وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماسترفي علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال عمومية

كيفية تحقيق الأداء المتميز بتفعيل دور الإبداع بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع المدية

السنة الجامعية: 2017/2016

he institution.

الإشكالية

الفرضيات:

أهمية الدراسة :يمكن إيجازها في ما يلي :

أهداف الدراسة

مبررات إختيار الموضوع

بعض الدراسات السابقة :

منهج الدراسة:

صعوبات الدراسة:

هيكلة البحث:

تمهيد :

المبحث الأول :مفاهيم أساسية حول الإبداع.

المطلب الأول:مفهوم الإبداع وخصائصه .

المطلب الثاني: أنواع الإبداع ومستوياته .

المطلب الثالث: أهمية الإبداع ودوافع تبنيه في المؤسسات.

المطلب الرابع: عناصر ومراحل الإبداع.

المبحث الثاني:الركائز الأساسية لتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي.

المطلب الأول: أساليب تنمية ودعم الإبداع.

المطلب الثاني : التفكير الإبداعي وخصائصه .

المطلب الثالث : مهارات التفكير الإبداعي .

المطلب الرابع : تعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي .

المبحث الثالث :إدارة الإبداع

المطلب الأول: توفير المناخ الإبداعي .

المطلب الثاني: تنمية السلوك الإبداعي والإبداعية.

المطلب الثالث: فرق العمل المبدع.

المطلب الرابع: محفزات ومعوقات الإبداع .

خلاصة الفصل :

تمهيد :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي العام للأداء المتميز.

المطلب الأول: ماهية الأداء ومختلف المفاهيم المرتبطةبه .

المطلب الثاني : مفهوم الأداء المتميز وتطوره .

المطلب الثالث : دوافع التميز.

المبحث الثاني:إدارة التميز .

المطلب الأول :الإطارالمفاهيمي لإدارة التميز .

المطلب الثاني:مداخل إدارة التميز.

المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز .

المبحث الثالث:الإبداع كمدخل لتحقيق الأداء المتميز.

المطلب الأول : مقومات الإبداع ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مساهمة الإبداع في تحسين مستوى أداء المؤسسة .

المطلب الثالث : آليات تأثير الإبداع على أداء المؤسسة .

خلاصة الفصل :

تمهيد:

المبحث الأول : بطاقة تعريفية للمؤسسة الجزائرية للإتصالاتموبيليس.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة "موبيليس" وهيكلها التنظيمى .

المطلب الثاني : أهداف و مبادئ مؤسسة موبيليس .

المبحث الثاني : تقديم منهج الدراسة الميدانية لموبيليس فرع المدية .

المطلب الأول : أدوات الدراسة .

المطلب الثاني : نموذج الدراسة حدودها وعينتها .

المبحث الثالث : التحليل الوصفي و الإحصائيلمتغيراتالدراسة.

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة.

المطلبالثالث:العلاقة بينالابداعوالأداء المتميز فيمؤسسة" موبيليس" فرع المدية.

خلاصةالفصل :

استنتاجات عامة:

نتائج إختبار الفرضيات :

الرقم	فهرس الأشكال	الصفحة
1.1	مراحل الإبداع	14
2.1	أسلوب الشخصيات الأربع	17
3.1	نموذج المناخ الابداعي	25
1.2	الأسباب الداعمة للتميز	39
2.2	تكاليف تحقيق التميز .	42
3.2	مبادئ إدارة التميز	44
4.2	نموذج ديمنج	52
5.2	معايير النموذج الأمريكي.	54
6.2	معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز.	56
7.2	العلاقة بين الإبتكار والميزة التنافسية .	66
8.2	نموذج القوى الخمس للمنافسة .	68
1.3	الهيكل التنظيمي لموبيليس	81
2.3	توزيع العينة حسب متغير الجنس .	93
3.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	94
4.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية .	96

الرقم	فهرس الجدول	الصفحة
1.2	بعد وقبل المقارنة بأفضل الأداء	50
2.2	استراتيجيات التنافس الشاملة	73
3.3	ثبات إستبيان الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	89
4.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	92
5.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	93
6.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	95
7.3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	95
8.3	جدول توزيع المدي لمقياس ليكارت.	97
9.3	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الأول	98
10.3	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثاني .	99
11.3	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثالث	100
12.3	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الرابع	101
13.3	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الخامس.	103
14.3	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الإبداع	104
15.3	نتائج التحليل الإحصائي للأداء المتميز .	106
16.3	علاقة الإرتباط بين مجالات عملية الإبداع ككل والجوانب الرئيسيه لعملية الأداء المتميز .	110
17.3	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد روح المجازفة الأداء المتميز.	112
18.3	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار والأداء المتميز	113
19.3	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بين سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.	114
20.3	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز	115

يعتبر الإبداع أحد أهمالإستراتيجياتالمتبعةمنطرفالمؤسساتالراغبةفيالريادة إذ
يتطلبإبرازدورهداخلالمؤسسةعمليا،وكنتيجةللتغيُر
الحاصلفيالمحيطالخارجيللمؤسساتعلىكلالأصعدةوبسببتزايدحدة
المنافسة,بالإضافةالىرغبةهذهالمؤسساتفيالتميزوالإختلافمعمحاولتهاتلبيةرغباتزبائنهاوحتىمفاجأتهمبمايفوقتوق
عاتهم،
فإنهمنالضروريإدخالعاملالإبداعواعتبارهإستراتيجيةعلىالمدىالطويلوالتيلاتتحققفعاليتهاإلابتوفيرالظروفالملائمة
للإبداعوتطبيقأساليبونماذجتسمحبالتطوير، التحسين و الإبتكاربغية تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تتفرد
بها عن المنافسين.

إنعمليةالإبداعليستبالعمليةالعشوائية،فهيعملية
تتطلبالتفكيرالمحكممعإقتراحالأفكارالخلاقةالمساهمةفيإعطاءروحجديدةلخدمةالمؤسسةمنخلالإدراكأهميةتحقي
ق رضي ذوي المصلحة الخاصة في
المؤسسةوتحقيقرغباتهمحيثيعتبرهذاالأخيرالمحركالرئيسيفيوجودالخدمةأوالسلعةالمبدعة،حيثتتسابقالمؤسسات
للريادة اليوم بكسبولاءأكبرقدرممكنمن" الزبائن،المساهمين،العمال والمجتمع،بتلبيةتوقعاتهموتحقيقرضاهم .

الإشكالية

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا والتي تتمثل

كيفيساهمة الإبداع في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات؟

بناءا على هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1 – ما هي أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية و ما هي مبررات اللجوء إليه ؟

2 –ماهي حدود وإمكانيات مساهمة الإبداع في تحسين مستوى أداء المؤسسة ؟

3 –هل تشكل بيئة الأعمال في الجزائر بيئة حاضنة لتفعيل دور الإبداع في نشاط المؤسسة الإقتصادية ؟

4 –هل توجدعلاقةذاتدلالةإحصائيةعندمستوىمعنوية**0.05**بين مجالات عملية الإبداع (حل المشاكل وإتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الإتصالات، تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة) والأداء المتميز ؟

الفرضيات:

إن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يتطلب منا طرح الفرضيات التالية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع:

1 –يشكل الإبداع ضرورة استراتيجية وممرا حتميا لنمو المؤسسة الاقتصادية وتطورها، تمليها طبيعة التحولات المعاصرة في بيئة الأعمال.

2 –يشكل الإبداع قوة دافعة ذاتية مستدامة تساهم في ترقية الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية .

3 –تعمل المؤسسة الجزائرية في الوقت الحاضر على توفير مناخ الأعمال الملائم لتنشيط دور الإبداع كمصدر كامن لتحسين مستوى الأداء.

4 –توجد علاقة إرتباط معنوية بين **بعض**من مجالات عملية الإبداع (حل المشاكل وإتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الإتصالات، تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة) والأداء المتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

أهمية الدراسة :يمكن إيجازها في ما يلي :

–إن التطور والإزدهار الذي تعيشه الدول المتقدمة لم يحدث لولا الإهتمام المستمر والدائمبالإبداع و الإبتكار ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها وتهيئة الظروف المناسبة لذلك.

–تندرج الدراسة في إطار السعي إلي تحسين أداء المؤسسات من خلال تحديد العلاقة بين الأداء المتميز والإبداع, لغرض تعزيز أسس الإبداع في مؤسسات الإتصالات في الجزائر بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط وإتخاذ القرارات و التميز في الأداء، وذلك عن طريق تنمية قدرات الأفراد العاملين وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول والمعالجات الجديدة للمشكلات التي تواجهها هذه المؤسسات, وإستخدام الطرائق والأساليب المتطورة لتقديم الخدمة بكفاءة وبالتالي الحفاظ علي تطورها ونموها في بيئة تنافسية .

أهدافالدراسة :نسعى من خلال هذا البحث إلى معالجة أهم الأفكار المتعلقة به ومحاولة الإلمام بمختلف جوانبه وذلك تحقيقا للأهداف التالية :

– توضيح العلاقة بين عملية الإبداع والأداء المتميز

–الوصول إلي إقترحاتبناءا على ضوء النتائج المتوصل إليها كل هذا من شأنها توضيح كيفية إيجاد بيئة إبداعية تحقق الأداء المتميز.

مبررات إختيار الموضوع : إن الأسباب الدافعة لإختيارنا الموضوع محل البحث من غيره تتمثل في :

– معرفة أوجه القصور في تبني مداخل التميز .

بعض الدراسات السابقة :

سعاد ميدون، **<u>دور القيادة الإدارية فى تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال</u>** ، رسالة ماجيستير، جامعة المدية، الجزائر، **2014**، حاولت الباحثة من خلال دراستها إبراز مدى تأثير القيادة الإدارية باعتبارها أحد العوامل الهامة للوصول للأداء المتميز على العوامل الأخرى والمتمثلة أساسا في الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية، المعرفة، العملياتحسب ما جاء في الدرسة، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن المؤسسات المتميزة تصنع تفوقها بيدها ولا تترك الظروف البيئية وتقلباتها تحدد مسارها، وذلك من خلال قيادة إدارية عقلانية تتمكن من تحقيق التفاعل الإيجابي لمواردها عن طريق خلق

وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على نشرها داخل المؤسسة ، وهو ما أثبتته الدراسة التطبيقية على المؤسسة موضع التطبيق.

-سعيدة بلهادي، **تنميةالإبداعالإداريفيالأداء المتميز بين القادةوالمرؤوسين** ،رسالة ماجيستيرفيقسم العلومالسياسيةوالعلاقاتالدوليةفرعتنظيمسياسيوإداري، جامعةالجزائر ، الجزائر ،نوقشت سنة **2008**، والتي توصلت من خلالها الباحثة إلى أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الإبتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة، وقد توصلت لمجموعة من النتائج أهمها أن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة و المرؤوسين وفتح مجال العمل الإجتماعي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى هي كونها تبحث في مدى مساهمة مجالات عملية الإبداع (حل المشاكل وإتخاذ القرارات ، القابلية على التغيير ، روح المجازفة ، سعة الإتصالات، تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة)في تحقيق الأداء المتميز باعتبارها أحد العوامل الهامة للوصوللأداء المتميز .

منهجالدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، تم الإعتماد في الجزء النظري (الفصل الأول ، الفصل الثاني) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، وهذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم عناصره وتحليل أبعاده، كما تم الإعتمادفي الجزء التطبيقي (الفصل الثالث) على المنهج التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

أدوات الدراسة :

الدراسة النظرية : تم الإعتماد على المسح المكتبي بهدف الوقوف على ماتناولته المراجع الأكاديمية، كما تم الإعتماد على الملتقيات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت في موضوع الدراسة.

الدراسة الميدانية : الخاصة بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس" فرع المدية و إستخدمنا في هذه الدراسة :

الوثائق : حيثاعتمدنافيدراستنا هذه علىجريدة المؤسسةوالمجلةالصادرةعنالمؤسسة،

-**الإستبيان:**حيث قمنا بتقديم الإستبيان بهدف الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، ويتوضح نموذج الإستبيانة في الملحق رقم (**18**) وقد تم إستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية**spss20**لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

واختتمت هذه الدراسة بخاتمة عامة، استعرضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

صعوبات الدراسة:

تركزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة، أين واجهتنا مشاكل عدة من بينها أنه كان من مخططاتنا إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسة "موبيليس" و مؤسسة "أوريدو" ونظرا لرفض هذا الأخير قبول دراستنا الميدانية لديهم بحجة أنه على مستوى الولاية هي نقطة بيع توجهنا إلى العاصمة للمقر للرسمي لها ولم نتلقي أي نوع من القبول للتعاون وعليه إقتصرت دراستنا على مؤسسة "موبيلس" فرع المدية، للأسباب المذكورة سلفا .أضف إلى ذلك أننا وجدنا صعوبة كبيرة جدا في إمضاء الإتفاقية لدى "موبيليس" لقبول التربص،ففي أول الأمر كان هناك نوع من الإهمال من قبل مدير موبيليس حيث قامبتضييع الإتفاقية الأولي مما جعلنا نعيد إتفاقية تربص جديدة،وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات، تضارب وتناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض، إضافة إلي رفض سلطة الضبط بمدنا بالإحصائيات الجديدة و الخاصة ب الحصة والسوق وعدد المشتركين والخاصة بالسنوات الأخيرة **2012: ،2013 ،2014 ،2015** وعليه إقتصرت الإحصائيات الواردة في بحثنا إلى غاية سنة **2011:**.

هيكلة البحث:

للقيام بهذه الدرسة قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها البحث إلى مقدمة وجزء نظري يقسم إلى فصلين، وفصل يتناول الجزء التطبيقي، وخاتمة حيث :

تطرقنا في **الفصل الأول** إلى الإطار المفاهيمي للإبداع ، يحوي على ثلاثة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على المفاهيم الأساسية للإبداع، أما الركائز الأساسية لتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي، تم التركيز عليها في المبحث الثاني، وتناولنا فى المبحث الثالث إدارة الإبداع.

أما **الفصل الثاني** فجاء بعنوان فعالية الإبداع وعلاقته بالأداء المتميز، ويحتوي على ثلاث مباحث أيضا، تم التركيز في المبحث الأول على الإطار المفاهيمي العام للأداء المتميز، أما إدارة التميز، تم التركيز عليها في المبحث الثاني، وتناولنا فى المبحث الثالث الإبداع مدخل لتحقيق الأداء المتميز بينما **الفصل الثالث** فيتضمن دراسة تطبيقية على مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" فرع المدية لمعرفة مدى مساهمة مجالات عملية الإبداع في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، إشتمل الفصل على خمسة مباحث،تناولنا في المبحث الأول البطاقة التعريفية للمؤسسة الجزائرية للإتصالات "موبيليس"، والمبحث الثاني خصص لتحديد واقع الإبداع في مؤسسة "موبيليس"، وفي المبحث **الثالث** تطرقنا إلى تقديم منهج الدراسة الميدانية، وجاء المبحث الرابع بعرض التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة، بينما المبحثالخامس تناولنا فيه التحليلالإحصائيلمتغيراتالدراسة.

وفي نهاية البحث تم تلخيص ما جاء في البحث في خاتمة عامة تضمنت النتائج المتوصل إليها، وكذا الإقتراحات والأفاق المسقبلية للبحث.

تمهيد :

يعتبر الإبداع من المواضيع بالغة الأهمية والحداثة في العلوم الإدارية، وقد غدا الإبداعمن أهم مقومات التنمية والتطوير في المؤسسات المعاصرة، فللإبداع دور هام في مصير المؤسسة وتطورها، بحيث أن المؤسسة التي لا تبدع ولا تتطورمصيرها التراجع بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيفمع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، و يجعلها تتقدم على غيرها،وإن كانت المؤسسات بشكل عامبحاجة للإبداع فان المؤسسات العربيةعامة والجزائرية خاصة لأشد احتياجا لإنتاج مدخل الإبداع، نظرا لماتعانيه من تحديات اقتصادية وتقنية متسارعة.

للتخلص من هذه المشكلة لابد من البحث عن وسائل أخرى، تدفع بالمؤسسة إلى التطور والنجاح و الوصول إلى التميزو الريادة، و من أهم هذه الوسائل الإبداع الذي يعد عاملا حاسما في قدرة مؤسسات الأعمال على المنافسة، كما يعد مصدرا كامنا لتعزيز الجهاز التنافسي في أيدي المؤسسات وتحديدا المؤسسات التي تسعى للريادة .

وعليه فإن إيضاح ما سبق من نقاط، وما يتفرع عنها من موضوعات يمكن بيانه في المباحث التالية:

- مفاهيم أساسية حول الإبداع.
- الركائز الأساسية لتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي.
- إدارة الإبداع.

المبحث الأول :مفاهيم أساسية حول الإبداع.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالإبداع.

المطلب الأول:مفهوم الإبداع وخصائصه.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع .

الإبداع في اللغة:جاء على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، و قد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه : إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه، و يعبر على أنه خلق شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة و الفائدة.[1]

وجاء في المعجم الوسيط :بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والإبتداعية : نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة[2]

مما سبق نخلص إلى أن الإبداع لغة يعني : إنشاء الشيء على غير مثال سابق، وذلك باستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها،فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد والمحاكاة.[3]

– **أما اصطلاحا :** فقدتباينتوتعددتالتعريفاتالاصطلاحيةلمفهومالإبداع،وذلك باختلافالمناهجالفكريةوالعلميةواختلافالمرجعيةوالهدفلهذهالتعريفات،وتنوعالآراء عندالمفكرينوالباحثين.

يعرفه **جمال خير الدين** في كتابه الإبداع الإداري بأنه : "عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة ". [4]

و يقصد بالإبداع على أنه : " فكرة جديدة أو محسنة يتم تنفيذها بقصد تطوير المنتج أوالخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع على المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل،ويمكن أن تتضمن هذه التحسيناتالإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا، الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية، الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".[5]

كما يمكننا إبراز التعريفات المشهورة للإبداع على النحو التالي:

من جهته يعرف **(جوزيف شومبيتر)** الإبداع بأنه " هو الحصيلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام

---

[1] فهيمة بوديسي ، **تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات**، ملتقى دولي حولالإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، يومي 18و 19 ماي 2011، ص: 03.

[2] محمد جاسم محمد ولي العبيدي، **الادارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الابداع** ، بدون طبعة، ديبونو للطباعة و النشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص:38.

[3] منور أوسرير، **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الابداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة** ملتقى دولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، يومى 18 و 19 ماي 2011، ص :04.

[4] جمال خير الدين، **الإبداع الاداري**، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص:07.

[5] بوديسي فهيمة ، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

و يرى (**فريدريكتايلور**) أن الابداع هو" سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة و في نفس الوقت ملائمة".[1]

أما (**Peter Drucker**) يعرف الابداع على أنه "ا لطريقة التي تعتمدها المؤسسات لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً وبما يؤكد العلاقة بين المؤسسة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية على حد سواء".[2]

في حين يرى البعض أن الإبداع يتجسد في توليد الأفكار والتي ينتج عنها إستغلال أفضل للعمل، فالإبداع في شكله النظري يتمثل في توليد الأفكار، أما عند تطبيقه فلا بد أن تكون له منفعة (قيمة مضافة)، كتخفيض التكاليف، جودة الإنتاج أوتحسين طرق التوزيع والبيع .[3]

وفي نفس الإتجاه يعرف الإبداع على أنه: " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، الجماعة أو المؤسسة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرأو عمل جديد يتميز بالطلاقة، المرونة والأصالة والحساسية للمشكلات".[4]و بذلك نجد أن مفهوم الإبداع له تعاريف متعددة بتعدد وجهات نظر الباحثين،وأي محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح، قد يتعارض مع فكرة الإبداع ذاته وعلى الرغم من ذلك نقول أن:

الإبداع هومجمل القدراتالتيتؤهل الفردلإنتاج

فكرةمتميزة،قابلةللتطبيق،بهدفحلمشكلةأوتطويرنظامقائمأوإيجادمفهومأو أسلوبعمليلتنفيذأعمال المؤسسة،بشكليحققالأهدافبكفاءةوفاعلية متميزة مقارنة مع المنافسين .

الفرع الثاني : خصائصالإبداع.

نجد من التعريفات السابقة للإبداع، أن هذا المفهوم يرتكز على العديد من الخصائص وهيكالتالي[5]:

- الإبداعظاهرةفرديةوجماعيةفالإبداعليسحكراًعلىالأفرادوهوليسعمليةفرديةبالضرورةحيثقدتتممارستهعنطريقالجماعاتوالمؤسساتبليمكنالقولأنالإبداعالجماعيأوالمؤسسيقديكونممكناأكثرومتاحاًأكثروبخاصةفيالمراحلالمعاصرةحيثأصبحتالظواهروالمتغيراتتتداخلبصورةبالغةالتعقيدوتحتاجإلىجهودعظيمةوإمكاناتضخمةحتىيمكنالتعاملمعهاوالوصولإلىنتائجإبداعيةحولها.
- يعتمدالإبداععلىالتفكيرالمتعمقالشموليالذييبحثالمشكلةمنجميعجوانبهاويواجه عدةحلولمتكافئةلها.

---

[1] بوديسي فهيمة ، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

[2] احمد محمود الخطيب،الإدارة الإبداعية للجامعات، طبعة الأولى ،جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ،الأردن. 2006.ص :72 .

[3] محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2014، ص:48.

[4] برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي ، **الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين**، ر الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2008، ص : 13.

[5] توفيق عطية توفيق العجلة ، **الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي** ، رسالة ماجيستير . الجامعة الاسلامية بغزة كلية التجارة – قسم ادارة الأعمال ادارة موارد بشرية ، 2009 ، ص:19.

- الإبداعظاهرةإنسانيةعامةوليستظاهرةخاصةبأحدولكنهاتختلفمنشخصإلىآخرحسب الفطرةوالظروفالتييعيشوسطهاويتعاملمعها.
- يرتبطالإبداعبالعواملالموروثةويمكنتطويره.
- الإبداعجهدمتصلبالإدراكالحسيوالتصوراتوالصياغاتالجديدةلهذافهويستوجب قدراتمتميزةفيالملاحظةوفالاستماع.
- تستوجبفعاليةالإبداعأنيكونموجهالإشباعاحتياجاتأورغباتمعينة.
- الإبداعاتالفعالةتبدأدائماًصغيرةثميتطورالأمرمرحلياوفقالنتائجالتقويموالتجريب.
- إنالمحصلةالإبداعيةالفعالةتتطلعإلىمواقعالصدارةوالتميزوالقيادةوهذايعنيأنهإذلميطمحالجهدالإبداعيمنذالبدايةإل ىالقيادةوالتفوقفإنهلايصلفيالغالبإلىالنتيجة.

