

المحور الثالث: التفكير الإبداعي لدى قادة المشروعات (المنظمات): (القائد المبدع):

أولاً: خصائص وسمات الشخصية المبدعة: تتسم الشخصية المبدعة بمجموعة من

الخصائص والسمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الخصائص العقلية: وتتضمن:

أ- الحساسية في تلمس المشكلات:

يمتاز المبدع بأنه يدرك الأزمت والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، فقد

يتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها، في حين يرى الآخرون أن "كل

شيء على ما يرام" أو يتلمسون مشكلة دون الأخريات.

ب- الطلاقة:

وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبياً، وبازدياد تلك القدرة يزداد **الإبداع** وتنمو شجرته، وهذه الطلاقة تتضمن:

- الطلاقة الفكرية: سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
- طلاقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير.

- طلاقة التعبير: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ج- المرونة:

وتعني القدرة على تغيير زوايا التفكير (من الأعلى إلى الأسفل والعكس، ومن اليمين إلى اليسار والعكس، ومن الداخل إلى الخارج والعكس وهكذا) من أجل توليد الأفكار، عبر التخلص من "القيود الذهنية المتوهمة" (المرونة التلقائية)، أو من خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة (المرونة التكيفية).

د- الأصالة:

وتعني القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة – على منتجها – بشرط كونها مفيدة وعملية. وتشكل هذه الخصائص مجموعها ما يسمى بالتفكير المنطلق (المتشعب)، وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة، وهذا اللون من التفكير يستخدمه المبدع أكثر من التفكير المحدد (التقاربي)، وهو استنتاج حل واحد صحيح من معلومات معينة.

هـ- الذكاء:

أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرطاً للإبداع، إنما يكفي الذكاء العادي لإنتاج الإبداع.

2- الخصائص النفسية: يمتاز المبدع نفسياً بما يلي:

- الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها، ولكن بلا غرور.
- قوة العزيمة ومضاء الإرادة وحب المغامرة.
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- تعدد الميول والاهتمامات.
- عدم التعصب.
- الميل إلى الإنفراد في أداء بعض أعماله، وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.

-الاتصاف بالمرح والأريحية.

- القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

3- خصائص متفرقة:

- حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل...

- الميل إلى النقاش الهادئ.

- الإيمان غالباً بأنه في "الإمكان أبداع مما كان."

- دائم التغلب على "العائق الوحيد"، (وهو العائق الذي يتجدد ويتلون لصرفك عن

الإنتاج والعطاء).

- البذل بإخلاص وتفان، وعدم التطلع إلى الوجاهة والنفوذ، بمعنى أن تأثره بالدافع

الداخلي (كالرغبة في الإسهام والعطاء، تحقق الذات، لذة الاكتشاف، والانجذاب المعرفي

ونحوها) أكثر من الدافع الخارجي (المال، الشهرة، المنصب ونحوها).

ثانياً: مهارات التفكير الإبداعي: إن مراجعة لأكثر اختبارات التفكير الإبداعي شيوعاً وهي

اختبارات تورنس، واختبارات جيلفورد تشير إلى أهم مهارات التفكير الإبداعي أو قدراته التي

حاول الباحثون قياسها وهي :

1)- الطلاقة: وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو

المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في

جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها. وقد

تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العاملي منها : الطلاقة اللفظية أو

طلاقة الكلمات، طلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية، طلاقة الأشكال.

2)- المرونة: وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة،

وتوجيه أو تحول مسار التفكير مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف، و المرونة هي عكس

الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما

تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، المرونة التكيفية، مرونة إعادة

التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة.

3)- الأصالة: وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى

الجدة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية

كمحدد للحكم على مستوى الإبداع .

4- الإضافة: وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة و متنوعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها .

5- الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. ولا شك في أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات و تعديلات على معارف أو منتجات موجودة. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها.