وقدحدد **Peter Drucker** خصائصللإبداعنذكرمنها: [1]

- الإبداع يبدأمنالتحليلالنظاميللفرصالتي يتيحهاالتغييربالتفكيرفياستغلالهذهالفرصوتحويلهاإلىإمكاناتإبداعية.
- الإبداعاتالفعالةتبدأدائماصغيرة،فالتعديلاتوالتغيراتالواجبةأثناءالمرحلةالإبداعيةتستوجبالبداياتالصغيرة،علىأنيت طورالأمرمرحلياوفقاللإنتاجالتجريبيوالتقويم.
- المحصلةالإبداعيةالفعالةتتطلعإلىموقعالتميزوالريادة.

من خلال عرض مفهوم الإبداع فإنه لابد من التمييز بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم ذات العلاقة وهي:[2]

1-الإختراع()Invention:

يشير الإختراع إلى وقوع أول فكرة، والتوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، وهي عبارة عن بروز فكرة جديدة لم يسبق لها الظهور، لتنقاد لعمل جديد لم يسبق له التطبيق،والإختراع أخص من الإبداع،فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه، ويعتمد بالدرجة الأولى على الموارد غير الملموسة كالوقت، العبقرية والتقدم العلمي.

2-الإبتكار (Innovation):الابتكار هو عملية تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات أو اختيارات لطرح منتج جديد (سلعة، خدمة، تكنولوجيا، مهارة جديدة)، بحيث تسمح هذه العمليات للمؤسسة بتطوير موقعها الإستراتيجي، وتعزيز كفاءاتها وتكنولوجياتها،فالابتكار إذا هو عملية تحويل الأفكار

[1] عائشةسمسوم،**مكانةالإبداعالإداريفيالإدارةالجزائرية**،رسالةماجيستيفيإدارة الأعمال،كليةالعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير،جامعةسعددحلبالبليدة، 2008ص :1 .

[2] محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص:69.

الجديدة إلى حقيقة عملية، أي التطبيق العملي للإبداع، فالأفكار قد لا تكون جديدة، لكن إدخالها في الحياة العملية هو ابتكار جديد وهو عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل مؤسسة ما . ويكمن الإختلاف بين الإبداع والإبتكار، في أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة بينما الإبتكارهوالتطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة.

وبهذا فإن الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها، أما الإبتكار فهو يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والإبتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى المنتج .

المطلب الثاني: أنواع الإبداع ومستوياته .

الفرع الأول : أنواع الإبداع.

هناك عدة تصنيفاتللأنواع الإبداع نذكر منها :

1 - **حسب الطبيعة:** يصنف الإبداع وفقا لهذا المعيار إلى ما يلي:[1]

-**الإبداع في المنتج:**و هو يعني تقديم منتج جديد يحل محل منتج معلن،و يكون ذلك بهدف إشباع حاجة قائمة،و يضم نوعين :

*/ تقديم منتج جديد:أي تقديم منتج لم يتم تسويقه و بيعه في السوق من قبل.

*/ تحسين منتج حالي:أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لإستمرار بقائه و تحسين أدائه.

-**الإبداع التكنولوجي** : يتعلق باستخدام أداة أو تقنيةجديدة أو منتوج،طريقة عمل أو نظام إنتاجي أو عملية جديدة.

- **الإبداع المساعد:**يشتمل على الخدمات والمنتوجات المقدمة من المؤسسة،و التي تذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية .
- **إبداع العملية:**و يعني استحداث عناصر جديدة، تقديم معالجة أو تحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء.

2-حسب معيار التخطيط:يصنف الإبداع وفق هذا المعيار إلى صنفين نذكرهما في ما يلي:[2]

عادةمايتمالتمييزبينطريقتينأساسيتينلإنتاجالإبداعاتإحداهمارسميةأوذاتكيانمعلنعنه،والأخربغيررسميةأوشبهمخ فية.

- **الإبداعالرسمي:**يجريالعمل وفق هذا

المنظورباستعمالالهياكلوالقنواتالمكونةأوالمعلنعنها،وبصفةعامة،يوجدفيالمؤسساتالمتوسطةمنهاوالكبيرةهياكل

[1] زينب غزازي، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة** ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق،جامعة المدية، 2011،ص:73.

[2] عزاويعمر، عجيلة محمد، الإبداعكأسلوبلتحقيقالميزةالتنافسية, المؤتمرالعلميالدوليحولالأداءالمتميزللمنظماتوالحكوماتجامعةورقلة,الجزائر 09/08 مارس 2005.ص :02.

رسميةوظاهرةللبحثالتطبيقيوفيأكثرالأحيانتوجدإلىجانبهامصالحللجودةمهمتهاالمشتركةوالأساسيةهيمعالجةالم شاكلالإنتاجية،وعادةماتتوفرفيتلكالهياكلطاقاتبشريةووسائلحديثةومعتبرة،كماأنهناكبرامجسنويةموضوعةوفقالل سياسةالمحددةوكذاالإمكانياتالمتواجدةأوالتييمكنالحصولعليها.

-**الإبداعغيرالرسمي:**تنتجالإبداعاتبهذهالطريقةعندمايكونالاجتهادفيهاأوالإتيانبهاغيرمهيكلمنطرفالمؤسساتوال حكوماتوبالتالي،فإن النشاطغيرمحددأوغيرممولمنهاداخلالمؤسسةمثلا.

3- حسب درجة الإبداع:وفقا لهذا المعيار يصنف الإبداع إلى:[1]

- **الإبداع السطحي:**يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية،أو تحسين المنتجات الموجودة باستعمال تكنولوجيا جديدة،أو تكنولوجيا موجودة و متحكم فيها.نشير إلى أن هذا النوع من الإبداعات لا يعطي المؤسسة ميزة تنافسية،و إنما يساعد على تحسين وضعية المؤسسة أمام المنافسين.ورغم ذلك فإنه ذو فائدة كبيرة للمؤسسة،كون أنه يعتمد على متطلبات ومجهودات بسيطة وغير مكلفة، ويمكن لتراكم الإبداعات الجزئية أن تحدث تغييرا جذريا في المنتج أو أساليب إنتاج منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد.
- **الإبداع الجذري:**يعتمد هذا النوع من الإبداعات على استعمال المعارف الجديدة،و يكون ذلك سواء على مستوى العمليات الإنتاجية الجارية، أو في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل .هذا النوع من الإبداع عادة ما يكون نتيجة تبني استراتيجيات البحث و التطوير، كما أنه يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، وبالتالي تكون الرائدة في صناعتها وتحقق ميزة تنافسية قوية وذلك بانفرادها في عرض المنتج .

الفرع الثاني :مستويات الإبداع:

صنف الإبداع إلي ثلاثة مستويات هي : المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي.[2]

1-**المستوى الفردي** : تركزت جزء من أدبيات الإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين ويتعلق السلوك الإبداعي للعاملين بقدرتهم على توليد الأفكار ورغباتهم ومهاراتهم للعمل بهذه الأفكار ، متداخلة مثل الشخصية والقدرات الإدراكية، السباق الاجتماعي الذي يشمل النظام القيمي والقاعدة الثقافية والحضارية للمجتمع .

2- **المستوى الجماعي** : من المؤكد أن الإبداع الجماعي في أساسه عملية فردية، غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد للعمل بشكل جماعي من أجل إيجاد حل للمشكلات التي يواجهونها.وحددت عدة عوامل ضرورية لتفعيل الإبداع الجماعي وهي : أن يكون للجماعة أهداف

[1] زينب غزازي، مرجع سبق ذكره ، ص:74.

[2] حسام عبد الله الأحمد، **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين** رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا ، 2008، ص :59.

واضحة، أن يشارك أعضاء الجماعة في وضع تلك الأهداف، تقديم الدعم للمحاولات الإبداعية.ولا بد من الإشارة إلى أن العوامل الجماعية تلعب دورا مهما في تشجيع أو إعاقة الإبداع.

3-**المستوى التنظيمي :** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التفاوضي لجميع الأعضاء. فقدأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع علىالمستوى للتنظيمي، أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية :[1]

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسات والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات العملاء
- وجود أعضاء ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم .
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية معا .
- الشدة واللين معا.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع ودوافع تبنيه في المؤسسات.

الفرع الأول :أهمية الإبداع .

تظهرأهميةالإبداعوالحاجةإليهعندمايدركمتخذوالقرارفيالمؤسسة أنهناكتفاوتاًبين الأداءالفعليوالأداءالمرغوب،ممايحثهاعلىدارسةتبنيطرقوأساليبجديدة، ويمكنإجمالأهمالإيجابياتمنتوافرظاهرةالإبداعفيالمؤسساتعلىالنحوالتالي :[2]

-القدرةعلىالاستجابةلمتغيرات البيئةالمحيطة،ممايجعلالتنظيمفيوضعمستقر ،حيثيكونلديهاالإستعدادلمواجهةهذهالتغيراتبشكللايؤثرعلىسيرالعمليةالتنظيمية.

-إن الإبداع يقلل من فرص ظهور ونمو المشكلات الإدارية، خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الحالية ،ما يزيد من حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل .[3]

-يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.

الفرع الثاني: دوافع تبني الإبداع في المؤسسات.

تنفق العديد من المؤسسات أموالا طائلة على أنشطة الإبداع لمواجهة المخاطر، وعلى العموم يمكن إجمال مبرراتها في العناصر التالية:[4]

---

[1] طارق علي جماز،**السلوك التنظيمي**، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانيمارك كلية الإدارة والإقتصاد الدراسات العليا، 2004، ص: 36.

[2] محمد كريم سعيد حسني،**علاقةالقيادةالتحويليةبالإبداعالإداريلدىرؤساء الأقساماالأكاديميينفيالجامعةالإسلاميةبغزة، فلسطين** رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال والموارد البشرية، 2010، ص: 43.

[3] زينب غزازي، مرجع سبق ذكره، ص:63.

[4]مسعداوى يوسف، **إشكالية الإبداع واقتصاد المعرفة في منظمات الأعمال**، ملتقى دولي حولالإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات يومي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة، 18و 19 ماي 2011، ص :05.

- **المنافسة الشديدة في الأسواق** :حيث تدفع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المؤسسات إلى اللجوء إلى الإبداع من أجل المحافظة علىمكانتها السوقية .
- **الثورة العلمية** : اختصرت الثورة العلمية الفترة الفاصلة بين التوصل إلى النتائج والإكتشاف وتجسيدها في شكل منتجات، وقد شجع هذا الأمر على تطوير الأبحاث من خلال التعاقد بين مراكز البحوث والجامعات ومخابرها .
- **إقتصاديات الحجم** : انخفاض التكاليف الثابتة الناتج عن الإنتاج بكميات كبيرة يؤدي إلى البيع بأسعار تنافسية،مما يجعل المؤسسة قادرة علىزيادة أرباحها.
- **تكنولوجيا المعلومات** : تلعبتكنولوجياالمعلوماتالآنالدورالأساسيفيإعادةتشكيل المؤسسات،أهميةتطويرنموذجإداريتميزبالانفتاحوالمرونةوالُقدرةعلىالتكيُّفمعالتطوُّراتالتقنية، ومنهتلعبتكنولوجياالمعلوماتوالإتصالدوراًأساسياًفيبناءوتطوير أنشطة الإبداع والتطويرفي المؤسسة.[1]
- **المساعدات الحكومية** : تساهم المساعدات المالية والفنية في دعم وتعزيز عمليات الإبداع التكنولوجي.

المطلب الرابع: عناصر ومراحل الإبداع.

الفرع الأول : عناصر الإبداع .

لقد حدد المهتمون بدراسة الإبداع العناصر الأساسية للإبداع كما يلي:

1 – القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي : إن عملية الإبداع تستدعي من الإدارة العلياالتطلع إلى المستقبلوأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير الاستراتيجي.ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط طويل الأجل مضيعة للوقت، فالوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والإستثمار، ووفقا لهذا فإن السلوك الاستراتيجيأن نجعل التفكير والوقت معا في خدمة الإستراتيجية الإبداعية، وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي :[2]

- ضرورة التزام الأفراد–مدراء وعاملون –بشروط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.
- نظرة الإدارة لأفراد المؤسسة – على اختلاف مستوياتهم – على أنهم يمثلون جزءا من الإستراتيجية وعنصرا هاما في نجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.
- تحدد أسلوب وسرعة إستجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

الفرع الثاني : مراحلالإبداع.

[1] لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتورا في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، 2008، ص:344.
[2] جمال خير الدين، مرجع سبق ذكره ص :.143.

لقدقدمتعدةاجتهاداتلتحديدالمراحلالتيتجتازهاعمليةالإبداع،ولقدحدد**جون روسمان** أنعمليةالإبداعتمر بعدة مراحلهي :[1]

- الإحساسبوجودمشكلةما،وبصعوبة هذه المشكلة.
- تكوينوتحديدالمشكلة..

أمّا**موريسشتاين**فيقول :إنعمليةالإبداعتجتازثلاثمراحلهي :[2]

- مرحلةتكوينالفرضيات.
- مرحلةاختبارالفرضيات.
- مرحلةالإتصالبالآخرينوتنفيذماتمالتوصلإليهبالاختبار.

نلاحظ أنتصنيفمراحلالإبداعللمفكرالإسلامي **سيدقطب**أخذبعدانفسايأكثرمنهعمليا،ومنخلالعمليةالبحث نستنتجأنأكثرالتصنيفاتشهرةوتداولايتجلىفي تصنيف**ولاس دي واتلز**الذييرىأنالإبداعيحتاجلمراحلأربعةهي:[3]

الشكل رقم(2/1): مراحل الإبداع .

[1] سعيدة بلهادي، **تنميةالإبداعالإداريفيالأداء المتميز بين القادةوالمرؤوسين**، رسالة ماجيستيرفيقسم العلومالسياسيةوالعلاقاتالدوليةفرعتنظيمسياسيوإداري، جامعةالجزائربنيوسفبنخدة، 2008 ، ص: 123.

[2] رفعتعبدالحليمالفاعوري، **إدارةالإبداعالإداري**،المنظمةالعربيةللتنميةالإدارية، مصر عدد 404، 2004، ص: 20.

[3] عبدالحليمالفاعوري، **إدارةالإبداعالإداري**،المنظمةالعربيةللتنميةالإدارية، مصر عدد 404، 2004، ص: 20.



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على تصنيف ولاس دي واتلز لمراحل الإبداع.

1 -**مرحلةالإعدادوالتحضير**:وتتمثلهذهالمرحلةفيإعدادالبيئةالمثلىوالأفرادفيالمؤسسةللعمليةالإبداعية،وذلك بإيجادالمناخالمناسبوتداولوتناقلالمعلومات،وتوفرهابسهولة،والتشاركفيمابين الإفرادوداخلالفرقفيالأطرالعامة،وفيوضعالأهداف،وتحدثهذهالعمليةعندالانتهاء منمهمةمعينة،أوالانتقالإلىمهمةجديدة.عمليةالتحضيرتبدأعندمايبدأالأفرادأوالفرقبالإندماجمعالمشكلة،ويبدأجم عالمعلوماتوعندمايصبح الجهدالمبذولمشتركاً .

وكذلكمنالضروريأنيوفرالنظامالمؤسسيسهولةانتقالالمعلوماتوإسترجاعه،منخلالتوفيرأجهزةالحواسيبالفردية،ولوحا تالإعلانات،وتسهيلالوصوللأيمعلومة ضروريةللعمل،أوحولالمشكلةالتيتحتاجإلىوضعالحلولالإبداعية،وكذلكالتعاون والتشاركبينالأفراد،وتوفير الخصوصيةالشخصية،وغيرهامنالصفاتالمشجعةللإبداع.[1]

2-

مرحلةالتبصروالتفريغ:وتستغرقهذهالمرحلةفترةقدتطولأوتقصر،وتمثلهذهالمرحلةأدقمراحلالإبداعوأهمها،لأنها هيالمرحلةالتيتشهدعملياتالتفاعلبكلماتشملهمنعمليات،وتتدخلخلالهاالعواملاللاشعوريةواللاشعوريةفيشخصيةالإ نسان.[2]،يضيف نجم عبود أن مرحلة التبصرهي ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو

[1] نضال محمود رشيد بربراوي،**واقعثقافةالإبداعوعلاقتهبالأداءالتسويقيلشركاتالأدويةالفلسطينيةمن وجهةنظرالعامليفهذاالقطاعوالصيادلةوالأطباءفيالضفةالغربي**، رسالة ماجيستير، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2011، ص : 33.

[2] سعيدة بلهادي، مرجع سبق ذكره، ص : 124.

الجديد غير المتوقع فى وقت غير متوقع أيضا قد يكون يحدث فجأة أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده [1].

3-مرحلةالبزوغوالإشراق:وهي كما يطلق عليها أيضا بشرارة الإبداع، وفيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية بعد معاناة نفسية معقدة بحيث يكون هناك بزوغ مفاجئ للفكرة الجوهرية[4].

4 -مرحلةالتحقيقأوالتنفيذ : تتضمن هذه المرحلة الجانب العملي من الفكرة الإبداعية حيث يحاول المبدع ربط العلاقات ببعضها البعض بعدة طرق وتجريب الفكرة الجديدة لمعرفة أهميتها ويطلق عليها أيضا بعملية التهذيب حيث يتم فيها إبعاد العناصر غير الداخلة في الظاهرة .و الإحتفاظ بالعلاقات ذات الصلة والأهمية، وبالتالي فهذه المرحلة هي الخطوة النهائية التي تجعل الفكرة الإبداعية فكرة جديدة قابلة للتطبيق والنقاش .[2]

المبحث الثاني:الركائزالأساسية لتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي.

يعد تنمية الإبداع وتطويره من المواضيع الهامة والتي يتوجب علىالمؤسسة أن تعتني به،فالمؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها هي التي تعطي للإبداع جانبا من الإهتمام، حيث تقوم مثل هذه المؤسسات بدعم الأفراد المبدعين وتحفيز السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للإبداع مناخه الملائم فتمنح للمبدعين ما يحتاجونه لترجمة التفكير الإبداعي إلى إبداعات فعلية سعي منها – المؤسسة – للريادة والتميز.

المطلب الأول:أساليب تنمية ودعم الإبداع.

تتجه معظم أساليب تنمية الإبداع إلى توليد الأفكار الجديدة، التدريب على الإبداع وكذا إختيار الأفراد أصحاب القدرات الإبداعية والتي تشكل في مجملها حجر الزاوية في دعم الإبداع .

الفرع الأول: أساليب استخراج وتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة.

تتطلب عملية بناء الأفكار الجديدة وتوليدها استراتيجيات فعالة قادرة على حث الأفراد على التفكير الإبداعي، لذا نجد أن توليد مثل هذه الأفكار ليس بالأمر السهل لأنها تتطلب تضافر جهودجميع الموظفين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف موحد ومحدد مسبقا في البرامج والإستراتيجيات للرقي بالإبداع .

من بين الأساليب المساعدة علىاستخراج وتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة ما يلي :

1.1 العصف الذهني:

هو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت:[3]

---

[3]نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)**،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر، 2003، عمان، الأردن، ص: 38.

[2] سعيدة بلهادي، مرجع سبق ذكره، ص : 125.

[3]محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان ، 2003، ص :55.

هنا يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممن يهمهم التوصل إلى حل بشأنها– المشكلة–، بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه.وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتى الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية :

– الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين :

- دعوة كل من له خبرة للإجتماع وكلما تعددت الخبرات كلما كان ذلك أفضل .
- يقوم قائد الإجتماع بتحديد مشكلة فجائية للجميع .
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل للحل مشجعا الغريب والسخيف منها مع حماية مقترحها من الآخرين (منع مناقشة البدائل).
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.

وعليه وبعد التدرج في هذه المراحل لابد من توفر شروط تضمن لنا نجاح العصف الذهني ويمكن تلخيصها فيما يلي :[1]

- تأجيل تقييم الأفكار.
- عدم السخرية من أفكار الآخرين .
- الحرية المتكاملة في التفكير بلا أي قيد .
- التركيز على كمية الأفكار وليس بنوعيتها.
- استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جديدة.

2.1أسلوب دلفي (Delphi):

تتحدد خطوات هذا الأسلوب كما شرحها **جيمس هيجينز** على النحو الآتي:[2]

- يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة .
- يتم إرسال الاستقصاء إلى مجموعة من الخبراء الذين يجيبون على الأسئلة الواردة فيه .
- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها .
- تعاد الملخصات إلى المستجوبين لمعرفة ردود أفعالهم .
- تستمر العملية إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق جماعي.

وبذلك فإن **أسلوب دلفي** يختلف عن أسلوب **العصف الذهني** في أنه يعتمد على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة، ومناقشتها غيابيا دون أن يجتمع الأفراد فيجلسة واحدة .

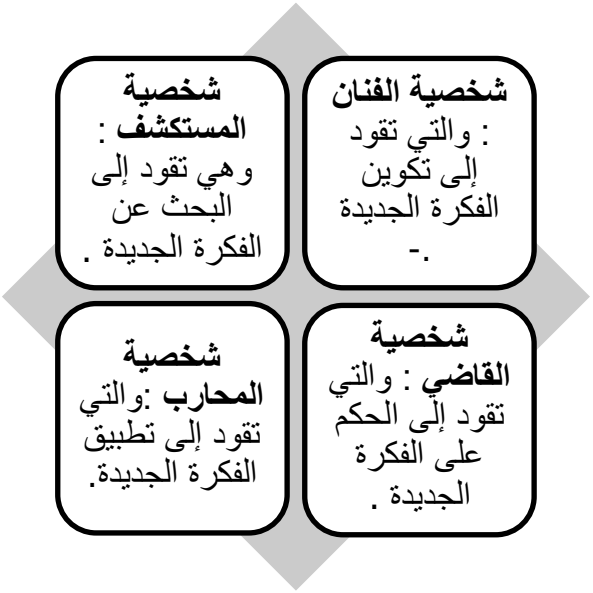
[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 56.
[2] حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

4.1أسلوب الشخصيات الأربع :

إبتكر (**روجر فون أويك**) أسلوبا حديثا لتنمية القدرات الإبداعية، وتقوم أساس الفكرة على أن الناس في بعض الأحيان بحاجة ماسة إلى صدمة أو" لطمة "على الرأس لتنبيههم وإخراجهم من الروتين والنمط الفكري الذي اعتادوا عليه، ومنعهم من النظر في الأفاق وفي أنفسهم ويبصرون الأمور بمنظار جديد ورؤية جديدة .إن هذا الأسلوب يجعل الناس يكتشفون العالم من حولهم بأفكار جديدة،ويشكلون هذه الأفكار ويكونوها بطريقة مختلفة،ويحكمون عليها ويقومون بقواعد وقوانين حديثة، ومن ثم يسرعون إلى تنفيذها لينتجوا منها إبداعا يضاف إلى إنجازات الفرد أو المجتمع أو الإنسانية .