ثالثا: استراتيجيات تنمية مهارات التفكير الإبداعي:

1- العصف الذهني: يعني استخدام الدماغ أو العقل في التصدي النشط للمشكلة، وتهدف جلسة العصف الذهني أساسا إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل للمشكلة مدار البحث .

2- وضع فرضيات وكشف الافتراضات: الفرضية عبارة عن استنتاج غير نهائي أو تجريبي من شأنه أن يربط بين متغيرين أو مجموعة متغيرات استنادا لمعلومات أولية متوافرة بهدف تفسير طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات أو التوصل إلى تعميمات أو حل مشكلات قائمة، أما الافتراض فهو عبارة عن مسلمة أو حقيقة أو معلومة قد لا تكون مكشوفة في النص أو الكلام أو الرسالة، وتتوقف عملية فهم الموقف أو مضمون الرسالة على استخلاص ما بها من افتراضات بين السطور.

إن الفرضية تستلزم بالضرورة إجراء فحص أو تجريب لإثباتها أو نفيها حتى يمكن تفسير الغموض الذي يكتنف الموقف أو المشكلة . وهي مفيدة و ضرورية في عملية الإبداع أو التفكير الإبداعي في مجالات العلوم و أمور الحياة المعاصرة بأشكالها المختلفة . ويعتمد عليها الباحثون في الدراسات المستقبلية و التنبؤية .

أما العلاقة بين الفرضيات و المعلومات فهي ذات طبيعة تبادلية ، بمعنى أن المعلومات تشكل المادة التي تبنى على أساسها الفرضيات ، و بالمقابل فإن الفرضيات تقود عملية البحث عن المزيد و الجديد من المعلومات التي لا بد من جمعها لفحص الفرضية و من ثم التوصل لاستنتاجات قد تفتح آفاقا جديدة لوضع فرضية أخرى و جمع معلومات إضافية وهكذا حتى يمكن تفسير الظاهرة أو المشكلة موضع البحث .

3- التحويل: يقصد بالتحويل معالجة المعطيات أو المعلومات اللفظية أو العددية أو الرمزية أو الشكلية، بطريقة أو أكثر من الطرائق إثارة التفكير الإبداعي التي تشمل التعديل، الإحلال، الإزاحة، التكبير، التصغير، الاستبعاد، الإضافة، إعادة الصياغة، إعادة البناء، التمثيل، أو لعب الأدوار، وتستخدم هذه الإستراتيجية لتعميق فهم الطلبة لمضمون المشكلة، والإحاطة بجميع جوانبها، وإدراك العلاقة القائمة بين مكوناتها ، وتوليد أفكار أو معلومات جديدة⁸.

رابعاً: تنمية وتطوير الإبداع لدى المقلوب :

بعدما تطرقنا سابقاً إلى استراتيجيات تنمية مهارات التفكير الإبداعي، وخصائص الشخصية المبدعة، سوف نتطرق إلى بعض الصفات الفعالة لتنمية وتطوير الإبداع عند المقلوب منها:

- التصرف كالمبدعين: إن أكبر عائق يقف في وجه الإبداع عندما يعتقد المقلوب بأنه غير مبدع ، فمجرد التصريح بذلك يعني منع المقلوب من القيام بأي مبادرة في اتجاه الحصول على أفكار إبداعية ، لذلك ننصحه أن يسمح لنفسه بالتظاهر بأنه شخص مبدع وقادر على إنتاج أفكار إبداعية ، وهذه خطوة أولى في سيرورة التفكير الإبداعي.

- تجديد مدخلات الذهن: وهو ما يشبه غداء المخ حتى يستطيع العمل على إنتاج أفكار إبداعية، الأمر الذي سيساعد على خلق منبهات ذهنية تساعد على خلق أفكار جديدة مثل: سماع الموسيقى، القيام بجولة في الطبيعة، التسوق، المطالعة... الخ.