يقوم هذا الأسلوب لتنمية القدرات الإبداعية لدى الناس، على فكرة تقمص أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة هي :[1]

الشكل رقم (3/1): أسلوب الشخصيات الأربع



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على طارق السويدان و محمد أكرم العدلونيكتاب "مبادئ الإبداع" ،الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، الكويت، 2004، ص:120.

ثانيا: التدريب على الإبداع .

إذاكانالتدريبيسعىإلىتنميةقدراتومهاراتالأفرادالذهنيةوالفكريةفإنهيعمل كذلكعلىشحذ وتحريرالطاقاتالكامنةلدىالأفرادوتزويدهمبمختلفالمعارفوالخبراتالتيتكونلهمرصيدوقاعدة فكريةتجعلهمأكثراستعداداللإبداعوالإبتكار ،لإنالتواصلمعالأفرادوتنميةقدراتهموموهاراتهميعدمن أهمعناصرالنجاحفيتحقيقبيئةمحفزةعلىالإبتكاروالإبداعخاصةإذاتعلقالأمربتطويرمنتج،كما

[1] طارق السويدان،محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص : 120.

يحتاجالأفرادالمبدعونإلىالتدريبوالتنميةالمستمرةلقدراتهمومهاراتهم.[1]ومن أجل ذلك وجدت برامج التدريب على الإبداعحيث تهدف هذه البرامج –الآتي ذكرها–إلى إيجاد تأثير أوسع قصد تدريب الأفراد العاملين على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي المتميز .

1.1 برامج الإبداع في حل المشاكل:

قام بتطوير هذا البرنامج **(دونالد تريفنقر)** ، ويهدف إلى تعريف المدربين والأفراد بالعديد من الوسائل والأفكار المفيدة التي تسهل عملية حل المشكلات الإبداعية .[2]

يختلف برنامج حل المشاكل الإبداعية عن طريقة حل المشكلات الأخرى في التعامل مع المشكلة وطريقة تناولها والناتج النهائي، ففي برنامج حل المشاكل الإبداعية نحتاج إلى درجة عالية من الحساسية لدي الفرد أو من يتعامل مع المشكلة في تحديدها وتحديد أبعادها فلا يستطيع إدراكها الأفراد العاديون (أي الحساسية للمشكلة) .كما تحتاج إلى درجة عالية من إستنباط العلاقات وصياغة الفروض أو التوصل إلى الناتج الإبتكاري أو الإبداعي حيث يعطي الفرد ناتجا يتميز بالأصالة وغير شائع ويمكن تنفيذه وتحقيقه.

وتتم عملية حل المشاكل الإبداعية وفق الخطوات التالية :[3]

- تحديد المشكلة والشعور بالحاجة إلى حلها .
- العمل على توضيح المشكلة وفهم طبيعتها وحدودها وعناصرها .
- جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشكلة .
- إختيار أكثر البيانات اتصالا بالمشكلة وتنظيمها .
- الحلول المقترحة في ضوء البيانات .
- تقويم الحلول واختيار ما يناسب الموقف .
- وضع الحل المناسب موضع التنفيذ .
- تقويم جميع الخطوات السابقة .

ومنه يتم تدريب الأفراد على الإبداع في حل المشاكل وفق سلسلة من الأساليب والتي تعتمد في كل مرحلة من المراحل .

2.2. برنامج لنظام السمبلكس :

يقوم أسلوب نظام السمبلكس، الذي قدمه الأمريكي **G.B.Dantzig** في عام **1947 م** ، على مجموعة من الخطوات الجبرية التي تؤدي إلى الوصول إلى الحل الأمثل، في حالة وجود الحل

---

[1] الهاشمي بعاج ، **دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية للمؤسسة**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر،الجزائر ، 2010، ص :112.

[2] عدنان يوسف العتوم، **تنمية مهارت التفكير، نماذج نظرية وتطبيقات عملية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان ، الأردن، 2007، ص : 158.

[3] صبحي حمدان أبو جلالة، **تنمية التفكير الإبداعي**، بدون طبعة ، دار الشروق، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص: 177.

المتميز، وذلك وفق عدة مراحل متتابعة و محددة، و يتم تحقيق ذلك عن طريق تقييم النقط الركنية للمنطقة الممكنة في خطوات متتابعة تؤدي إلى الوصول إلى حل أفضل في كل مرحلة، وذلك إلى الحد الذي لا يمكن معه تحقيق تحسين في الحل، عندئذ نكون قد وصلنا إلى الحل الأمثل الإبداعي.

ثالثا : إختيار الأفراد أصحاب القدرات الإبداعية.

تركزالمؤسساتالمتميزةعلىالدقةفيإختيارالأفرادوتعيينهم، باعتبارهممفاتيحالنجاحوالتفوقأوكمايقولمديرعاممجمع **CARNAUD**للصناعاتالإلكترونيةلدىانعقادملتقىالمؤسساتالأوروبيةوالأمريكيةلمناقشةالأسرارالكامنةوراء القوةالتنافسيةلدىالمؤسساتاليابانية"إنأداءالمؤسسةهوأداءعنصرهاالبشريوهذاالأخيرهوالذييخلقالفرق.."[1]

إنالتوجهالجديدفيالفكرالإداريوالمكانةالإستراتيجيةالتيأصبحيحظىبهاالعنصرالبشريذكرنابماقاله**(رالف والدوإمرسون)**أنالتوظيفيعتبرأهممرحلةفيحياةالمؤسسةوالفرد، حيث

تعتمدالمؤسساتالمتميزةفياختيارمواردهاالبشريةعلىمزيجمنالتفوقالعقليوالبدنيوالإستعدادللعملفيجماعاتأوفرقعملبا لإضافةإلىالإلتزاموالقدرةعلىالتكيفمعالتغييراتالبيئية.

المطلب الثاني :التفكير الإبداعي وخصائصه .

الفرع الأول: مفهوم التفكير الإبداعي .

يمثل هذا النوع من التفكير نسقا مفتوحا لإنتاج فريد يتمتع بالأصالة والتنوع الثري للأفكار وتعددها، كما أنه يمثل نشاطا عقليا ينطلق من مشكلة تثير إنتباه الأفراد وتجعلهم قادرين على توليد الأفكار التي تصل بهم إلى حلول غير مألوفة ومبهرة للجميع وتثير إعجابهم .

وهذا التفكير غير مقيد بأية طريقة روتينية محددة، ويتم من خلاله استجابة لمثير أو موقف معين، ويمثل استجابة جديدة أو على الأقل غير شائعة، ويتميز الإنتاج الإبداعي بخصائص تجعله فريدا حيث يتمتع بالأصالة المبتكرة أو التنوع الثري للأفكار أو بالتحسين و التطوير (التوسيع) أو بالتعدد الشامل للأفكار(الأصالة).[2]

إتجه الباحثون في هذا المجال لتحديد مفهوم التفكير الإبداعي فنجد :

أن **نيل أندرسون ونيجل كنج** ينظران إلى التفكير الإبداعي على أنه : "قدرة عقلية فردية، ذات مراحل متعددة ينتجعنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات،فهو يتضمن القدرة على تكوين تنظيمات وأبنية جديدة للأفكار والمواقف" .[3]

أما جون بول جيلفورد ،فعرفه:" أنه تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بتنوع الإجابات المنتجة والتي لا تحددها المعلومات المعطاة " .[4]

---

[1]علي عبد الله ، **الأداء المتميز** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة ، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 05.

[2]صبحي حمدان أبو جلالة، مرجع سبق ذكره، ص : 76.

[3]صبحي حمدان أبو جلالة، نفس المرجع السابق، ص : 76.

[4]عدنان يوسف العتوم ، مرجع سبق ذكره، ص : 139.

وكخلاصة يمكن القول أن التفكير الإبداعي هو عملية تعتمد عل ى مجموعة من القدرات العقلية (الطلاقة، المرونة والأصالة)وسمات الشخصية(الشخصية المبتكرة) وتعتمد أيضا على بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير ،لتعطي في النهاية المحصلة الإبتكارية وهي الإنتاج الإبداعيوالحلول الإبتكارية للمشكلة والذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول الاجتماعيوفي نفس الوقت يثير الدهشة لدىالآخرين .[1]

الفرع الثاني : خصائص التفكير الإبداعي.

يتميز التفكير الإبداعي بالخصائص التالية :[2]

– التفكير الإبداعي ليس شيئا غامضا، أو غير خاضع للتحليل فهو قابل للبحث والتحليل العلمي، والمعالجة.

– إن العملية الإبداعية توجد لدى كل الأفراد، لكن يختلف نضج هذه العملية من فرد لآخر..

المطلب الثالث:مهارات التفكير الإبداعي .

الفرع الأول:الحساسية للمشكلات :

ويقصدبهاالوعيبوجودمشكلات،حاجاتأوعناصرضعففيالبيئةأوالموقف، ويعنيذلكأنبعضالأفرادأسرعمنغيرهمفيملاحظةالمشكلةوالتحققمنوجودها فيالموقف،ولاشكأنإكتشافالمشكلةيمثلخطوةأولىفيعمليةالبحثعنحلِلها، ويرتبطبهذهالقدرةملاحظةأشياء غيرالعاديةأوالشاذةأوالمحيرةفيمحيطالفرد،أو إعادةتوظيفهاوإثارةتساؤلاتمنحولها. ولاشكأن الأشخاصالذينتزدادحساسيتهملإدراكأوجهالقصورفيالمواقفالمختلفةتزدادفرصتهم لخوضغمارالبحثفيها،وبالتاليفإنالإحتمالسيزدادأمامهمنحوالإبداعالخلاق.[3]

الفرع الثاني:الطلاقة:

الطلاقةتعنيقدرةالشخصعلىإنتاجكميةكبيرةمنالأفكار،تفوقالمتوسطالعام، فيغضونفترةزمنيةمحددة،ويقالإنالطلاقةبنكالقدرةالإبداعية.لذافمنالمرجحأنيتميزالشخصالمبدعبالطلاقةفي التفكير، وتتحددالطلاقةفيحدودكميةمقيسةبعددالاستجاباتوسرعةصدورها.

وتصنف الطلاقة إلى خمسةأنواعللطلاقة :[4]

– طلاقةاللفظ :أيسرعةتفكيرالشخصفيإعطاءالألفاظوتوليدهافينسقمحدد، مثل القدرة على إنتاج عدة ألفاظ تبدأ مثلاً بحرف (ك).

– طلاقةالتداعي :أيإنتاجأكبرعددممكنمنالألفاظذاتالمعنىالواحد.

---

[1] محمد أحمد عبد الجواد، **كيف تنمي مهارات الإبتكار والإبداع الفكري** ، الطبعة الأولى، دار اليشير للثقافة والعلوم ، طنطا ، مصر، 2000، ص:17.

[2] محمدرشديسلطاني، مرجع سبق ذكره ،ص : 70.

[3] يوسف عبد عطية بحر, توفيق عطية توفيق العجلة, **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"** مذكرة ماجستر في إدارة الأعمال، جامعة غزة ، فلسطين، 2010، ص : 07.

[4] يوسف عبد عطية بحر, توفيق عطية توفيق العجلة، نفس المرجع، ص: 08.

– طلاقةالأفكار : وهياستدعاءعددكبيرمنالأفكارفيزمنمحدد.

–طلاقةالتعبير :أيالتفكيرالسريعفيكلماتمتصلةتناسبموقفاًمعيناً.

– طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية كالقدرة على الرسم الهندسي السريع لشكل معين .

2 المرونة :

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار المتوقعة عادة، والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الإستجابة لموقف معين، أي أنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فهي عكس الجمود الذهني، وتمثل الجانب النوعي للإبداع . وتأخذ المرونةهذه الأشكال : [1]

أ –المرونة التلقائية : – الإنتقال من فكرة إلى أخرى بسرعة وسهولة .

ب –المرونة التكيفية : – سلوك ناجح عن طريق التغيير لمواجهة مشكلة.

3 الأصالة :

وهي القدرة على التعبير الفريد، وإنتاج الأفكار البعيدة والماهرة أكثر من الأفكار الشائعة والواضحة،أي أنها التميز والتفرد في الفكرة والقدرة على النفاذ إلى ماوراء المباشر والمألوف من الأفكار.فالفكرة أصيلة إذا كانت غير متكررة أو غير مألوفة، ولا تخضع للأفكار الشائعة،وتعتمد هذه الخاصية على فكرة الملل من إستخدام الأفكار المألوفة والحلول البديهية.

يتفقعددمن الباحثينعلىأنالأصالةهي : "القدرةعلىإنتاجاستجاباتأصيلةأيقليلةالتكراربالمعنى الإحصائيداخلالجماعةالتيينتميإليهاالفرد،أيأنهكلماقلتدرجةشيوعالفكرةزادت درجةأصالتها". [2]

والأصالةتشتمل علىثلاثةجوانبرئيسيةوهي كما يلي:

– الإستجابةغيرالشائعة(القدرةعلىإنتاجأفكارنادرة).

– الإستجابةالبعيدة(القدرةعلىذكرتداعياتبعيدةغيرمباشرة).

– الإستجابةالماهرة(القدرةعلىإنتاجإستجاباتيحكمعليهابالمهارة)وهذاالجانبيعدمحكاً جديداً للأصالة.

4 قبول المخاطرة:

هيمدىشجاعةالفردفيتعريضنفسهللفشلأوالنقدوتقديمتخميناتوالعملتحت ظروفغامضةوالدفاععنأفكارهالخاصة.كماتعنيأخذزمام المبادرةفيتبنيالأفكاروالأساليبالجديدةوالبحثعنحلوللها،فيالوقتنفسالذييكون فيهالفردقابلالتحملالمخاطرالناتجةعنالأعمالالتييقومبها،ولديهالاستعدادلمواجهة المسؤولياتالمترتبةعلىذلك، وفيميدانالعملالإداريكونالمديرونالواعدونواعينلأهميةعنصرالمخاطرةفي

[1] عدنان يوسف العتوم وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 143.

[2] عدنان يوسف العتوم وأخرون، نفس المرجع السابق، ص : 143.

استثمارالطاقاتالإبداعيةلدىالعامليونتحسينالمناخالتنظيمي،ومدركينلحاجةالعاملين للمساندةوالدعمللتغلب علىالترددفيتحملالآثارالمترتبةعلىالمخاطرةممايدفعهمإلىوضعأنظمةومكافآتتشجعهمعلىقبولالمخاطرةوتحملنتائجها. [1]

5 -القدرة على التحليل والربط :

هوالقدرةعلىتفتيتالمركباتإلىعناصرهاالأولية،وعزلهذهالعناصر عنبعضهاالبعض وتفسيرذلك،إنأيموضوعلايسمىمشكلةإلاإذاكانمعقداًمؤلفاًمن أجزاءبعضهمغامضملتبسفيالبعضالآخر،وأولماينبغيعملهوتحليلالمادةالمجمعة ومنثمتنحلالمشكلةإلىمجموعةقضاياتساعدعلىإدراكذلكالعنصرالمعقد.

أماالربطفهوالقدرةعلىتكوينعناصرالخبرة،وتشكيلهافيبناءوترابطجديدأو هيالقدرةعلىإدراكالعلاقاتبينالأثروالسببوتفسيرهاثمإستنتاجأوتوليفعلاقات جديدة.

المطلب الرابع:تعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي .

الفرع الأول: خصائص الأفراد المبدعين .

أخذت الأبحاث التي اهتمت بدراسة الشخص المبدع حيزا كبيرا من إهتمام الباحثين، نجد أن **جون بولجليفورد** الذي يعد رائد هذه المجموعة قد ميز الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي : الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية تجاه المشكلات . كما ذهب الباحثون للتميز بين المبدع والمتميز حيث أن المبدع يختلف عن المتميز بثلاثة خصائص وهي : التمحص، الحدس العلمي والمنطق العلمي.[2]

ويمكن ذكر الخصائص التالية كسمات شخصية للفرد المبدع : [3]

- البحثعنالطرقوالحلولالبديلةوعدمالإكتفاءبحلأوطريقةواحدة.
- التصميموالإرادةالقوية.
- أهدافواضحةيسعىللوصولإليها.
- المثابرة.
- عدم المبالاة بالتعليقاتالسلبية.
- عدمالخشيةمنالفشل.
- لديهميللكسرالروتين.
- المبادرة.
- الايجابية و التفاؤل.

[1] يوسف عبد عطية بحر, توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 08.
[2] حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص :61.
[3] منار إبراهيم عيد القطاونة،مرجع سبق ذكره، ص 59.

الفرع الثاني: : وصايا تعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي .

هناك عشرة وصايا لتعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي للفرد نجملها فيما يلي:[1]

1- **التفكير بالمقلوب** :أي إقلب ما تراه في حياتك، أو قلب بعض الحقائق التي تبدو ثابتة، حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب ، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالأنترنت والمراسلة وغيرها.

2- **التفكير بالدمج** : أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على أفكار إبداعية جديدة .

مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة.

3- التفكير بالحذف : احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري،فقد تكتشف أن هذا الجزء لا فائدة له.

4- التفكير بالأحلام : تخيل أنك أصبحت مديراً في مؤسسة ما مثلا، ما الذي ستفعله؟ أو تخيل أنكتعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟

5- التفكير بالتنقل : أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكرة جديدة ومعقولة.

6- التفكير بالمثيرات العشوائية :قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو إمش في مكان لم تره من قبل، ولا تنس أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك .

7- التفكير بالبدائل :وتتلخص الفكرة في محاولة إيجاد بدائل لعمل أشياء نقوم دائما بعملها بطرق محدده .

8- التفكير بالإستخدامات الأخرى :كأن تحاول إيجاد إستخدامات أخرى للأشياء ..مثال، أوجد عشر إستخدامات أخرى للقلم غير الكتابة .

9- التفكير بماذا لو.. :قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا .. ستكون النتيجة .....

10- التفكير بالتطوير بإستمرار: لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء، أمثلة وتطبيقات:

أ- تصور أن مؤسستك قررت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أي شيء بالمرة، فكر وابتكر فكرة إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنسى أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع.

ب- أنظر إلى المخلفات والمهملات التي في المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟ على طاولتي علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت في الأصل علبة لطعام!! لكن تم تنظيفها وتزينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.

ج- تود أن تذهب مع عائلتك في رحلة إبداعية ، كيف ستكون هذه الرحلة؟.

[1] http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1001&SecID=21 le 06/02/2015a 21 :23 .

د- غرفتك غير منظمة، كيف سترتبها بحيث توفر مساحة كبيرة، ويكون هذا الترتيب عملي أيضاً.

هـ- سيزورك بعض أصدقائك في المنزل، كيف ستستقبلهم بطريقة إبداعية؟.

و- رغبت في تنشيط أفراد أسرتك بنشاط إبداعي جديد، كيف سيكون هذا النشاط؟.

ز- قررت أن تزرع حديقة منزلك أو تزود شقتك بنباتات الزينة، كيف ستفعل وكيف سيكون شكلها؟.

ح- لاحظت أن النفقات المالية كثيرة في منزلك، كيف ستقلص هذه النفقات؟.

ط- تود أن تتعلم وتزيد ثروتك المعرفية، إبتكر 10 طرق لتزيد من معرفتك.

ي- إذا كنت تعتمد على أحد في أعمال المنزل، تصور أنك تخليت عنه لمدة أسبوع، كيف ستدبر أعمال المنزل؟ وطبق هذا التمرين عملياً.

المبحث الثالث :إدارة الإبداع .

لقدأصبحالحديثعنإدارة الإبداعوتطويرهأمرامألوف،وهويمثلأحدمحاورإهتمام المديرينفيالكثيرمنالمؤسساتالمختلفة إذينظرالكثيرونإلىإدارةالإبداععلىأنهاعامل منافسةبالغالأهميةوالحيويةوليسشيئاحسنافقط.

المطلب الأول: توفير المناخ الإبداعي .

إنطلقت جذور مفهوم المناخ الابداعي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الإجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد، وفي بداية الستينيات بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم .[1]ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ الابداعي هو عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم .[2]

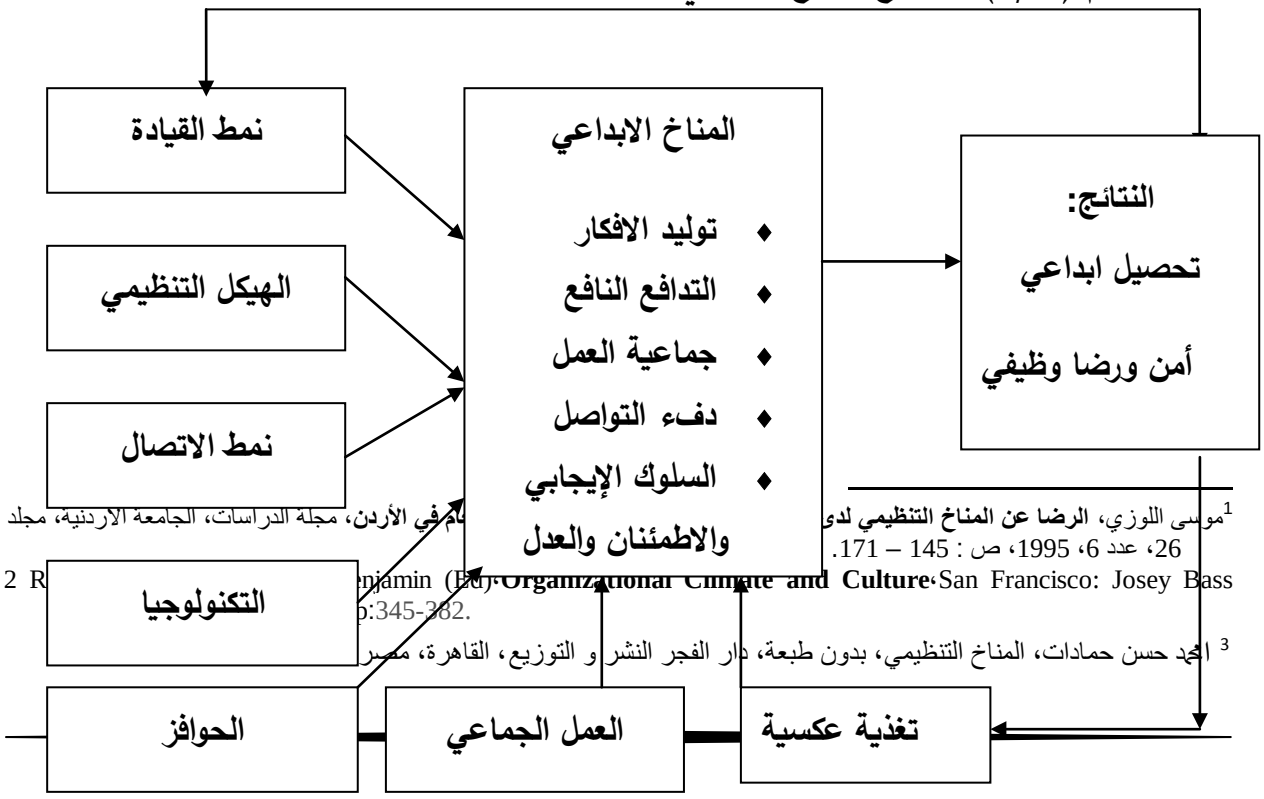
الفرع الأول : أهمية المناخ الإبداعي.

أولت الإتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهميه كبيرة لأثر المناخ الابداعي إذ أنها تضمنت كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية،آفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على الأفراد، وأن الإهتمام بالمناخ الإبداعي يأتي من خلال كون الوحدة الإجتماعية هادفة تتسم أعمالها ونشاطاتها بالتشابك والتعقيد في مختلف المجالات. ومن خلال النظر إلى الأبعاد الرئيسية للمناخ الإبداعي يبدو واضحاً تأثيره في أداء العاملين و دافعيتهم إلى العمل، ويتبين أهمية المناخ الابداعي في خلق الموائمة بين المهارات و قابليات الأفراد في الأداء من جهة وبين متطلبات الوظائف أو المهن التي يشغلونها من جهة أخرى .

الفرع الثاني : عناصر المناخ الابداعي.

تتألف عناصر المناخ الإبداعي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية لأي تنظيم وهي:[3]

الشكل رقم (4/1) : نموذج المناخ الابداعي



[1] موسى اللوزي، **الرضا عن المناخ التنظيمي لدى** ...**ام في الأردن**، مجلة الدراسات، الجامعة الاردنية، مجلد 26، عدد 6، 1995، ص : 145 – 171.

2 R ...enjamin (Ed).**Organizational Climate and Culture**،San Francisco: Josey Bass ...:345-382.

[3] احمد حسن حمادات، المناخ التنظيمي، بدون طبعة، دار الفجر النشر و التوزيع، القاهرة، مصر

المصدر : من إعداد الطالب إعتمادا على عبد الواحد حميد الكبيسي، دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية،المجلد04، العدد08،العراق، 2012، ص :07.

من الشكل رقم : (**4/1**) نجد أن العناصر المكونة للمناخ الإبداعي غير ملموسة ولكن يمكن إدراكها والتأثير فيها وذلك بناءا على عوامل عديدة يمكن تلخيصها فيمايلي :[1]

1- نمط القيادة: يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ الإبداعي فالقيادة تمثل محورا مهما في العمليات والممارسات الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمؤسسة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الأفراد المبدعين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم.

2- الهيكل التنظيمي: وهو الذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون التنظيم وكذا نمط السلطة ومركز إتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي المرن عادة يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع، أما الهيكل التنظيمي الغير مرن فإنه لايتيح فرص التأقلم مع المتغيرات البيئية ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها .

3- نمط الاتصال : تتوقف الحالة المعنوية للأفراد المبدعين في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الإتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى إنخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة.

4- التكنولوجيا: يحقق استخدام تكنولوجيا التأثير بالإيجاب على توليد الأفكار الإبداعية، لكن حتى يمكن الإستفادة من التكنولوجيا، فإن إستخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها .

[1] امجد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص : 31.

– ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الإتصالات المعمول بها لكي تتمكن من الإستجابة للتغيرات والإفادة منها .

– العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها و قدراتها .

– العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لإستخدام التكنولوجيا .

5– **العمل الجماعي و مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات:** ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، تحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات إتخاذ القرارات، أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف. فالأفراد المبدعون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول،فقرار المشاركة يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إبتكار الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية.

6– الحوافز : تعتبر الحوافز من العوامل المؤثرة في المناخ الإبداعي فهي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته ولقد اثبتت الدراسات القديمة والحديثة منها على العلاقة الطردية بين التحفيز والإبداع فلا إبداع بدون تحفيز سواء المادي أو المعنوي .

وعليه نجد أن التحصيل الإبداعي هو نتيجة توليفة من العوامل المكونة للمناخ الإبداعي المبني على" توليد الأفكار، التدافع النافع،جماعية العمل، دفء التواصل و السلوك الإيجابي" .

المطلب الثاني: تنمية السلوك الإبداعي والإبداعية.

إن أي عمل ناجح لابد أن تتوفر له ثلاثة أنماط:الأفراد، المديرين،العامليناوالمبدعين، وأصبحت المؤسسات الإدارية الحديثة سواء كانت خاصة أو حكومية لديها المبدعون الذين يميزون مؤسساتهم، فنجد أنه لا يتحقق النجاح المنشود لعمل الإدارة إلا بحضور التوافق والإنسجام بين الأطراف الثلاثة، ففي هذا العصر الذي يتسم بالتنافسية والإبداعية يجب الإلتفات إلى تنمية السلوك الإبداعي من أجل تقديم منتج أكثر جودة سواء كان هذا المنتج خدمياأو سلعيا.. وهناك صنفان من الأفراد في بيئة أي عمل أحدهما يوصف بالإتصالي والآخر مهاري، فعادة ما يتسم سلوك الإتصالي بالوصولية والإنتهازية وبتعبير آخر يمتلك مهارات "العلاقات العامة" ليحظى بالموقع والإمتيازات والتي غالبا ما تتناقض مع قدراته ومهاراته الوظيفية، بينما الشخص المهاري الى جانب ما يتسم به من كفاءة وقدرات فإنه يأنف سلوك الإتصالي وإن كان لا

يعجز عن ممارسته وهذا ما يتطلب من "المديرين" البحث عن المهاريين لا عن الإتصاليين لأن أهل المهارات مبدعون عند تمكينهم من العمل.[1].

من الجدير بالذكر توضيح الفرق بين **السلوك الإبداعي والإبداعية** ، حيث يقصد **بالإبداعية** ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة، ويعرفه (**Peter Drucker**)،بأنه :"تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة أي أن الإبداعية هي تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف".أما **السلوك الإبداعي:** فيعني " تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتوجات جديدة ". [2]، و يؤكد(**Michael Spence**)، بأن **السلوك الإبداعي** هو :"محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الإهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئا جديدا غير مألوف إعتبر إبداعا وإلا عد سلوكاً إبداعيا".3

المطلب الثالث: فرق العمل المبدع.

1 – **تشكيل فرق العمل المبدع:** نستطيع القول بـأن الإبداع مرتبط إلى حد كبير بطريقة تنظيم الأفراد، فباستطاعة أعضاء فريق العمل الإبداعي التعاون وإلهام بعضهم البعض والعمل معا بشكل فعال لإنتاج عمل مبدع ومفيد في آن واحد. وبالتالي، فإن فهم النواحي المعرفية والسلوكية لعملية التصميم مهم جداً لتطوير برنامج الأبحاث لأي مؤسسة.[4]

تعتبرمؤسسة **آبل** هي خير دليل على ذلك، فباعتبارها واحدة من الشركات الأكثر إبداعا في العالم، لم تكن مؤسسة **آبل** تقوم على الفرد الواحد، بل على مجموعة من التفاعلات الديناميكية والإبداعية بين مجموعة مركزية من الأفراد على مدار عدة سنوات. ربما كانت هناك بعض التوترات ضمن فريق العمل الرئيسي لمؤسسة **آبل،** ولكن وفرت بيئة مبنية على الثقة التي تسمح لهم بالشعور بالإرتياح حتى وهم يرفضون أفكار بعضهم البعض ويجربون البدائل، مما أدى إلى تطوير العديد من المنتجات الجديدة والأساسية.[5]

2 -تنمية فرق العمل الإبداعية.

من أجل مساعدة مدراء قسم الإبداع، لابد من إستخدام نهج منظم من شأنه تحديد أعضاء الفرق المحتملين الذين يتمتعون بالحد الأقصى من الألفة ضمن الفرق الإبداعية وذلك وفق الخطوات التالية: [6]

---

[1] إسكندر الأصبحي، ومضات في تنمية السلوك الإبداعي، مجلة 26 سبتمبر اليمنية ، اليمن، العدد 1330، 2007، ص : 36.

[1]F. P. Drucker،**Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles**، Harper and Row، New York، 1985، p. 30.

[3]مؤيد سعيد السالم، **العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية**، مجلة الدراسات، مجلد 26، عدد1، 1994، ص100-101.

[4]مانويل سوسا، تشكيل فرق عمل مبدعة،النشرة الدورية لبرنامج إنسياد المعرفة، 6 جويلية 2013، ص: 02.

[5]مانويل سوسا،المرجع السابق، ص: .03.

[6]http://www.inseadknowledge.ae/articles/Assembling_Creative_Teams.cfmle:01/03/2015a : 12.28.

تكمن **الخطوة الأولى** في رسم الشبكة الإجتماعية- الرسمية وغير الرسمية- في المؤسسة، وتحديد وتقييم كيفية تواصل الأشخاص مع بعضهم البعض في العمل، وكيف تنشأ الألفة بين الأعضاء. وفي عدة حالات، قد تنشأ التفاعلات المرتبطة بالعمل بصورة عفوية. ولعل إلتقاط هذه "الصورة السريعة" يقتضي تحليل الشبكة الإجتماعية للمؤسسة، الأمر الذي تساهم حالياً أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تسهيله بالكامل تقريباً.

أما **الخطوة الثانية** فتتمثل في قياس التفاعلات الإبداعية الفردية. وهذا الأمر ضروري لتحديد جودة التفاعلات المرتبطة بالمهام الوظيفية بين الأعضاء المحتملين لفريق العمل ويمكن القيام بذلك من خلال إستطلاع رأي بسيط بالإستفسار من الموظفين عن الشخص الذي يلجئون إليه للحصول على معلومات، ومعدل تواتر وسهولة توليدهم لأفكار إبداعية محتملة. ويتعين بعد ذلك تنظيم هذه المعلومات وإستخدامها لتحديد المرشحين للإنضمام إلى فرق العمل الإبداعية.

وفي **الخطوة الثالثة و الأخيرة** يحدد الأفراد الملائمين في تشكيل فريق عمل (ذي حجم معين)، ويتمتعون بالحد الأقصى من الألفة. وإثر تقييم هذه النتيجة، يتمكن المدراء من تحديد تكوين فريق العمل الإبداعي المقترح، لا بل الروابط بين هذا الفريق وباقي المؤسسة.

3 -دور المدير في تنمية فرق العمل الإبداعية.

يعتمد الأمر على مدراء الإبداع لتخيل إمكانيات تطويرهيكل تنظيمي جديد، ومنه التنبأ بطريقة تعايش فريق العمل الجديد مع المجموعات الحالية في المؤسسة، فضلا عن عدد وجودة الروابط ضمن فريق العمل نفسه وبين الفريق والمجموعات الأخرى على النطاق الأوسع للمؤسسة.

إن تشكيل فرق العمل الإبداعية ليس تحدياً بسيطاً، إلا أنه لم تتم معالجته بالكامل في الماضي، ويعزا ذلك جزئياً إلى التضارب الملموس في الأفكار حول العوامل التي تولد الإبداع.

يستبعد نهج فرق العمل المبنية على المعايير التقليدية وحدها – أي تنوع خلفيات الأفراد ومدى إنسجام الأعضاء مع بعضهم البعض ومدة إستمرار الفريق – بل يركز على تاريخ التفاعلات الإجتماعية في المؤسسة. ولعل هذا النهج لن يحل المعضلة ولا القرارات المعقدة المرتبطة بتشكيل فرق عمل إبداعية ناجحة، ولكنه حتماً سيساعد على ذلك.

المطلب الرابع: محفزات ومعوقات الإبداع .

الفرع الأول : محفزات الإبداع .

يرتبط الإبداع في المؤسسة بعدة عوامل نلخصها فيما يلي : [1]

1 – **القيادة :** تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث أن المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفأة، تعمل على تحفيز المشاركة، تكون فيها القدرة

[1] عجيلة محمد ، مرجع سبق ذكره، ص : 89.

على الإبداع عالية . لذلك يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع ، و قد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي و التركيز على الأهداف و بناء الفريق و تسهيلات العمل.

2 – **الهيكل التنظيمي** : يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة، و ذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لامركزية أو مركزية . كذلك سواء كانت ترتكز على الجهاز الإستشاري أو التنفيدي.

3 – **ثقافة المؤسسة** : تشكل ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية، و أصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي . و تشمل ثقافة المؤسسة على المعتقدات و العادات و القيم الراسخة في المؤسسة .[1]

4 – **المحيط** : يشكل المحيط مختلف المتغيرات الخارجية و التي تؤثر على قدرة المؤسسة على الإبداع مثل شدة المنافسة في السوق، و مستوى التطور التكنولوجي .

– البحث و التطوير و الذي يتعلق بتلك المجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، وإستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي ، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات و الأساليب .

الفرع الثاني: معوقات الإبداع .

تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على إستثمار قدراته وتمنية مهاراته، ونحاول أن نجمع هذه المعوقات في كل من :[2]

1 –**الإبقاء على العادات المألوفة** : بمعنى القادة يحافظون على الوضع القائم و لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد، و يغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، و باعتبار الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

2 –**الأحكام السابقة** : و نقصد بها تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متغير، و مثال ذلك، الشعار: ليس بالإمكان أفضل مما كان، و عادة ما يكون هذا النوع من الأحكام لصالح القياديين و خدمة لمصالحهم ، و بذلك يصبح التجديد أو الإبداع تهديدا لهم.

3 –**الجمود و الكسل** : إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود و الإنتقال إلى موقع جديد و مما لا شك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاط أو العمليات أو السوق أو السلعة. و أن التوسع على هذا النحو يتطلب عزما موازيا للمسؤوليات و المهام. و في حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة المنظمية فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.

[1] عجيلة محمد ، مرجع سبق ذكره، ص : 90.

[2] محمد الطعامنة و آخرون، **الإبداع: مقوماته و معوقاته" دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي**، مجموعة مقالات بعنوان التحديات المعاصرة للإدارة العربية، العربية لتنمية الإدارية، القاهرة- الشارقة، 2006، ص ص: 90،91.

4 -**القصور و عدم القدرة على إظهار الفكرة :** قد يمتلك الكثير من القادة حماسا للإبداع، و لكن قدراتهم للتعامل معها محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، و إنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها و فروضها و نتائجها، و الذي يتطلب سعة فكرية و إدراكية متميزة. و ربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد، لكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.

5 -**غياب الفرصة :** إن توافر الفكر الإبداعي و القدرة على الإبداع و الرغبة في تقديم الجديد و التخلي عن التقليد و مساره، يتطلب توافر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة و الرغبة و الفرصة، و إن فقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

6 -**عدم توافر البيئة الإبداعية :** إن الإبداع مسألة قائمة على حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع و شيوعها في المجتمع التنظيمي، كما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات و القدرة على تحمل الخلافات في الرأي و المضمون أو الخروج عن المعتاد.

و هناك من يضيف بعض العوائق، كعدم ثقة المديرين بأنفسهم و القيود النفسية و الإدراكية، و كذلك سوء عملية الإتصال فيما يتعلق بنقل البيانات و المعلومات و تفسيره .[1]

خلاصة الفصل :

يعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق و إستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية و نوعية في مختلف مجالات العمل، حيث يعتبر الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في الفكر الإداري في عالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية و العلمية التي إنعكست على مجمل حياة الفرد، و المؤسسة، و بنائها و قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

مع تزايد و تسارع حدة المنافسة بين المؤسسات، إزدادت أهمية الإبداع و تنميته، كأحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة، إذ أن العديد من الجهود التطويرية و الملتزمة بتنمية الإبداع ترى بأنه الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية والتميز في الأداء .

فالتحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات هو قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق أطر ونظم علمية، لتنمية وتحفيز ودعم القدرات الإبداعية، التي تمكنها من تطوير وخلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها وللمشاكل التي تواجهها، تنظيمية كانت أو تقنية .

و قد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز ضرورة تقديم الدعم للأفراد المبدعين، وتحفيزسلوكهم الإبداعي، بالإضافة لتوفير المناخ الإبداعي الملائم الذي يمكن العاملين في المؤسسة على إختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإستغلالها الإستغلال الأمثل، مما يدفع عجلة النمو والتطور للمؤسسة.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**،بدون طبعة، المكتبة العصرية، المنصورة،مصر، 2007، ص ص:115،116.

تمهيد :

يعتبر السعي للتميز في الأداء من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة، فالمؤسسات اليوم تسعى لتحقيق معايير التميز للتفرد فى أدائها المؤسسي، وهذا بدوره يتطلب من القيادات الإدارية والمؤسسات بذل الجهود لتحقيق النجاحات وإحراز التقدم والتفوق بالإعتماد على الإبداع،الذي يساهم في إكتساب المؤسسة مزايا وقدرات تنافسية، فالإبداع بذلك أضحى ضرورة من ضرورات العصر ومطلبا أساسيا فرضته العديد من الظروف والقوى الداخلية والخارجية،على المؤسسات المتميز تبنيه وإنتهاجه على كافة المستويات .

وعليه فإن إيضاح ما سبق من نقاط، وما يتفرع عنها من موضوعات يمكن بيانه في المباحث التالية:

- الإطار المفاهيمي العام للأداء المتميز.
- إدارة التميز.
- الإبداع مدخل لتحقيق الأداء المتميز.

المبحث الأول:الإطار المفاهيمي العام للأداء المتميز.

قبل التطرق إلى مناقشة جوانب الأداء المتميز يتعين علينا التعريف بعنصر الأداء في حد ذاته، ثم استعراض مختلف المفاهيم المرتبطة به، ومن بعده التعرض إلى الأداء المتميز .

المطلب الأول:ماهية الأداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به .

الأداء مفهوم متعدد الإبعاد يطابق عدة معاني، ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تحديدمفهوم عام للأداء وتعيين مختلف المفاهيم المرتبطة به .

الفرع الأول : مفهوم الأداء .

- الأداء لغة : يعود أصل كلمة الأداء لغة للإنجليزية **TO PERFORME** وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة[1].

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمثل ، الجيد،الكفء... الخ[2].

- أما إصطلاحا: فهو إيقاع الفعل في الوقت المحدد له .[3]

وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء على مستوى المؤسسة، نرى أنه من الضروري التفرقة بين مفهوم كل من الأداء، السلوك والإنجاز .

إن السلوك التنظيمي هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا .[4]

- البحث عن الوقائع،ثقة و إعجاب العاملين بانجازاتهم، الحق في الخطأ والعقاب، التقييم، التحضير، التنافسية، المرونة،المرد ودية، الحكم على أساس النتائج، مبدأ التطور المستمر.

[1] سهيل إدريس، **المنهل: قاموس فرنسي عربي**، الطبعة الأولى، دار الآداب،بيروت، لبنان، 2003, ص: 895 .

[2] DICTIONNAIRE LAROUSSE BORDAS, 1997,P : 32.

[3] فاطمة الزهراء عبادي، **مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجيستير تخصص إدارة الأعمال ،البليدة،الجزائر، 2007، ص : 62.

[4] فاطمة الزهراء عبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

- ويعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " [1]،و بشكل عام فإن أداء مركز المسؤولية سواء كان (مؤسسة، وحدة، فرع...) يعبر عن الفعالية و الكفاءة التي يظهر بها هذا المركز في تحقيق الأهداف المسطرة.

و يمكن اعتبار هذه المصطلحات خصائص و مواصفات للتميز في العمل. و لتحقيق هذا التميز في الأداء يجب على المؤسسات أن تتبني مايلي: [2]

- قيادات تتميز بالالتزام و بعد النظر و المشاركة.
- وعي كامل بالعوامل الحيوية لإحراز النجاح في العمل
- اتجاهات ثابتة محددة المعالم.
- إدارة تتميز بالمرونة و سرعة الاستجابة قادرة على تحقيق الريادة و التميز.
- أفراد ذوي مهارات متعددة و كفاءات عالية.
- البحث المتواصل من أجل تطوير الأداء.
- التقييم الموضوعي للوضع و الأداء الحالي و المستقبلي

الفرع الثاني : تقييم الأداء.

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة : على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق ؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها. وفي هذا الشأن هناك من يرى " أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتجية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 231.
[2] فاطمة الزهراء عبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية"، وهناك من أضاف أنه " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوبة تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا،ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"،[1]

من حيث كون تقييم الأداء ممارسة في المؤسسات فقد عرف استخدام أساليب عديدة كانت بدايتها مع أسلوب التحليل المالي الذي لا يزال إلى يومنا هذا يعتبر الطريقة الوحيدة لقياس أداء المؤسسة لدى بعض الباحثين، بل بعض الباحثين يرى أن الأداء الإقتصادي يتمثل في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة معينة.

والتحليل المالي كأسلوب لتقييم الأداء لايمكن الإستغناء عنه باعتباره يعكس وجها من أوجه نشاط المؤسسة، كما لايمكن الإكتفاء به نظر للنقائص تشوب استخدامه كإغفاله للجوانب الإنسانية في المؤسسة أو عرض لنتائج المؤسسة على شكل مجاميع إجمالية. ولتفادي النقص الذي يكتنف أسلوب التحليل المالي، ظهرت المراجعة الإدارية (التسييرية) : كأسلوب لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، المراجعة التي تمثل في تحليل وظائف التسيير وعمليات المؤسسة وسياساتها وقراراتها. وبعد هذا الأسلوب، ظهر استخدام الأهداف والمؤشرات كأسلوب أكثر ديناميكية لتقييم الأداء خاصة وأنه يعتمد على مقارنة الإنجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة مسبقا.