- تدوين الأفكار: لا يوجد أسهل من ضياع الأفكار إن لم يتم تدوينها ، لذلك ينبغي على المقلوب أن يكتب أي فكرة تخطر بباله فيمكنها أن تكون مصدراً لأفكار أخرى في المستقبل. تخصيص وقت للراحة : لا يمكن للشخص المبدع وخاصة المقلوب الاستغناء عن أوقات الراحة والهدوء حتى يتمكن من الحصول على نفس إبداعي جديد، ففترة الاسترخاء تمكنه من إنتاج أفكار عديدة حيث تسمح للذهن بالإبحار بعيداً و لو لفترة قصيرة بحثاً عن أفكار إبداعية

مطالعة كتب حول الإبداع أو المشاركة في دورات الإبداع: إن التفكير المبدع سيرورة ليس من السهل الوصول إليها لذلك فالمقلوب يحتاج إلى تنمية قدراته الإبداعية من خلال المطالعة و قراءة كتب حول الإبداع دون التردد في المشاركة في دورات تدريبية خاصة بالإبداع⁹.

المحور الرابع: تأثير روح المقاولة في توجيه التفكير والإبداع عند القائد و في إدارة التغيير:

أولاً: إدارة التغيير:

إدارة التغيير هو مصطلح يستعمل في مجالين هما إدارة التغيير في العمل أو إدارة التغيير في المشاريع، ففي مجال إدارة التغيير في العمل فهو نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة، إنها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة لقبول التغيير، وبالتالي تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم، أما في بعض مجال إدارة المشاريع، فترمز إدارة التغيير إلى عملية معالجة التغييرات التي قد تحدث خلال عملية تنفيذ المشروع وكيفية موافقة الأطراف المعنية على هذه التغييرات.

ثانياً: المقاول وإدارة التغيير:

بشكل عام يمكن تعريف التغيير على أنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المؤسسة المادية والسلوكية (المهام)، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، والتكنولوجيا، وذلك بغرض رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف سلوكية.

1- الأسباب التي تدفع المقاول لإدارة التغيير داخل المؤسسة :

هناك العديد من القوى والأسباب التي تدفع المقاول نحو التغيير والتطوير، إذ يواجه عمل المؤسسات مصدرين من الضغوط، مصدر داخلي، ومصدر خارجي.

أ- القوى والمسببات الداخلية: هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة المقولة بسبب عملياتها وعمالها، ويمكن أن تتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعمال، والانفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة المقولة، وكذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسة عندما تتضارب أولوياتها ويمكن القول أن القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المؤسسة المقولة نوعان:

- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة، مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العمال بكيفية معاملة المقاول لهم¹⁰.
- سلوك أو قرارات المقاول، فالصراع والاحتدام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع .

ب- القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة المقاتلة: بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها، وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات، المستجدات، المشاكل، التوقعات، والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، ومن الضغوط الخارجية هناك البيئة، التغيرات السكانية، مستوى الثقافة العامة السائدة ... و من أهم القوى الخارجية حسب Hellriegle هي :

- التطور التكنولوجي السريع
- الثورة المعرفية و النمو السريع في جميع ميادين المعرفة
- التقادم السريع للمنتجات
- التغيير في نوعية و جودة حياة العمال
- ظهور أفكار وفلسفات إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمل (الهندسة).

ومن ناحية أخرى يرى آخرون بأن أسباب التغيير والتطوير قد تكون :

- التطور الذي يحصل للأساليب المستخدمة في العمل
- التغيرات في السياسات، القوانين والأنظمة
- تطور وعي العمال وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم
- تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العمومية والخاصة
- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية
- التغيرات في الظروف السياسية والاقتصادية
- زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرار

(2)- دور المقاتل في إدارة التغيير داخل المنظمة:

يمكن للمقاتل أن يدير مؤسسته بأساليب مختلفة تساعده على تفجير الطاقات الإبداعية للعمال، بما يساعد المؤسسة المقاتلة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة، ومن بين الأساليب التي يمكن للمقاتلة إتباعها ما يلي :

- 1- العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجريبها .
- 2 - جعل الإبداع ثقافة مقاولاتية مشتركة لجميع أفراد المقاول، عن طريق إعطاء العاملين مزيدا من الحرية في أداء أعمالهم، وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية، ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي.
- 3 - تمكين الأفراد من أن يلمسوا فوائد الإبداع من الناحية المادية والمعنوية، كحافز لهم على الإبداع¹¹ .