وحسب أسلوب المؤشرات فإن تقييم الأداء يمر بأربع مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة أو ما قبل التقييم ثم تحضير التقييم، فعملية القياس وأخيرا تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عام حول المؤسسة.

المطلب الثاني:مفهوم الأداء المتميز وتطوره .

سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم الأداء المتميز وتطوره:

[1] عبد المليك مزهودة ،**المقاربةالإستراتيجيةللأداءمفهوماوقياسا**، المؤتمرالعلميالدوليحولالأداءالمتميزللمنظماتوالحكومات ، 09/08 مارس 2005، جامعة ورقلة،الجزائر، ص 02.

الفرع الأول : مفهوم الأداء المتميز (EXCELLENCE):

إنلفظالتميزلهمفهومأخلاقيترددكثيرافيالكتابات قديما، وقد تباينت أراء الاختصاصيين اللغويينحولهذاالمفهوم،بعضهماقترحالتفوقوبعضهماقترحالإمتياز ،الريادة،وآخروناقترحواالسمو والعلا؛وإلىجانبذلكفإنمصطلحالتميزيشيرإلىالرفعةلأنهترجمةللفظالمستخدمدوليابعدماأنشئتمؤسساتعلميةتحملعب ارة(**CENTRES OFEXCELLENCE**)، فاصطلحالباحثونعلىأنيترجموهابالعربية" المراكزالمتميزة".

وقد عرف **علي السلمي** التميزبأنه: " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي والذي يتحقق من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها في المؤسسات بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة "[1].

والتميز بالنسبة لـ ***JOHNSOAKLAND*** في كتابه : "**إدارة التميز الشامل**" هو:" القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة ".[2]

أما**GREGOR MC**

فقدعرفالتميزبأنه:"كلفعلأونشاطصادرعنالفرديعززويقويالإنجازداخلالمؤسسة،وعرفتميزالعملبأنهعمليةتكليفوتقي يمذاتيلتحسينفاعليةالمؤسسةوتحسينموقفهاالتنافسيومرونةالعملفيها،وهوعمليةنوعيةتتضمنإشراككافةالمستخد مينفيكلأقساممالمؤسسة للعملسويةمنخلالفهمكلالنشاطات لإزالةالخطأوتحسينالعمليةنحوإنجازتميزالعمل ".[3]

وبالتاليفهوالطريقةالإجماليةللعملالذييؤديإلىتحقيقالرضاالمتوازنلكلمنالمتعاملينمعالمؤسسة، والعاملينفيها،والمجتمع،وبمايؤديإلىزيادةنجاحالمؤسسةعلىالمدىالطويل.

ثانيا:التطور التاريخي لمفهوم الأداء المتميز.

[1] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، بدون طبعة، دار غريبللنشر والتوزيع، **القاهرة**، مصر ، 2001، ص: 80..
[2] سعاد ميدون، مرجع سبق ذكره، ص 69.
[3] سماح صولح ، **دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2013 ص : 59.

يتضح التطور التاريخي للأداء المتميز من خلال : [1]

- مدخل الإدارة العلمية الذي حدد مفهوم "**الكفاءة**"للتميز الإداري .
- مدخل العلاقات الإنسانية الذي أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري من خلال التركيز على أهمية الحاجات الإجتماعية للعاملين مع إبراز أهمية المصطلحات التالية :

العمل الجماعي ، فرق العمل وجودة الحياة التنظيمية .

واستمرت الجهود العلمية في محاولاتها تقديم مفاهيم التميز في الأداء حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة، وظهر مفهوم "**الفعالية** "مؤكدا على أهمية تحقيق أهداف المؤسسة آخذا في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة ، وتواصلت المحاولات لتحديد نموذج أمثل لتميز الأداء الإداري، فبعدما كان التركيز في البداية على إقتراح أسلوب لزيادة الإنتاج لمواجهة متطلبات الإنتاج الكبير، وكان الهدف الأساسي لتميز الأداء هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما يعظم العائد الاقتصادي، إلا أن هذا لم يعد كافيا في حالة المتغيرات البيئية والمتمثلة أساسا في العميل، السوق، المنافسة، واستطاعت أن تركز على تحسين الأداء الكلي للمؤسسات وسد الفجوة التي عجزت عن علاجها التطورات التي ظهرت في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة وغيرها، وهذا من خلال النموذج الياباني **لديمنجDEMING** الذي أنشأ سنة **1950**، وأول مؤسسة استطاعت تحقيق الأداء المتميز هي مؤسسة " **TOYOTA**"اليابانية ، ثم يليه النموذج الأمريكي **بالدريج** " **MALCOM BALDRIG**" الذي تم إنشاءه سنة **1987** بصدور جائزة" **BALDRIGE**"، ويمثل النموذج الأوروبي " **EFQM**" ثالث نموذج ظهر بعد هذان النموذجين وذلك سنة **1992** ،ثم يلي هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج الأخرى التى سعت لتطوير جانب أو جوانب معينة من النموذج الأوروبي أو الأمريكي أو الياباني وغيرها وهذا من أجل إحراز هدف إضافي لم يكن من قبل .

مايمكن استخلاصه أن المحاولات الأولى كانت موجهة نحو البحث عن "تميز الإدارة " ، غير أن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك لعملية أخرى مكملة ألا وهي " إدارة التميز " وهي ليست

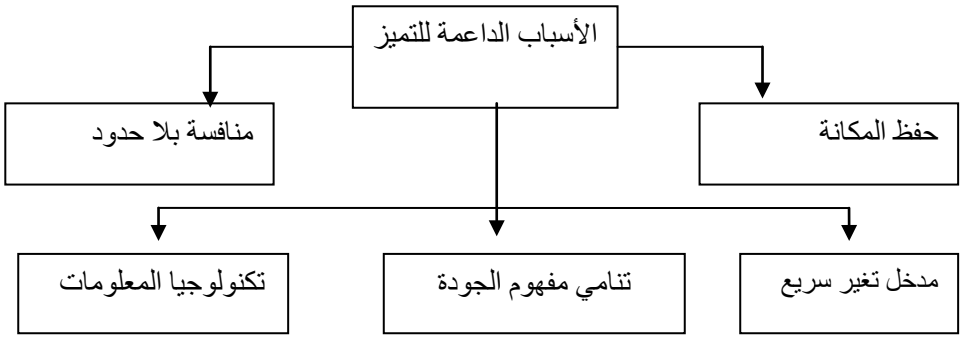
[1] ليندة فليسي ، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز** ، رسالة ماجيستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر ، 2012، ص : 86.

وليدة الصدفة وإنما نتيجة لظروف محيطة بها، فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها.غير أن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: ماهي الأسباب التي تدفع المؤسسات للتميز؟.

المطلب الثالث : دوافع التميز.

تسعى المؤسسات دائما إلى تبني فكر إداري جديد رغبة في التميز وكذا تحقيق مكانا تنافسا مرموقا. لذا فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز،ويمكن تحديد أهم تلك القوى الداعمة كما يلي:[1]:

الشكل رقم (2/2): الأسباب الداعمة للتميز.



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، القاهرة، مصر، 2003 ، ص :6.

حسب الشكل**(2/2)** أعلاه نجد أن للتميز خمسة دعائم أساسية يجب توفرها حتى يكون للأداء المتميز دور هام في تحقيق متطلبات أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وهذه الدعائم تكمل بعضها البعض، فمثلا المؤسسة التي تواكب التغيير السريع يجب ان تهتم بالتطور التكنولوجي لتحقيق الجودة اللازمة على مستوى الأداء، والذي هو سبب أساسي في وجود منتج أو خدمة متميزة، وهذا كله لتحقيق منافسة بلا حدود وحفظ مكانة المؤسسة في السوق .

[1] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز**: الطريق إلى منظمة المستقبل، بدون طبعة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003،ص:6.

- **معدلات التغير السريعة :** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات، فالسبب الأساسي لحدوثه هو تغيير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها وعليه توجب على المؤسسات أن تجعل من التميز شعارا أساسيا في كل أعمالها .[1]
- **منافسة بلا حدود:** تواجه المؤسسات ضغوطا تنافسية متزايدة، فالفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود .فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، هذا ما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، لأن العميل أصبح في موقف يسمح له بالمفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه، واتخاذ القرار الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته بطريقة مثلى. تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة ، "منافسة علاجها التميز في الأداء" .
- **حفظ المكان والمكانة:** يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها . " **فالمكان**" هو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها.فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي.ونقطة الإنطلاق الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لابد أن تبدأ من داخل المنظمة، أما " **المكانة** " فهي تعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، والذي من شأنه تحقيق الربحية المخططة والحفاظ على حصتها السوقية .
- **لا بديل عن الجودة:** أصبحالعميللايرضىعنالجودةبديلاخاصةفيظلوجودالبدائلوالمنافسةالعالميةالشديدة الرامية لتحقيق رضى العميل وولاءه،فقدتزايدالوعيلدىالعميلوأصبحيختارالمنتجضمن المواصفاتالتييريدهابغضالنظرعنبعدالمسافةأوالسعرأحيانا.هذا ما أدى لسعي الحثيث للمؤسسات نحو تطبيق المفاهيم المختلفة للجودة بغية التميز عن المؤسسات المنافسة وكذا ضمان تعزيز فرص بقائها وإستمراريتها وتفردها .
- **تكنولوجياالمعلومات:** لقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا إستثناء .فممارسات إدارات التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة إرتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت المؤسسات مؤسسات إلكترونية في عالم

[1] عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

إلكتروني، وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء ويمكن تحديد أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسات الحديثة

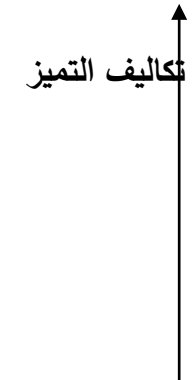
- 2/**التكاليف غير المباشرة:** وهي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة، وتنقسم هذه التكاليف إلى:

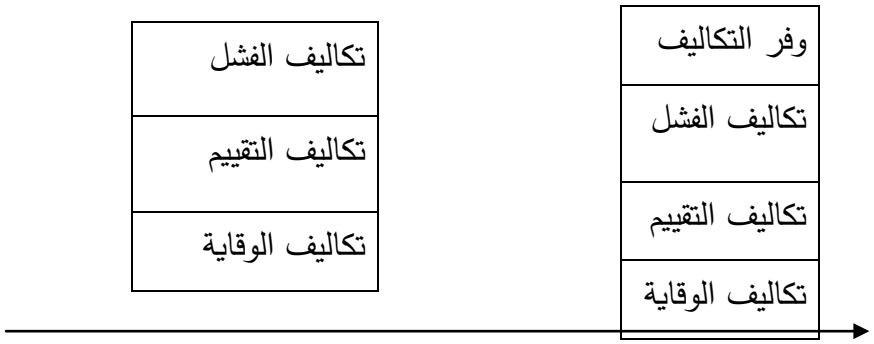
- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم رضاها عن المنتجات أو الخدمات المقدمة .
- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمؤسسة لصالح مؤسسات ذات أداء متميز .
- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الإستفادة من قدرات ومهارات العاملين وإستغلال طاقتهم الإبداعية .

ومن الممكن أن تبلغ نسبة التكاليف المباشرة للتميز حوالي **30%** من إجمالي إيرادات المؤسسة.كذلك يمكن أن تكون هناك علاقة مباشرة بين تكاليف الوقاية وبين مستوى التميز في الأداء .

ويمكن توضيح تكاليف تحقيق التميز من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3/2): تكاليف تحقيق التميز .





بعد تحقيق التميز قبل تحقيق التميز

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003، ص : 17.

من الشكل يتضح لنا أن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدي بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة، وتكاليف الفشل بصفة خاصة، وهو ما يسمح بتحقيق الوفرة في التكاليف .

المبحث الثاني:إدارة التميز .

سنحاول في هذا المبحث الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بإدارة التميز .

المطلب الأول :الإطار المفاهيمي لإدارة التميز .

الفرع الأول: مفهوم إدارة التميز.

نشأ مفهوم " **إدارة التميز** " للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحةمن مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع.[1]

بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يمكن تقديم التعاريفات التالية لإدارة التميز :

[1] محمدعبدالرحمن،**الجودةالشاملةفيظلإدارةالمعرفةوتكنولوجياالمعلومات**بدون طبعة، دارحامدللنشر،الأردن،2006 ، ص: 90.

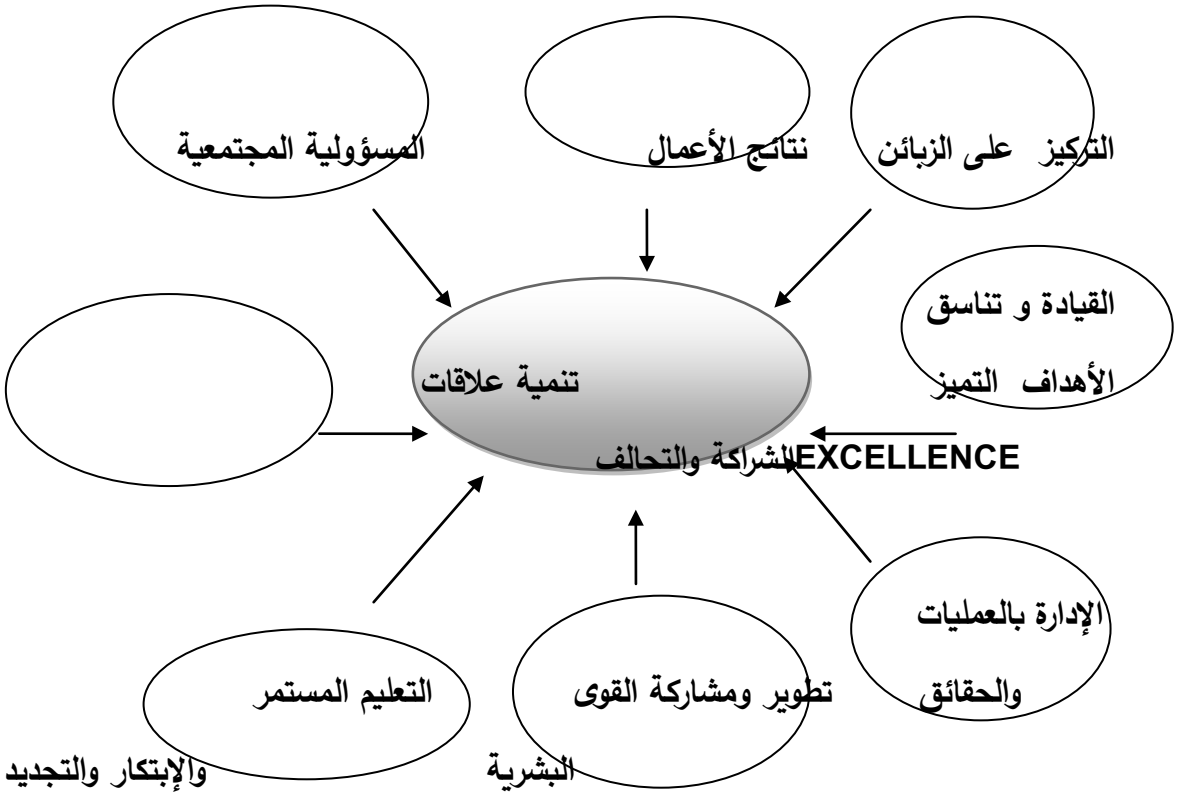
- عرف (**ELLEN. F.BREYFOGLE**) إدارة التميزبأنه : "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح ".[1]

الفرع الثاني: مبادئ إدارة التميز.

تقوم إدارةالتميزللمؤسسات بشكلعامعلىمجموعةالمبادئ الموضحةبالشكلالتالي :[2]

[1] فاطمة لبوخ، **إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة**، مذكرة ماجيستار ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص : 19.
[2] تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء منظمات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009،ص،: 49.

الشكل رقم (4/2): مبادئ إدارة التميز



المصدر:تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء منظمات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص:49.

فيمايليتوضيحللشكل **(4/2)والذي** يلخصمبادئ إدارة التميز : [1]

1/ نتائجالأعمال: التميزيؤديإلىتحقيقالنتائجالتيتؤديإلىتفوقالمؤسسات.

2/ التركيزعلىالزبائن: التميزيؤديإلىوجودعلاقةمستديمةبينالمؤسسةوبينعملائها.

3/القيادةوتناسقالأهداف: التميزهووجودقيادةقويةومميزةتستطيعأنتحققأهدافها.

4/الإدارةبالعملياتوالحقائق: التميزهوإدارةالمنظمةمنخلالمجموعةمترابطةومتشابكةمنالنظموالعمليات.

5/تطويرومشاركةالقوىالبشرية: التميزهوتعظيممساهمةالعاملينمنخلالتنميتهموزيادةنسبةمشاركتهم.

6/ التعلمالمستمروالإبتكاروالتجديد :التميزهوتحديللوضعالراهنوإحداثالتغيير

باستخداماالتعلملخلقفرصالابتكاروالتحسين.

[1] تغريد عيد الجعبري،مرجع سبق ذكره، ص: 50.

7/ تنمية علاقات الشراكة والتحالف :التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للمؤسسات .

8/ المسؤولية المجتمعية:

الحرص والإلتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل الإزعاج والتلوث، وتحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات حتياجات المجتمع، والمشاركة في الفعاليات المختلفة (الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية).

المطلب الثاني:مداخل إدارة التميز.

الفرع الأول : إدارة الجودة الشاملة.

1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

لقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتباينت شموليتها، فقد عرفت بأنها : " فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسات أكثر سرعة ومرونة، بحيث تسهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل، كما تسهم هذه الطريقة في إستحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المؤسسة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات العميل" [1]، وعرفها **عبد الفتاح محمود سليمان** إدارة الجودة الشاملة بأنها: " طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع " .[2]

2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: [3]

-يمكن للجودة أن تدار أي يمكن التخطيط لها من خلال وضع سياسات وخطط وقواعد .

-العميل هو محور الجودة وهذا يعني أن على المديرين أن يحددوا مواصفات السلع والخدمات من وجهة نظر العميل .

-المعايير والمعدلات والمواصفات هي لب الجودة، يمكن ترجمة احتياجات ورغبات الزبائن في شكل مواصفات للسلعة أو الخدمة، هناك أنظمة عالية تساعد على ذلك مثل الإيزو ومن أهم المعايير ممنوع الخطأ(أو الخطأ يساوي صفر)والإنجاز الصحيح من أول مرة .

---

[1] زين الدين عبد الفتاح فريد ، **المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**بدون طبعة، دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996، ص:24.

[2] عبد الفتاح محمود سليمان، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص :8.

[3] أحمد ماهر، **تطوير المنظمات** ،بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص : 581.

-الإستمرارية : نظام إدارة الجودة الشاملة يوضع لكي يبقى وهو ليس نظام يطبق مرة واحدة، بل هو نظام يومي دائم لكي يستمر وعلى كافة العاملين الإلتزام به.

-تدعيم خبرات القوى العاملة، من خلال دفعهم للإنضباط والإلتزام وكذا تدريبهم وتحفيزهم، ومنح الصلاحيات وتكوين جماعات العمل والإتصال.

-اعتماد مبدأ التمكين كمنهج لإشراك العاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد التوجهات العامة لنشاط المؤسسة.

3- إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز.

وتناولت الدراسات والأدبيات السابقة إرتباط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة بصورة مختلفة يمكن الإشارة لها حسب التصنيفات التالية:[1]

- بعضالدراساتأكدتترادفالمفهومينوربطتإدارةالتميزبشكلمتلازممعإدارة الجودةالشاملة، وجاءتالصيغة **إدارةالتميز = إدارةالجودةالشاملة.**
- دراساتأخربينتأنإدارةالتميز ،هيالنتائجالمتحققةمنالتطبيقالناجحلإدارةالجودةالشاملة،بمعنىأنالتميزهوالمرحلةاللا حقةلتطبيقإدارةالجودةالشاملة، وصورتالتميزكمرحلةأخيرةتضمنمراحلتطورمفهومالجودة.ومثلتإدارة الجودةالشاملةقاعدةإدارةالتميز.
- إدارةالتميزتعتمدعلىتقييممدىتوفرمجموعةمنالمعاييراعتماداعلىتقييمكمي أونوعيلنتائجالأعمالومقارنتهابنتائجمرجعية،أماإدارةالجودةالشاملةفإنالتقييم فيهايكونعلى مستوىتقييممدىتوفرالمتطلباتاللازمةوالمبادئالأساسيةلتحسين الأداء.

بناء علىماتقدميمكن القول أن الارتباطبين إدارةالجودةالشاملةوإدارةالتميزيكمن منخلالكونالأولىهيأحدمعاييرتقييمالتميز ،كماأكدعلى ذلك**عليالسلمي**واعتبرهاواحدةمنتسعةمتطلباتأخربلتحقيق التميزكمالميشترطاعتمادالتميزعلىالانتهاءمنالتطبيق. كماوتبنتبعضجوائزالتميزالعربية إدارةالجودةالشاملةكأحدالمعاييرالفرعيةمثلجائزةالملكعبدالله.

الفرع الثاني: إعادة الهندسة " الهندرة ".

[1]تغريد عيد الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص : 44.

1 - تعريف إعادة الهندسة.

لم يختلف الباحثون كثيرا في تحديد مفهوم إعادة الهندسة، وهذا راجع في الغالب لقلة الدراسات التي تناولت هاته الفكرة، فقدعرفت بأنها : " إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل الوقت والتكلفة والجودة والخدمة " [1]، وعرفها **غسان القضاة** بأنها:" إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة "[2]،

2-خصائص عملية إعادة الهندسة الإدارية: - يترتب على تطبيق مفهوم إعادة الهندسةالإدارية تغيير في ثقافة المؤسسة، وذلك بترسيخ فكرة إرضاء العميل في ذهن كل فرد في المؤسسة، وجعلها من بين أهم الأولويات التي وجدت من أجلها المؤسسة.

- تحول دور المديرين من مشرفين على الأفراد إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين، مع البحث عن المشاكل والعمل على وضع حلول لها.

- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن تقييم العمل في تطبيق هذا المفهوم يكون جماعيا والمحاسبة عن الأداء تكون بشكل جماعي، هذا ما يؤدي إلى تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها [3].

- بتطبيق هذا المفهوم تلجأ المؤسسة إلى مكافئة عمالها على أساس النتائج المحققة لأعمالهم.

- التقليل من عمليات المراجعة والفحص غير الضروري لأنه في حالة وجود عمليات بسيطة وأفراد متعاونين فإنه لا داعي لعمليات الرقابة والسيطرة المكلفة.[4]

2 - خطوات تطبيق إعادة الهندسة:

تتلخص خطوات أو مراحل تطبيق إعادة الهندسة في النقاط التالية : [5]

- **تعريف العملية :** ويكون بخلق الشعور بحاجة المؤسسة لإعادة هندسة عن طريق إجراء اجتماعات ومقابلات .

---

[1] رواية حسن، **السلوك في المنظمات**،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001 ، ص: 360 .

[2] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص :266 .

[3] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، مرجع سبق ذكره، ص، ص، ص : 268 ،269 ،270 ،271 .

[4] رواية حسن ، **السلوك في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص : 362 .

[5] سليمان بلعور ، **إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص : 06.

- **تحديد إستراتيجية واضحة** :بهدف التوصل إلى فهم جيد لأهداف وتوجهات المؤسسة، وتحديد العمليات الأساسية والمرتبطة مباشرة مع إستراتيجية المؤسسة .
- **توثيق وتحليل الإجراءات الحالية** : بهدف التعرف على أي مشكلة قد تعيق المؤسسة في تحقيق إستراتيجية، ومراجعة فرص التطوير .
- **تحديد خط للسير والإجراءات وسبل قياسها** :يهدف إلى توثيقالإجراءات الجديدة وتحديد الهيكل الجديد للمؤسسة .
- **بناء وتصميم الهيكل الجديد للمؤسسة** :تجسيد هيكل تنظيمي جديد يتوافق مع متطلبات اعادة الهندسة .
- **تطوير الوظائف** :يهدف إلى التأكد من أن المخرجات لا تتداخل مع بعضها، والتأكد من أن كل وظيفة لها أهداف واضحة تتوافق مع استراتيجية المؤسسة .
- **تطوير الوصف الوظيفي لكل عمل** :يهدف إلى تحديد المهارات اللازمة لكل وظيفة أو التأكد من صحة توزيع الموارد على الوظائف .
- **تحديد الأداء اللازم لكل وظيفة** : بهدف دمج وربط العمليات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية مع اختصاصات المدير المباشر.
- **إنشاء عمليات وإجراءات الإدارة** : بهدف تحديد آلية لإدارة العمليات والتحقق من أنهذه الآلية تتماشى مع بناء وهيكل المؤسسة .

الفرع الثالث: المقارنة بالأفضل .

تعتمد تقنية المقارنة بالأفضل على مقارنة الأداء بالمنافسين والبحث عن أفضل الممارسات التي تمكن المؤسسة من بلوغ التميز ورفع مستواها على جميع الأصعدة أمام أسواقها فهي بذلك تقوم بتحصيل صورة واضحة عن المنافسين تسهل عمليات التطوير والتحديث بشكل أسرع من خلال معرفة ما يحرك المنافسة إذ يمكن القول بأن المقارنة بالأفضل طريقة تسهم في رفع مستوى الأداء بشكل مباشر عن طريق الإستفادة من خبرات الغير .

1 -مفهوم المقارنة بالأفضل .

تعرفه **صونيا البكري** بأنه : " قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء بهدف تحديد كيفية الوصول للمؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتجية والتطبيق "[1]. ويعرف مركز الإنتاجية والجودة في أمريكا المقارنة بالأفضل بأنها :" عملية تحديد وتفهم ومواءمة الممارسات المتميزة داخل المنظمة أو خارجها مع مختلف المؤسسات الأخرى في أي مكان في العالم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها ".[2]

2 – فوائد تطبيق المقارنة بالأفضل .

إن دور هذا النموذج يكمن فيما يقدمه للمؤسسة من فوائد، والذي يتوقف على النقاط التالية:[3]

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات المرجعية.
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
- تطور إمكانية الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن.
- تساعد المؤسسات على اكتشاف ممارسات جديدة تحقق لها أهداف جديدة.
- التعلم من المؤسسات المرجعية ما هو أفضل للمؤسسة.
- تطويع هذا التعلم لتطوير أداء المؤسسة خاصة في الجانب المالي.

الجدول التالي يقدم صورة واضحة وملخصة عن فوائد تطبيق القياس المقارن بأفضل الأداء.

الجدول (1/2): بعد وقبل المقارنة بأفضل الأداء.

قبل المقارنة بأفضل الأداء	بعد المقارنة بأفضل الأداء
– لا يوجد ابداع.	– تطبيق أفكار جديدة.
– حل واحد للمشكلة.	– خيارات عدة.
–تركيزات داخلية.	– تركيزات خارجية.
– أهداف تستند إلى التاريخ.	– أهداف تستهدف الأداء الأفضل.
–مستوى فهم منخفض للسوق.	– مستوى فهم عالي للسوق.

[1] سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000 ، ص : 310.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن** ، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006، ص: 233.

[3] محمد بوهزة، **المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة** ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 4-5 ماي 2005، ص: 05 .

– أولويات داخلية.	– أولويات زبون.
– تحسينات مستجيبة.	– تحسينات سباقة.
– تركيز على المشاكل.	– تركيز على الفرص.
– السيطرة الفردية.	– سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة.
– الإتجاه صوب المقاومة الأقل.	– الإتجاه صوب القيمة الأفضل.
– نحن جيدون.	– نحتاج لأن نكون أفضل.
– إدارة بواسطة الخبرة.	– إدارة بواسطة الحقائق.
– تابعون صناعياً.	– قادة صناعة.

المصدر : ايثار عبد الهادي أل فيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات.

مجلة الإدارةوالإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (54) ، 2005 ،ص :06.

المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز .

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم النماذج الرائدة في العالم .

الفرع الأول : النموذج اليابانيلإدارة الأداء المتميز .

1 -تقديم النموذج اليابانيلإدارة الأداء المتميز.

يعتبرنموذج ديمنج للتميز في الأداء المنبع والأصل الذي إنطلقت منه فكرة نماذج التميز، تعود نشأته إلى سنة **1950**باليابان حيثخلد الشعب الياباني جهودالدكتور **وليام ديمنج**والذي إرتبط إسمه بحركة الجودة في اليابان .[1]

2 -المفاهيم الأساسية للنموذج اليابانيلإدارة الأداء المتميز.

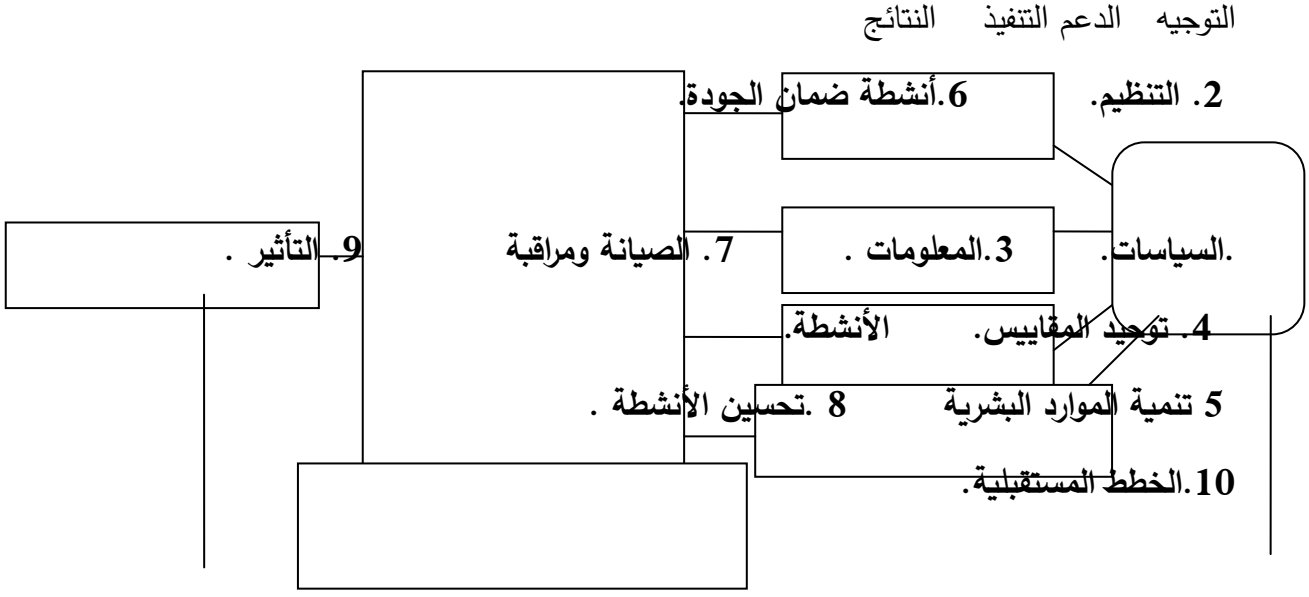
يقوم النموذج على المفاهيم التالية : دعم قيادة الإدارة العليا، التحكم في العمليات، ونظرية "**KAIZEN**"في التحسين المستمر، تبني فلسفة التطوير لمواجهة التحديات والتخطيط المستقبلي .

3-معايير التميز في النموذج الياباني.

[1]بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص : 66.

تقوم مؤسسة "**ديمنج**"بمنحجائزة بإسمه للمؤسسات التي تحقق انجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة **(TQC)**، وذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات ، ويهدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة والتقنيات المعاصرة، وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربعة معايير رئيسيةتنقسم بدورها إلى عشرة معايير فرعية كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم(7/2): نموذج ديمنج



المصدر: بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية،أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض،السعودية، 2010،ص :68.

-**معيار السياسات** : ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، وإجراءاتها المستخدمة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.[1]

- **معيار التنظيم** : ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، ومرونة الهيكل التنظيمي،وتوزيع الإختصاصات .

- **معيار المعلومات** : ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وتنظيم المعلومات.

- **معيار توحيد المقاييس** : ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بإجراءات تأسيس وإلغاء المعايير، ومحتوى المعايير، ومستوى الإلتزام بالمعايير، ومدى تطويرها بشكل منظم.

- **معيار تنمية الموارد البشرية** : ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بالخطط التعليمية والتدريبية للعاملين، ومستوى حالة الوعي بالجودة، ودعم وتحفيز التنمية الذاتية.

- **معيار أنشطة ضمان الجودة:** ويشتمل على المعاييرالفرعية المتصلة بإدارة نظمضمان الجودة، وتحليل وتحسين العمليات، ومستوى حالة إرضاء العملاء، وحماية البيئة.

- **معيار الصيانة وأنشطة المراقبة** : ويشتمل علىالمعايير الفرعيةالمتصلة بتحديدأساليب الرقابة على المستويات الإدارية، وعلاقة نظام ضمان الجودة بأنظمة إدارية تشغيلية .

- **معيار أنشطة التحسين** : ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة وأولوية التعامل معها، وخطط علاجها.

- **معيار التأثير** : ويعرض هذا المعيار قياس الأثر الملموس وغير الملموس، وإرضاء العميل والموظف، والتأثير على الشركات وعلى المجتمعات المحلية والدولية.

[1] بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص :68.

- **معيار الخطط المستقبلية** : ويتناول هذا المعيار خططا لتحسين الجودة في المستقبل على أساس عدد من المتغيرات، منها تحديد مستوى الحالة الراهنة.

ثانيا: النموذج الأمريكي لإدارة الأداء المتميز.

1 -تقديم النموذج الأمريكيلإدارة الأداء المتميز.

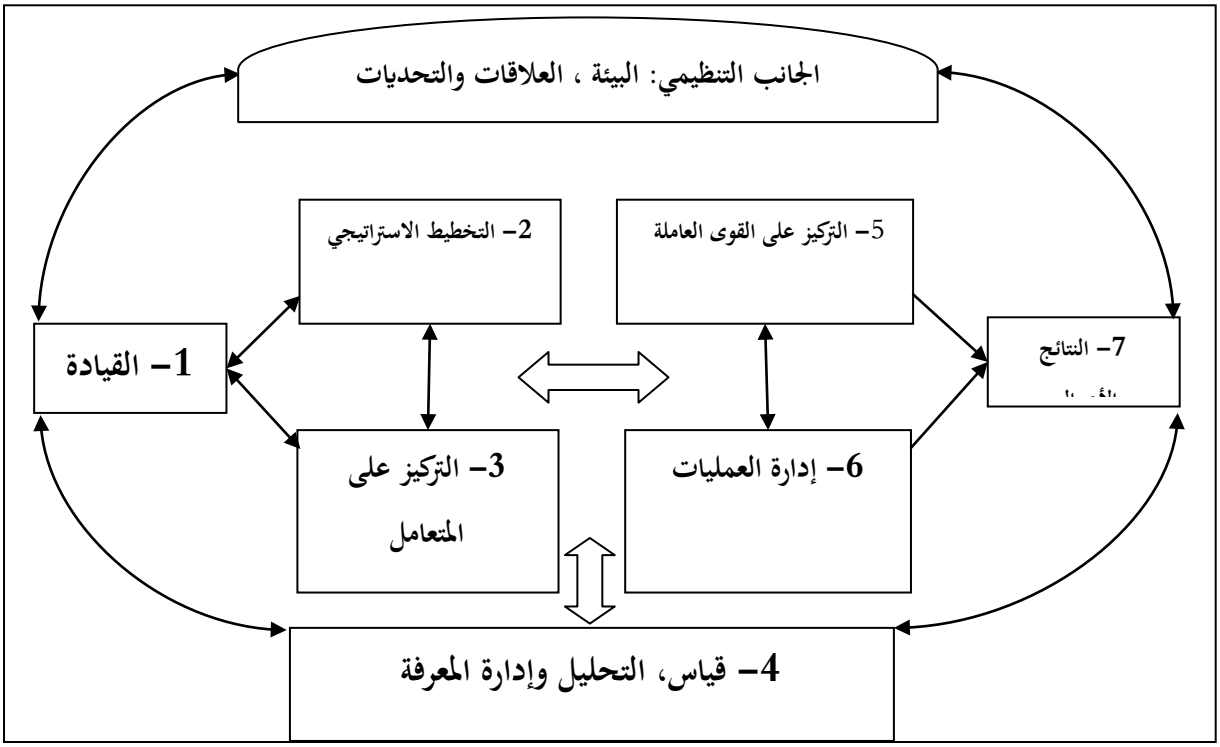
تأسست سنة **1987** "منظمة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة " في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة تحديات نظراتها الأوروبية والأمريكية.[1] في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاهيوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

2-معايير التميز في النموذج الأمريكي لإدارة الأداء المتميز.

تستند جائزة بالدريج الوطنية الأمريكية على معايير التميز السبعة للنموذج والتي تنقسم بدورها إلىتسعة عشرة معيار فرعيا يمكن أن تستعملها المؤسسات في إجراء تقييم موضوعي لمستويات تميزها، كما هو موضح فى الشكل التالي:

الشكل رقم(8/2): معايير النموذج الأمريكي.

[1] عمر وصفي العقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**،بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص : 120.



المصدر: سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال،رسالة ماجيستير، جامعة المدية، الجزائر،2014،ص: 97.

معيار القيادة: يبحث في كيفية قيام القيادة بمسؤوليتهم تجاه الجمهور وممارسات المواطنة الصالحة، من خلال معيارين فرعيين هما: [1]

- قيادة المنظمة من خلال الرؤية والقيم، والأداء والإتصالات .
- المسؤولية الإجتماعية من خلال السلوك القانوني، والدعم للمجتمع.

- **معيار التخطيط الإستراتيجي** : يبحث في قيام المؤسسةبوضع اتجاهات إستراتيجية وخطط العمل الإستراتيجية، من خلال معيارين هما:

- تطوير الإستراتيجية. – تطبيق الإستراتيجية .

- **معيار التركيز على المتعاملين** : وهو يبحث في كيفية تحديد متطلبات وتوقعات العملاء، من خلال المعيارين الفرعيين هما:

- معرفة المتعاملين. – العلاقات بالمتعاملين ورضائهم.

[1] بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع ، مرجع سبق ذكره ، ص:72.

- **معيار إدارة المعرفة وتحليل القياسات** : وهو يبحث في تحليل البيانات والمعلومات التي تدعم عمليات المؤسسة الرئيسية، فالمعلومات والتحليلات تعد مهمة لإدارة الفاعلة بالمؤسسة، من خلال معيارين فرعيين هما:

- تحليل قياسات أداء المؤسسة ومراجعة تطوير الأداء .
- إدارة المعرفة وتقنية المعلومات.

معيار الموارد البشرية : وهو يبحث في قيام المؤسسة بتنظيم القوى العاملة وتطوير كامل إمكاناتها، من خلال معيارين فرعيين هما:

- تقوية الإرتباط بالعمل من خلال تشجيع وتطوير وتعليم قوى العمل .
- بيئة قوى العمل وذلك من خلال إيجاد مناخ ملائم للعمل .

معيار إدارة العمليات : وهو يبحث في إدارة وتصميم وتحسين تقديم الخدمات والإنتاج، من خلال معيارين فرعيين هما:

- تصميم عمليات العمل . – تطوير إدارة عمليات العمل.

- **معيار نتائج الأعمال** : وهو يبحث في أداء المنظمة وتحسين الأداء في مجالات العمل الرئيسية، من خلال المعايير الفرعية التالية:

- مخرجات التركيز على المتعاملين . – مخرجات الخدمات والمنتجات .
- المخرجات المالية. – مخرجات قوى العمل .
- نتائج التأثير للعمليات التنظيمية . – مخرجات القيادة والمسؤولية الإجتماعية .

افرع الثاني: النموذج الأوروبي لإدارة الجودة EFQM.

1 المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي لإدارة الجودةEFQM.

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز النماذج المستعملة في العالم المعاصر، تم إنشاءه عام **1992** وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** (EUROPEAN **F**OUNDATION **F**OR QUALITY **M**ANAGEMENT).يعنى هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية حيث يتم تطويره وتحديث ونشر

تقنياته وعناصره،ومنح جوائزه إلى أربعة فئات وهي كالتالي : المؤسسات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[1]

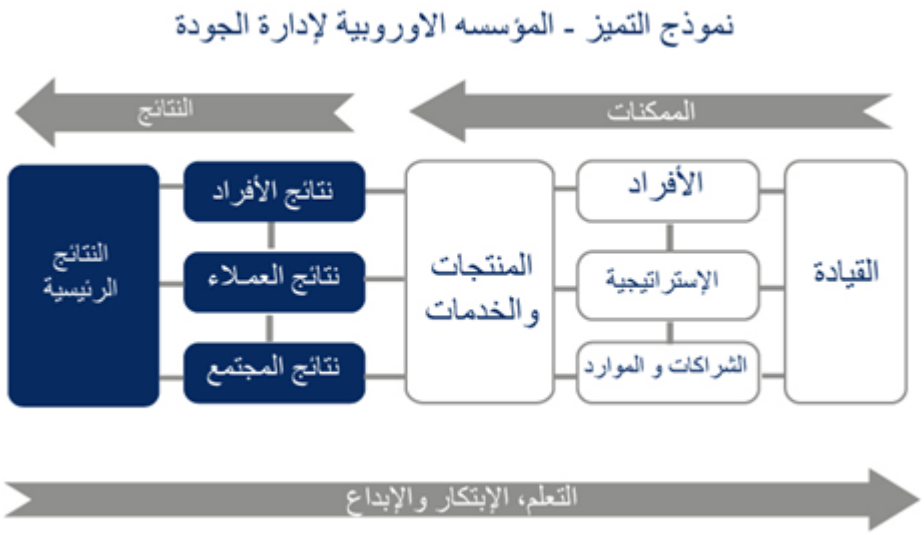
- يقوم هذا النموذج على المفاهيم الأساسية الثمانية التالية : [2]

1. النتائج 2. التركيز على العملاء 3. القيادة وثبات الهدف 4.التسيير بالعمليات والحقائق 5.تطوير الأفراد والمشاركة 6. التعلم المستمر 7. الإبداع والمشاركة 8. تطوير الشراكة والمسؤولية العامة.

فالنموذج وحسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "هو أداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس موقعهم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم الثغرات وتحفيز الحلول.

2 -معايير التميز في النموذج الأوروبي للجودةEFQM.

شكل رقم (9/2) :معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز .



المصدر : HTTP://WWW.HRCSR.COM/PAGE.PHP

بتاريخ : 2015/03/29ساعة :20.23موقع الأعمال الخضراء للتميز.

النموذج كما هو موضح في الشكل (9/2) هو إطار يعتمد على تسعة معايير رئيسية والمتمثلة(وسائل التمكين) وهي خمسة والتي تغطي ما تقوم به المؤسسة، وأربع نتائج لمعايير التمكين والتي تغطي ما

[1] إيهاب عبد ربه سهمود، **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميزEFQM** ، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى، غزة ، فلسطين، 2013، ص: 38 .

[2] سماح صولح ، مرجع سبق ذكره، ص:06.

حققته المؤسسة ،حيث أن (التمكين) يتسبب ب (النتائج)، علما بأن استخدام النموذج لا يتطلب التركيز على جميع أجزاء المعايير .[1]

أ-/ معايير التمكين (الممكنات): وهي تلك العناصر المساعدة والتي تركز على الأعمال المطلوب من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج وهي خمسة معايير وفق التالي :[2]

- **القيادة** : يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتسيير الأداء، لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها من خلال تشجيع العاملين وتقدير إنجازاتهم .

- **الإستراتيجية والسياسات:** يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الإعتبار ومدى توفر السياسات والخطط التي تترجم تلك الإستراتيجيات إلى واقع عملي .

- **الموارد البشرية** : يشير هذا العنصر إلى أسلوب المؤسسة في إدارة مواردها البشرية وتنمية مهارتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكانياتهم، سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل بالإضافة إلى مكافأتهم وتقدير جهودهم .

- **العلاقات والموارد:** يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في التخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات .

- **العمليات** : يتناول هذا العنصر الكيفية التي يتم بها تصميم وإدارة العمليات داخل المؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة حيث يجب أن يتم تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم .

ب-/ النتائج:تعبر النتائج عما حققته وما تحققه المؤسسة من إنجازات ومعدلات التطور فيها وتضم:

- **رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين):** يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المؤسسة للعملائها، والذي يعبر عنه بمؤشرات أداء المؤسسة فى مجال خدمة العملاء ومدى إدراكهم للمنافع التي تحققها لهم .