الخاتمة ونتائج الدراسة:

بعد هذا العرض الموجز لمختلف محاور الدراسة والتي حاولنا من خلالها الإجابة على الإشكالية المطروحة وإبراز دور الروح المقاولاتية في تعزيز فرص الإبداع والابتكار الإداري في منظمات الأعمال في الجزائر، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن سردها فيما يلي:

- يرتبط مفهوم المقاولاتية بمختلف النشاطات والأعمال التي يقوم بها المقاول لإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة، في إطار مجموعة القوانين السائدة داخل الدولة محل النشاط.
- تنعكس الروح المقاولاتية لدى الأفراد في السلوك المقاولاتي لديهم، عبر ردود الأفعال الإيجابية تجاه مختلف المخاطر التي يتعرضون لها، فيواجهونها ويحولونها إلى فرص قابلة للاستغلال.
- يحتاج المقاول إلى مجموعة من المقومات والمواصفات الشخصية والعوامل البيئية التي تجعل منه مقاولا ناجحا ومسيرا جيدا.
- يقوم الإبداع الإداري داخل منظمات الأعمال بشكل أساسي على المراجعة الدائمة والمستمرة للاستراتيجيات والسياسات وإجراءات العمل لضمان جودة العمل الإداري وتطويره.
- يرتبط الإبداع الإداري برغبة الأفراد في التجديد المستمر للأفكار والطموحات، والتطلع إلى الأعلى دائما، وهذا ما يحرك في داخلهم حوافز العمل وبذل المزيد من الجهود.
- إن تصرف المقاول كمبدع يعتبر من أهم محفزات النشاط الإبداعي لديه، لأن هذا الأمر يدفعه في اتجاه البحث والحصول على أفكار إبداعية جديدة.

- ترتبط إدارة التغيير في مجال إدارة المشروعات والمنظمات بجملة الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة والكفيلة بمعالجة التغييرات التي تحدث خلال عملية تنفيذ المشروع، هذه التغييرات ترتبط في معظم الحالات بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.
- المقاول المبدع على مستوى الإدارة هو الذي يدير مؤسسته بأساليب مختلفة ومتطورة تساعده على تفجير الطاقات الإبداعية للعمال بما يساعد المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة.

الهوامش والمراجع:

- ¹- بدرأوي سفيان، ثقافة المقابلة لدى الشباب الجزائري المقاول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية غير منشورة، جامعة تلمسان، 2015/2014، ص 35.
- ²- الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص 4.
- ³- بدرأوي سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 36.
- ⁴- توفيق خذري، عماري علي، المقاولاتية كحل لمشكلة البطالة لخريجي الجامعة، دراسة حالة لطلبة جامعة باتنة، وثيقة الكترونية متوفرة على الرابط:....ص 14، تاريخ الاطلاع 2016/5/1
- ⁵- دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها، مذكرة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 20.
- ⁶- فاديم روزين، التفكير والإبداع، ترجمة نزار عيون السود، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011، ص 474.
- ⁷- خميسات نوال، سليمان وفاء: مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس بعنوان " الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، 2012-2013 ص 3.
- ⁸- فتحي عبد الرحمان جروان، مهارات التفكير الأساسية و العليا، مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع، الكويت، 2012، ص 25.
- ⁹- بشير إبراهيم، دور الاختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد الأفكار الإبداعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة عنابة، 2011، ص 154.
- ¹⁰- الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 28.
- ¹¹- المرجع نفسه، ص 30.