- **رضا العاملين (الأفراد):** يحدد هذا العنصر النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها، والذي يعبر عنه بمؤشرات أداء المؤسسة في مجال خدمة العاملين ومدى إدراكهم للمنافع التي تحققها لهم.

[1] إيهاب عبد ربه سهمود، مرجع سبق ذكره، ص : 41 .
[2] فاطمة الزهراء عبادي، مرجع سبق ذكره ، ص: 64.

- **خدمة المجتمع :** يشير هذا العنصر لما تقدمه المؤسسة للمجتمع الوطني والدولي .

- **نتائج الأداء الرئيسية** : يهتم هذا المعيار بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياساتها واستراتيجياتها وما حققته من أهداف وفقا للخطة الموضوعة .

وعموما تقدم جوائز الجودة للمؤسسات المتميزة بناءاعلى تقويم المؤسسات المتقدمة حسب معايير محددة، بعض هذه المعايير يرتكزعلى قياس نتائج مستوى الجودة في المؤسسات، وبعضها يقيس مطابقة المؤسسات لمتطلبات العميل، والبعض الآخر يقوم الجهد المبذول من قبل المؤسسات لضمان توافق جودة المنتج وثباته لديها .

ومن بين أهم جوائز الجودة الممنوحة على المستوى العالمي بحيث لا ينحصر منحها في دولة معينة نذكر:[1]

- جائزة ديمنج التي أنشئت عام **1950** على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام **1984**، جائزة الجودة الأوروبية والتي أنشئت عام **1992**.

المبحث الثالث:الإبداع كمدخل لتحقيق الأداء المتميز.

يهدف هذا المبحث من الدراسة إلى ربط الإبداع بالأداء المتميز.

المطلب الأول : مقومات الإبداع ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

تواجه المؤسسة – على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها– تحدياجوهريا يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها الإستجابةلمتطلبات التغير السريعلإحتياجات زبائنها. ومن هنا تبرز أهمية مقومات الإبداع التي تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وتؤثر على مستوى أداء الأفراد، لذلك فإن اتجاه المؤسسات نحو الإهتمام بمقومات الإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات وفلسفة وسياسات المؤسسة من بين مقومات الإبداع في المؤسسة نذكر:[2]

الفرع الأول : التدريب .

[1] فاطمة الزهراء عبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.
[2] توفيق عبد الرحمان، **أفكار لكسر الإطار**،بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، مصر، 2002، ص:18.

يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الإتجاه المتزايد نحو العولمة بالإضافة لذلك فإن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة ومتجددة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.[1]

وقد ترتكز الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل إيجاد الحلول للمشاكل العالقة وطرق إتخاذ القرارات الجماعية وأساليب الرقابة والمتابعة، وكذا تبسيط الإجراءات وتفويض السلطة .[2]

إن الفائدة العظمى التى يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع، هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع أما بالنسبة للمؤسسة وهو محط إهتمامنا فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونماء المؤسسة.[3]

الفرع الثاني: المهارات الفردية .

يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الموظف كمقوم من مقومات الإبداع فهو عنصر مهم بالنسبة لأداء الفرد لعمله وفي حل المشاكل التي تواجهه.حيث أن المهارات المتعددة للموظف توفر له الفرص لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة ذات كفاءة وفاعلية عالية تسهم في إثراء وصقل مهارات وخبرات الموظف.

فالأداء الإبداعي يحتاج إلى أكثر من الموهبة والقدرة المعرفية حيث حددت للأداء الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية هي:[4]

1 -الدافع الداخلي لإنجاز المهمة .

2 -المهارات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به.

3 -المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

---

[1] عنان الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص : 47.

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات**، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص : 447 .

[3] عبد الرحمن هيجان ، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،السعودية، 1999، ص: 331.

[4] عنان الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص : 49.

وعليه يلاحظ بأن تنوع المهارات تعد من الخصائص الأساسية للأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في التوصل لحلول المشاكل التي تواجههم. وأن الدوافع الداخلية مرتبطة بالمهارات المتوفرة لدى الفرد وهي التي تقدم الحافز لديه للتعامل مع المشكلة ومواجهتها وإيجاد الحل الأفضل لها.

الفرع الثالث : الحوافز .

تعتبر الحوافزمن إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية ، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المؤسسات المبدعة بلوركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته. [1]

تعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الظروف وطريقة منح الحوافز وأهدافها، فإذا ارتبطت الحوافز بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الإبداع وتقديم الأفكار الخلاقة. أما إذا كانت العلاقة بين الحافز والهدف منه ضعيفة سيكون أثر المكافأة سواء المادية أو المعنوية ضعيفا. كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والإجتماعية والنفسية من خلال النظرة المتكاملة للفرد كموظف، و إلى تطلعاته وطموحاته على ضوء البيئة الإدارية المتاحة. والحوافز المعنوية، وذلك أن الفرد بحاجة للإعتراف بأهمية ما يقوم به من إنجازات ومجهودات إبداعية من خلال أدائه لعمله.[2]

الفرع الرابع :بناء الثقة .

تعد الثقة بالموظفين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملا أساسيا في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهدا ليكونوا أهلا لها . ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسة التي تثق بموظفيها هي أن الموظفون سيعملون ما بوسعهم ليكونوا أهلا لثقة المؤسسة، وهي من أهم أشكال التحفيز المعنوي للعاملين، وفي محيط العمل تعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين، هذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب

[1] عبد الرحمن هيجان،**معوقات الإبداع في المنظمات السعودية**، مجلة الإدارة العامة،عدد(1)، معهد الإدارة العامة،الرياض، السعودية، 1999، ص:15.

[2] عنان الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص : 52.

يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم وبالتالي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقي ويساعد على الوصول إلى أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية.[1]

وعليه نجد أن الحوافز المعنوية يكون لها أحيانا تأثير أقوى لدى بعض الأفراد من الحوافز المادية وهي في ذات الوقت مكملة للحوافز المادية والعكس صحيح، وتأخذ الحوافز المعنوية أشكالا متعددة منها تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، منح شهادات الشكر والتقدير، منح شهادات التفوق في الأداء المتميز أو في المشاركة بالأفكار الإبداعية والإبتكارية، أو منحالأوسمة....الخ.

المطلب الثاني: مساهمة الإبداع في تحسين مستوى أداء المؤسسة .

الإبداع يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال مايلي :

1 - تحقيق الكفاءة والفعالية فيالنشاط:

يؤدي الإبداع التكنولوجي، من خلال تفعيل دور البحث والتطوير وإستخدام تقنيات متطورة، إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الإستعمال العقلاني لمواردها المادية،المالية، البشرية والتكنولوجية، مما يساهم في تعزيز مستوى الأداء.وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت **1300** مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك إرتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.[2]

2 - تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة :

يؤدي الإبداع دورا إيجابيا بالغ الأهميةفي تحسين مستوى التنظيم في المؤسسة ، فالإبداع التنظيمي مثلا يساهم في تقوية أداء المؤسسة وتفعيل نشاطها، فيكشف عن طاقات بشرية جديدة وكفاءات مخزنة، يحقق مرونة أكبر في التعامل بين الوظائف.

يتجلى دور الإبداع التنظيمي في التأثير على مستوى تحسين أداء المؤسسة في تخفيض التكاليف الإدارية، تكاليف التبادل، تحسين مستوى الإشباع للعمل (الإنتاجية..)،الدخول في خدمات غير

[1] حاتم علي رضا حسن، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجيستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص:97.
[2] مراد ناصر، **دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال**، مداخلة ضمن الملتقى الدولى حول : إقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب ،البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011، ص : 11.

متحركة مثل المعارف الخارجية (الغير معروفة في المؤسسة)، أو تخفيض تكاليف التموين.
فالإبداعات التنظيمية تؤثر على سير المؤسسة بإدخالها لطريقة نمط عمل مثل طريقة لتحسين التمهين وتقاسم المعارف داخل المؤسسة، فهي تسمح بالحفاظ علىإستقرار العمال ومساهمتهم في تطوير المؤسسة .[1]

3 - مواكبة التطور التكنولوجي :

حتى تستطيع المؤسسات أن تحافظ على مركزها السوقي الحالي وتحاول تحسينه فيجب عليها أن تلبي حاجات ورغبات المستهلكين بأحسن كيفية ممكنة . [2]لهذا تتجه المؤسسات للإستثمار في الإبداعات التكنولوجية الخاصة بأساليب الإنتاج ما يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق لها مزايا تنافسية مختلفة . بالتالي يمكن القول بأن الإستثمار في مثل هذه التكنولوجيات يمكن المؤسسة من تطوير المنتجات وتعزز من قدرة المؤسسة التنافسية,في ظل التنافسية العالمية المتزايدة. من هنا يمكن القول بأن المؤسسة التي تتجاهل الإبداع التكنولوجي يكون وضعها التنافسي سيئ بالمقارنة مع المنافسين،وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسات التي تطور تكنولوجياتها تستطيع أن تجني ثمار المزايا التنافسية القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع متميزة، وفي الوقت المناسب, وهذا ما يكسب المؤسسة مركزا تنافسيا جيدا.

4 - تحقيق التميز في المنتج :

يتم ذلك من خلال تقديم منتج متميز سواء من حيث التكلفة أو الجودة، وهذا بتوافر المزايا التالية: [3]

-الإختلاف والتميز : ذلك من خلال اختلاف السلع والخدمة التي تقدمها المؤسسة بصورة إيجابية عن سلع وخدمات منافسيها، حيث أن لكل منتج دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بمرحلة التدهور، لكن على المؤسسة السعي إلى إيجاد حلول لإطالة دورة حياة هذا المنتج أطول وقت ممكن وذلك من خلال التغلب على التحديات، تأجيلها، تحويلها أو تقليل مخاطرة، ويأتي ذلك من خلال منظومة أفكار قادرة

[1] فارس طرادا، مرجع سبق ذكره ، ص: .79.

[2] محمد قريشي، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية** ، رسالة ماجستير فى علوم التسيير تخصص تيبير مؤسسات،جامعة محمد خيضر، بسكرة ،الجزائر، 2005، ص : 11.

[3] مراد ناصر، مرجع سبق ذكره، ص : 12.

على إيجاد الحلول الملائمة، وذلك بإتخاذ القرارات الإبداعية التي تشمل جميع الأنشطة والأساليب الإدارية.

-سرعة الإستجابة : وذلك من خلال تقديم الخدمات والسلع للإستجابة لرغبات وتوقعات العملاء المتغيرة والمتجددة لإيجاد قيمة مضافة جديدة، من خلال السعي نحو التغير وتحسين الخصائص الوظيفية للسلع والخدمات المقدمة، ويساهم الفرد المبدع في تحسين جودة الخدمة أو السلعة وبالتالي إيجاد نوع من التأييد الذي يؤدي إلى إبراز المؤسسة كمصدر لبناء القدرات التنافسية .

-انخفاض التكلفة : تركز معظم جهودها على تحسين المنتجات أو تطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات مقابل تكلفة منخفضة، حيث أن الهدف الأساسي لعملية الإبداع هو تخفيض التكلفة الوحدوية بصفة خاصة مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها غالبا من تحسين وظعيتها السوقية، وهذا يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء توفير منتجات أو عمليات وإستراتيجيات مبتكرة .

5 - زيادة الربحية:

يهدفالإبداعالتكنولوجيإلىإكتسابمعارفجديدةوالتيعندتطبيقها في ميادينالإنتاجسوفتؤديإلىالحصول على منتجاتجديدةأوالتوصلإلىطرقوعملياتإنتاججديدة.

قدتحاولالمؤسسةوضعسعرتعظمبهمكاسبهاينتجعنذلكالمنتجالجديد،خاصةفيالحالاتالتيتجدالمؤسسةنفسهامحت كرة(إبداعتكنولوجيجذري)أوعلىالأقلمتفوقةكثيراعلىمنافسيهافيتكنولوجياالمنتجالجديد،وهذايعنيحصولهاعلىقوس وقيةأوقدرةاحتكاريةولومؤقتة،بعدها قد يتمكن أحد المنافسين من تقليدإبداعالمؤسسة. [1]

6 - زيادة الحصة السوقية للمؤسسة:

حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لابد من العمل على تلبية رغبات وأذواق العملاء ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الإبداع بكل صوره

[1] نجمعبودنجم،**إدارةالإبتكارالمفاهيموالخصائصوالتجاربالحديثة**الطبعة الأولى،داروائللنشروالتوزيع،الأردن،2003،ص :124.

ومستوياته.[1] فالإبداع يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال المساهمة في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي تقدت تستهدفها منقبلا لمؤسسة، من خلال عرض منتجات جديدة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخير اتفي العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للعميل نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على إرتفاع حصتها السوقية.

التنافسي

للمؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر على هيكلا لصناعة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنحم يزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها .[2]

المطلب الثالث : آليات تأثير الإبداع على أداء المؤسسة .

- **يقصد بالبحث والتطوير :** " كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف العلمية إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية وإستهلاكية أو إستثمارية. تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون إعتبار خاص لحجمها".[3]

إنطلاقا مما سبق، يمكن تسجيل الملاحظات الموالية: [4]

- أن البحث والتطوير هو جهد منظم، أي يتم الإعداد له والإنفاق عليه بصورة تضمن تحقيق أهدافه، ولا يدخل في ذلك أي اكتشافات عشوائية أو غير مخطط لها إلا إذا تم إستثمار ذلك بصورة منظمة.
- أن المؤسسة تقوم بهذا الجهد المنظم عن عمد، وبغرض التوصل إلى نتائج تكنولوجية محددة.

---

[1] نصيرة قريشي، **الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات** ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربي ةكلية العلوم الأقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة حسيبة بن بوعلي، شلف ،الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص : 12.

[2] نجمعبودنجم، مرجع سبق ذكره، ص : 126.

[3] محمد سعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، بدون طبعة،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1992، ص: 113.

[4] عدمان مريزق، **دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية** ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية كلية العلوم الأقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010: .ص:04.

- أن البحث يتم الإنفاق عليه أحيانا بغرض تطوير أو حل مشاكل حالية، وأحيانا أخرى لأغراض مستقبلية.

الفرع الثاني : علاقة الإبداع والإبتكار بتنافسية المؤسسة .

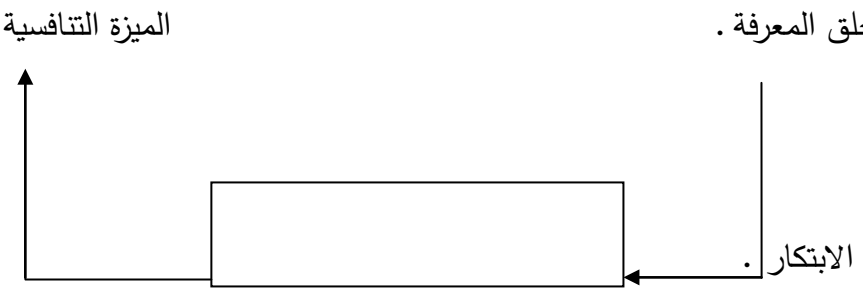
نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل فى ميدان إقتصاد المعرفة، نتيجة لإرتفاع معدل إستخدام وإنتاج المعرفة، فإن سرعة إندثار الإبتكارات، الأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل إقتصاد المعرفة، هو الإبتكار ، حيث يعتبر الإبتكار إنشاء الأفكار الجديدةووضعها في الممارسات، وهنا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق، أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين، ومن ثم يمكن التعبير عن العلاقة بين الإبتكار والميزة التنافسية بالشكل التالي:[1]

الإبتكار == الميزة التنافسية.

وينبغي أن نشير إلى وجود الإبتكار في المنتج والإبتكار في أسلوب الإنتاج، ولكلا النوعين أثر كبير على الميزة التنافسية .ويعد الإبتكار من أهم العوامل لإكتساب مزايا تنافسية خاصة إذا كانت قدرة الإبتكار عالية لدى خبراء المؤسسة .حيث توصلت بعض الدراسات الميدانية إلى أن المؤسسات المبتكرة تملك القدرة على تحسين أدائها بالنفاذ إلى أسواق جديدة وزيادة حصتها السوقية ورفع أرباحها كما يرجع الفرق بين القدرة التنافسية للمؤسسات إلى التفاوت القائم بينها في قدرتها على الإبتكار وفي معدل هذا الإبتكار، الشكل التالي يوضح العلاقة بين الإبتكار والميزة التنافسية :

الشكل رقم (11/2) :العلاقة بين الإبتكار والميزة التنافسية .

[1] نعيمة بارك ، عبد القادر برينيس ، **متطلبات الإبداع والإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال** مداخلة ضمن الملتقى الدولى حول : المؤسسة الجزائرية والإبتكار فى ظل الألفية الثالثة، جامعة قالمة،الجزائر، يومي : 16و17 نوفمبر2008، ص : 08.



المصدر : بارك نعيمة، برينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : المؤسسة الجزائرية والإبتكار فى ظل الألفية الثالثة، جامعة قالمة ،الجزائر، يومي : 16و 17 نوفمبر 2008 ،ص: 08.

نلاحظ من خلال الشكل **(11/2)** العلاقة المباشرة بين القدرة على إنتاج المعرفة والإبتكار من جهة وبين الإبتكار والميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث يؤدي الإبتكار إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، ولا تكمن أهمية الإبتكار على مستوى الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق وأساليب التسويق والتمويل. من خلال هذا يعتبر الإبتكار أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل إقتصاد المعرفة.

الفرع الأول: الأثار على بنى النشاط : يمكن إجمالها فى الآثارالتالية:

الآثار على التجزئة الإستراتيجية، القيمة المحتملة للنشاط، القوى التنافسية الخمس والآثارعلى بنية التكاليف وسنتطرق إلى هذه الآثار فيما يلي:[2]

1 - **الآثار على التجزئة الإستراتيجية: تتمثل فى الآتي :**

- **إختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية** : ويتعلق الأمر هنا إما باختفاء نشاط بكامله وبالتالي كل الأجزاء المشكلة له، وإما إختفاء بعض الأجزاء فقط.
- **ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة** : قد يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى ظهور أجزاء جديدة، والتي لم يسبق أن وجدت، وكذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماما، والمتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.
- **تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة** : هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة لإبداعات فى طرق الإنتاج، وهي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج، فمثلا آلة التصوير بعد جملة من الإبداعات تم

[2]J. BROUSTAIL, F. FRERY, « LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE L' INNOVATION » , ED DALLOZ, 1993, PP:.78-80.

تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، وهذه الأخيرة إنقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للإستهلاك بمجرد الإستعمال.

- **إدماج عدة أجزاء في جزء واحد** :ويتعلق الأمر بإدماج عدة مكونات في جزء واحد، حيث يمكن ذكر حال ضم بعض أجزاء الإعلام ، الإتصالات ومعدات المكتب.

الأثار على القيمة المحتملة للنشاط : وتكون من خلال الآتي : [1]

- **آثر الإبداعات الطفيفة :** تسمح الإبداعات الطفيفة عادة بالحفاظ على معدل نمو، أو على مردودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي مضاعفة الربح.
- **آثر الإبداعات الجذرية :** يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية قوية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقرا أو آيلا إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا .

أما بالنسبة للأثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، وقد يؤدي حتى إلى إختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته.

فالإبداع التكنولوجي يغير وبشكل مفاجئ بنى النشاط، وفي وقت قصير يتم التخلص من المنافسين القدامى، تعويض الموردين وحتى الموزعين القدامى بآخرين جدد.

2 – **الآثار على بنية التكاليف:** تظهرهذه الآثار من خلال الآتي: [1]

- **الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها :** يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكلة لمنتج معين، ويمكن أن يعدل من حصة المشتريات وإستهلاك الطاقة من خلال تحسين مردودية طرق الصنع، ومهما كانت درجته جذرية أو طفيفا يؤدي الإبداع عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المردودية إيجابيا.

[1] J .BROUSTAIL ; F. FRERY ; OP CIT , PP :81-82.
[1] IBID, P: 90.

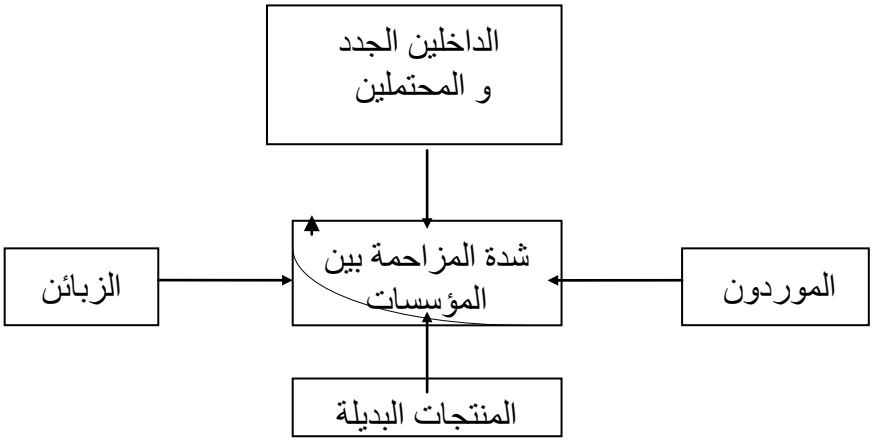
- **الأثر على توزيع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة:** يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، ومن ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة، ويؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليص أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج، وفي بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس، وقد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكلفة الثابتة والمتغيرة في ذات الوقت، ولكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

4-تأثير الإبتكار على قوى المنافسة السوقية للمؤسسة .

يعملالإبتكارغالباعلىالتأثيرفيالقوىالتنافسيةالمختلفة،وأهمهذهالقوىهيتلكالتيصنفها**مايكلبوتر**فينموذجهالشهيربال قوىالخمسللمنافسة، كما هو موضح من خلال الشكل رقم :

(12/2)

الشكل(12//2) :نموذج القوى الخمس للمنافسة .



SOURCE :M.PORTER,

«CHOIX STRATEGIQUES ET CONCURRENCE,TECHNIQUE », ECONOMICA,

1982,P : 04

1 أثر الإبتكار التكنولوجي على القوةالتنافسيةلمنافسيالقطاع :

يتجلىأثرالإبتكارالتكنولوجيفيالتأثيرعلىالمنافسينداخلالصناعةمنخلال:[1]

أ) عندماتؤديالإبتكاراتالتكنولوجيةإلىتخفيضالتكلفة،تنموتزيدالضغوطلتخفيضالأسعار، بحيثتستطيعالمؤسساتمنخفضةالتكلفةاستخدامسلاحالأسعارلجذبالعملاءبعيداعنمنافسيهم،

[1] سعيديسعامر،**الإدارةوتحدياتالتغيير**،بدون طبعة،مركزوايدسيرفيسللاستشاراتوالتطويرالإداري،مصر، 2006 ،ص: 702.

وقدتحاولالمؤسساتمرتفعةالتكلفةالدفاععنمساهمتهاالسوقيةعنطريقتخفيضالأسعار ،إلا أنهاتواجهمشكلةإنخفاضهامشالربح،وربماتذهبإلىتحقيقخسائر .وبالتاليفإنالتكنولوجيات المنخفضةالتكاليفتدعمالإستراتيجيةالتنافسيةالتيتستهدفالإنتاجبأقلتكلفةممكنةعلىمستوى الصناعة،إذنإذاكانت الإبتكارتالتكنولوجيةمنالنوعالذييمكنالحفاظعليهبالسريةأوببراءات الإختراع،فإنالمنافسينلنيتمكنوامنالحصولعلىتكنولوجياممائلةأوتقليدها.

ب) عندمايساهم الإبتكارالتكنولوجيفيتدعيمجودةالمنتجاتوالمزاياالمرتبطةبأداء هذهالمنتجات، فإنمنيتبنىهذهالإبتكاراتالتكنولوجيةيستطيعكسبالعملاءمنالمنافسينلإتباعإستراتيجيةقائمة علىجاذبيةمنتجاته،وكلماتبنتالمؤسسةالإبتكاراتالتكنولوجيةمبكرا،كلماأمكنهاذلكمنالاستفادة منهذهالميزة، وذلكإذالميستطعالمنافسونأنيقوموابالتنفيذالسريعللإبتكارتالتكنولوجيةالمماثلة.

ت) كلماقامتالإبداعاتالتكنولوجيةعلىدرجةكبيرةمنالتعلممنخلالأداء العملوعلىالخبرة المكتسبةمنالتكنولوجياكلماأدىذلكلتوسيعالتكنولوجياالمكتسبةللمؤسسة .وإذاكانإستخدامهذه التكنولوجيايخصمؤسسةواحدة، فإنهاتستطيعأنتحققبعداتنافسيامنخلالمزاياهاالتكنولوجية وهذاالتفوقالتكنولوجيفيالإنتاجيؤديإلىزيادةفيالمبيعاتوإرتفاعفيالحصةالسوقيةللمؤسسةعلىحسابمنافسيها.

2 أثر الإبتكارالتكنولوجي على الداخلينالمحتملين:

إذاماتمكنتالمؤسساتالقائمةمنتحقيق مستوى عالي منالولاء لعلامةمنتجاتها،وذلكمنخلالقيامهابالإبتكارالتكنولوجيالمستمرفإنهذاالأمريترتبعليهتقليصالمخاطرالمرتبطةبدخولالمنافسينالجددعلىالصناعة،وعندماتتدنىتلكالمخاطريمكنللمؤسساتالقائمةأنتفرضأسعاراعاليةوأنتحقق أرباحاكبيرةعماإذاكانالحالمختلف

.ومنالواضحأنهمنمصلحةالمؤسساتأنتسعىوراء إستراتيجياتإبداعيةتكنولوجيةتتوافقمعظهوروزيادةالعوائقفيوجهال مؤسساتالتيتحاولدخولمجالالصناعةوفيالحقيقةهناكدليلعلىأنإرتفاعقوةعوائقالدخوليعدبمثابةالمحددالأكثرأهمية لمعدلاتالربحفيمجالمنالمجالاتالصناعيةبشكلمعقول،

وهناكأمثلةتتعلقببعضالمجالاتالصناعيةالتيتبرزفيهاعوائقالدخولومنبينهانذكرمجالالصناعةالدواءوالطائراتوفيالحالتينالأولىوالثانيةنلاحظتمييزالمنتوجوالذيتمتحقيقهمنخلالنفقاتكبيرةتمرصدهاالعملياتالبحثوالتطويروالإعلان،قدأ

دبدورهإلىتحقيقالولاءللعلامة،مماصعبالأمرعلىالمؤسساتالجديدةفيدخولهذهالمجالاتالصناعيةبشكلمؤثر.هناك العديدمنالطرقالتيمنخلالهايستطيعالابتكارالتكنولوجيالتأثيرعلىإمكانيةدخولمؤسساتجديدةإلىالسوقنذكرمنها :[1]

أ) قدتمكنالابتكاراتالتكنولوجيةالمؤسسةمنزيادةحواجزالدخولإلىالسوقوذلكإذاكانمنالممكنالإنفرادبطرقالإنتاجالجديد ةمنخلالالاستحواذعلىحقوقملكيةالابتكاراتالتكنولوجية،أماإذاكانمنالسهلالاستحواذعلىالمعارفالفنيةوالخبرةالتك نولوجيةيكونمنالسهلعلىالمؤسساتالجيدةالدخولإلىالسوق .

ب) الابتكارالتكنولوجيفيأساليبالإنتاجقديمكنالمؤسسةمنتغييرالإحتياجاتالرأسماليةاللازمةلدخولالصناعةوذلكمنخلا ل:

–

حاجاتالمؤسساتإلىالاستثماربكثافةوبشكلمستمرفيالبحوثوالتطويرحتىتستطيعأنتواكبالإبداعاتالتكنولوجيةالجديدةا لمتدفقة.

–

التأثيرعلىالاستثمارالرأسماليالللازملبناءوتجهيزمرافقالإنتاجالجديدة،وكلمازادتالاحتياجاتالرأسماليةالتيتستلزمهاا لإبداعاتالتكنولوجيةفيالإنتاجكلماارتفعتحواجزالدخولأمامالمؤسساتالخارجية.

وفيالحقيقةإنذلكيعتمدعلىالمدىالذيتستطيععندهالمؤسساتالمتقدمةتكنولوجياًمنأنتمنعتقليدتكنولوجيتهامنجانبالمؤ سساتالمنافسة،

فعندماتتولدإبداعاتتكنولوجيةداخلالمؤسساتيكونمنالسهلحمايتهامنالتقليدوالإنفرادبإستخدامهابواسطةبراءاتالإخت راع .

فإذاكانتهذهالتكنولوجياتمنالنوعالذييخفضالتكلفةأويحسنمنجودةالمنتجفإنالمؤسساتالمبدعةبذلكترفعمنحواجزالد خولوتتمتعبقدرةتنافسيةعالية.

3 -أثر الإبتكار التكنولوجي على القوة التفاوضية للمشترين (الزبائن) :

فيبعضالحالاتيستطيع الإبتكار التكنولوجيأنيغيرمننطاقالمفاوضةبينالمنتجينوالزبائن،كمافيالحالاتالتالية :[2]

[1] سعيديسعامر، مرجع سبق ذكره، 2006 ص: 704.
[2] سعيديسعامر، مرجع سبق ذكره، ص: 705.

أ) إذا أدى الإبتكار التكنولوجي إلى تنميط مجتمعين، يتمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، وكل ما زادت القوة التفاوضية للعملاء مع البائعين يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون لهم أفضل الشروط .

ب) إذا أستطاع الابتكار التكنولوجي أن يضيف بعض الخصائص إلى المنتج، وهذه الخصائص تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في إختيار المنتج، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشترين مما يؤدي إلى تضييق نطاق المفاوضة والمساومة بين المنتجين والزبائن .

وإذا تمكن الإبتكار المقترح من الحصول على رضا الزبائن فستزيد الحصة السوقية للمؤسسة وذلك بكسب زبائن جدد وتدعيم ولاء الزبائن القدامى، وذلك من منطق أن سعي المؤسسة وراء الإبداع التكنولوجي يعبر عن إهتمامها الدائم بزبائنها وسعيها المستمر لتلبية حاجاتهم.

4 -أثر الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين:

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبتكار التكنولوجي على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن الإبتكار التكنولوجي له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين، كما في الحالات الآتية :[1]

أ) إذا كانت تكنولوجيا إنتاج المواد أو الأجزاء أو قطع الغيار أي بعبارة أخرى إذا كان الإبتكار التكنولوجي فيما لا المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاحا أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر تكون من خفضة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.

ب) إذا كانيتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

5 -أثر الإبداع التكنولوجي على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة :

قد يساهم الإبتكار التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخلات آخرى كون دالة تكلفة المنا لأسعار النسبية للمدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المدخلات، فعلى سبيل المثال : المنافسة المتزايدة بين الصلب والألمنيوم والبلاستيك باعتبارها من مكونات صناعة السيارات وقطع غيارها، كما دخل الألمنيوم كبديل للنحاس في صناعة المنتجات الكهربائية.

وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا

[1] خيرة يوسف الزين ، **دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية**، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012، ص : 113.

تنافسياكبيرا،ويشكلقيوداعلىالسعرالذيتفرضهالمؤسسة،ومنثمتراجعربحيتها،أماإذاكانت منتجاتالمؤسسةليسلهابدائلقوية،فهناقدتتهيأالفرصةأمامالمؤسسةلرفعالأسعاروالحصول أرباحإضافية.[1]

ثانيا : الأثار على الإستراتيجيات العامة للتنافس :

لقد قام **مايكل بورتر** باقتراح ثلاث أنواع من الإستراتيجيات، إنطلاقا من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام بإعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الإختيارات الإستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول(3/2) الموالي:

الجدول رقم (3/2) :استراتيجيات التنافس الشاملة .

الميزة التنافسية / قطاع التنافس	التكلفة المنخفضة	التميز
قطاع واسع	إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	إستراتيجية التمييز
قطاع ضيق	إستراتيجية التركيز	

المصدر:علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجيستير في علوم لتسيير، جامعة خيضر، بسكرة ، الجزائر،2004، ص : 105.

[1] سعيديسعامر، **مرجع سبق ذكره** ، ص:705.

من الجدول **(3/2)** يتضح لنا أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي من بين أهم الإستراتيجيات التنافسية التي اقترحها **مايكل بورتر** والتي تنشأ إنطلاقا من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة المتمثلة في التكاليف المنخفضة، وسنحاول فيما يلي تحديد أثار الإبتكارعلى الإستراتيجيات العامة للتنافس.

1 – **تأثير الإبتكارعلى التكاليف:** إن الإبداع الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة .[1]

يظهر أثر إستراتيجية الإبتكار التكنولوجي على إستراتيجية التكلفة الأقل في حالتين :[2]

- التحسينات المستمرة والمتواصلة : بحيث لا يحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات أثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.
- يبرز الأثر عند الحديث عن الإبداعات الجذرية (منتجات أو طرق إنتاج جديدة) من خلال ما يسميه **جوزيف شامبيتر** بالهدم الخلاق، حيث يؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة وتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تحكم أكبر في الأسعار والهوامش . وهذا ما قد يشجع المؤسسة على إستباق المستقبل و العمل على إيجاد تكنولوجيا إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة .

2–تأثير الإبتكار على التميز : يؤثر الابتكار في العملية الإنتاجية في تحسين جودة وقيمة المنتج وإلى التقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها ، وتزداد قوة العلاقة بين إستراتيجية الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمايز في حالة عجز المنافسين على إتباع إستراتيجية الإبداع التي تعتمدها المؤسسة. هذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن

[1] عدمان مريزق ، مرجع سبق ذكره، ص:90.
[2] نعيمة بارك ، عبد القادر برينيس ، مرجع سبق ذكره ، ص:09.

للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على استغلال الفرص والتحرك لإحداث التمايز في منتجاتها قبل أن يتوصل المنافسون إلى ذلك، وهو ما يعرف بالحركة الأولى أو الأسبقية .[1]

2 -**تأثير الإبتكار على التركيز** :

يمكنللمؤسسةأنتركزجهودهالتستهدفقطاعاأوشريحةمعينةمنالسوق،منخلالالبحثفيخصائصزبائنهذهالشريحةال سوقيةوالعملعلىالتفننفيخدمتهموالإنتاجوفقمتطلباتهم،حيثيوفرالإبتكارالتكنولوجيمنجهتهللمؤسسةقدرةفعالةلتركيز جهودهاعلىشريحةمعينةمنالمستهلكينوهذامنخلالتركيزالعملفيسوقمحددةللإبتكارفيخطوطالإنتاج،أوللإبتكارفيال منتجاتأوالتوزيعوالتسويقبهدفتلبيةحاجتهمورغباتهمحسبمايطلبون .

بالإضافةإلىذلكفإنللإبتكارالتكنولوجيدورفيتثمينوتفعيلعمليةالتركيزعلىنطاقمحدودمنالمنتجاتوالسوق،مماتستطيع هالمؤسسةالمنافسةالتيتتبنىإستراتيجيةالتمييز ،خاصةوأنالمنتجاتالتيتعرضهاالمؤسسةموجهةإلىشريحةمعينةفيال سوق .

فكماسبقوذكرنابأنالإبداعالتكنولوجيلهدوركبيرفيتخفيضالتكاليفومساهمتهفيتمييزالمنتجات،إذنيمكنالقولبأنالإبداع التكنولوجيلهتأثيرأيضاعلىإستراتيجيةالتركيز ،إمامنخلالالتركيزعلىالتكاليفأوالتركيزعلىالتمييز ،ففيحالةقيامالمؤس سةبالإبداعالتكنولوجيمنأجلتركيزهاعلىالتكاليفلكيتحصلعلىميزةتنافسيةفيالسوقالمستهدفةفيجبعليهاأنتستعملكافة الأساليبالفنيةالحديثةفيعمليةالإنتاج،نفسالأمربالنسبةللتيتقومبالإبتكارالتكنولوجيبهدفالتركيزعلىتمييزمنتجاتهافيا لسوقالمستهدفة،فإنهالكيتحققذلكيجبعليهاإستخدامكافةالخصائصوالتصاميمالإبداعيةوطرقوأساليبالعملالمختلف ة .[2]

منخلالماسبقيتضحالدورالفعاللإبتكار

التكنولوجيفيتطويرالعمليةالإنتاجية،والتغييرالتقنيواكتسابقدراتأكبرعلىخلقوإبتكارتكنولوجياجديدةمميزةللإنتاج،فال ملاحظفيكثيرمنالمؤسساتالعملاقةوالمشهورةعالمياً،وخاصةتلكالمتخصصةفيمجالاتالإنتاجالمعتمدةعلىالتكنول وجياالمتطورةوالتيتملكقدراتهائلةعلىالإبداعالتكنولوجيبشكلمستمرمثل

:مؤسساتصناعةالأدوية،السياراتوالصناعاتالإلكترونية،مماساهمبصورةعاليةفيتعظيمحصصهافيالأسواقوتكو ينقاعدةمعرفةمميزةبها،وبالتاليتحقيقأهدافهاالإستراتيجية.

[1] نعيمة بارك ، عبد القادر برينيس ، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

[2] عبد الغاني بوزناق، **مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية** رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 79.

خلاصة الفصل :

من مجمل ما سبق ذكره نستخلص أن إهتمام المؤسسة بتحقيق الأداء المتميز أصبح ضرورة حتمية لا إختيارية نظرا للتحولات السريعة و المتعاقبة على الحياة الإقتصادية، الإجتماعية و التجارية... , والتي جعلت أمر إمتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية مطلبا أساسيا لتعزيز هذه القدرات على المستوى المحلي و العالمي على حد سواء من أجل ضمان بقاء و إستمراريةزيادتها في السوق .

إن تسابق المؤسسات نحو الريادة في ظل البيئة التي تتسم بالتعقيد وعدم التأكدشكل سببا في لجوء المؤسسات للعديد من الإستراتيجيات التنافسية و التي تتمثل في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف, التميز و التركيز وغيرها من الإستراتيجيات التنافسية المتبعة. وعليه وفي ظل بيئة صفتها الدائمة الديناميكية يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة لتحقيق التميز في الأداء تتمثل فيتخصيص

إعتمادات مالية تدعم البحث و التطوير ، الابتكار و التحسين المستمربغية الرقي بالمؤسسة لتصبح مؤسسة مبتكرة ذات قدرة تنافسية عالية.

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع وتسليط الضوء على أهم الجوانب الخاصة بالموضوع من خلال معرفة الأدبيات الخاصة بالإبداع والتعرف بنوعمنالدقةعلىماهية الإبداع، وكذا مختلفالأساليبالمتبعة لتنمية الإبداعي والتفكير الإبداعي، والكيفية التييتم من خلالهاإدارة الإبداعلتوفير المناخ الإبداعي الملائم قصد النهوض بأداء المؤسسة وتحقيق الأداء المتميزالهادفللتفرد بين المنافسين.

تماختيارموبيليسكميدانللدراسة الميدانية وبغرض الوقوف على واقع الإبداع ومدى مساهمته فى تحقيق الأداء المتميز في المؤسساتالجزائ ريةللإتصالاتموبيليسفرع المدية باعتبارهامنالمؤسساتالتي تنشط فيقطاعيتميزبمنافسةشديدةمما يفرض عليها الإهتمام بتقديم خدمة مميزة وبشكل أفضل من المنافسين، للريادة في السوق المحلية للإتصالات.

وعلىهذاالأساسقمنابدراسةتطبيقيةلجمعمقداركافيمنالمعلوماتالتيتساعدنافيالحصولعلىفرصةلتفسيردورالإبداعفيت حقيق الأداء المتميز ؟وهوالهدفالمنشودمنالدراسة.

وعليه فإن إيضاح ما سبق من نقاط، وما يتفرع عنها من موضوعات يمكن بيانه في المباحث التالية:

- المبحث الأول :بطاقة تعريفية للمؤسسة الجزائرية للإتصالاتموبيليس.
- المبحث االثاني : تقديم منهج الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث : التحليل الوصفي و الإحصائيلمتغيراتالدراسة.

المبحث الأول : بطاقة تعريفية للمؤسسة الجزائرية للإتصالاتموبيليس.

إنصمود المؤسسةأماماالثورةالتقنيةوشدةالمنافسةعلماأنالمتعاملين "**أوريدو**"و"**دجيزي**" ذويخبرةفيمجالالهاتفالنقال يعد تحديا، إذ نجد أن كلمنها يتبعسياساتتسويقيةمغريةوالكليعملعلىكسبالميزةالتنافسيةوتصدرالحصةالتسويقيةالأولى وكذا تحقيق الأداء المتميز .

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة "موبيليس" وهيكلها التنظيمي.

مؤسسة "**موبيليس**" هيفرعمنالجزائريةللإتصالاتوتسمىكذلكالمتعاملالتاريخيوهيأولمحوللهاتفالنقالفيالجزائر ،"**موبيليس**" أقرت إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت **2003**، تقدملزبائنهاسلسلةمنالمنتوجاتوالخدماتالمتميزة.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة .

تعتبر "**موبيليس**" أولمتعاملفيسوقالهاتفالنقالالجزائريةوهيمؤسسةذاتأسهمبرأسمالقدرهمائةمليوندينار (**100.000.000دج**)، موزعةعلى**1000**سهميقدرالسهمالواحدب **1000.000 دج**وكلالأسهمهيملكمؤسسةإتصالاتالجزائر ،تمالإعلانعننشأتهافيشهرأوتمنسنة**2003**،وأصبحلديها هيكلهاالت نظيميالمستقلبدايةمنجانفي**2004**،وتمإنشاءأولإدارةمركزيةلهافيشهرجويليةمنسنة**2004** بالعاصمة .[1]

[1] www.mobilis.dz le 05/04/2015 a 14.47

تهتممؤسسةموبيليسبتقديمتشكيلةواسعةمنالمنتجاتوالخدماتالإبداعيةلزبائنهامنخلالخدماتالدفعالمسبقة،الدفعالب عدي والخدماتالمختلطةوالرسائلالقصيرة .

ثانيا :تطوراتموبيليس من 2004 إلى 2015.

- في**2004**أرستموبيليسأولشبكةتجريبيةلها"**u**niversal**m**obile **t**élécommunication**s**ystem "**UMTS**بمعنىالنظامالعالميللاتصالاتالنقالةوهيإحدىتكنولوجياتالجيلالثالثللهاتفالنقالفيالسوقبغيةتقديمخدماتها ذاتالنوعيةمعضمانتغطيةشاملةعبرأرجاءالترابالوطنيبإنشاءورشاتللنشرلشبكاتها.

وتجدرالإشارةأنالقانونرقم**03-2000** المؤرخفي **05أوت** **2000**قدأنهىسنواتمنالاحتكاروحددالقواعدالجديدةالتيتسيرنشاطالبريدوالمواصلاتتحترقابةالدولةمنخلال"**سلطة ضبطالبريدوالاتصالاتالسلكيةواللاسلكية**"،معفتحهذاالنشاطللمنافسة.

تمإصلاحهذاالقطاعمنخلالإعادةهيكلةرأسمالالمتعاملالتاريخي(اتصالاتالجزائر)إلىمتعاملينهما:

أ) اتصالاتالجزائروتعتبر"**موبيليس**"فرعمنهذهالمجموعةوهيمؤسسةذاتأسهممختصةفي مجالالهاتفالنقال،وأولمزودلخدمةالاتصالبالجزائر .

ب) بريدالجزائرواللذانينشطانالليومفيمحيطتجاريتحكمهمتطلباتالسوقمنذدخول أوراسكومتيليكومفيجويلية**2001**،وبعدثلاثسنواتمنفتحالمنافسةفيمجالالهاتف النقال،تجاوزتنسبةالنمو **900%**خلالهذهالفترةوكانتالنتائججدمشجعة،وفيمايلي أهمالنقاطالتيحققتها "موبيليس" :[1]

-أوت" **2004**موبيليس "تدشنمركزخدمةالمشتركين.

-ديسمبر **2004**تدشنأولشبكةتجريبيةلخدمةالهاتفالنقالالجيلالثالث بالشراكةمعمؤسسةهواويالصينيةللتكنولوجيا.

-فيفري" **2005**موبيليس "تقترحخدمتيالانترنتعبر الهاتف GPRS/MMS تحتاسم+**MOBI** .

-مارس 2005 موبيليس تعرض الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيلايت وفي نفس الشهر تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها.

-استطاعت مؤسسة موبيليس في الأشهر الأول من سنة 2006 أن تغطي أكثر من 80 بالمائة من التراب الوطني.

-نظمت مؤسسة موبيليسللإتصالات، المؤسسة المواطنة الدورة الثانية للعناية السيكولوجية بالطفل المعاق يومي 4 و5 جوان 2007.

[1]www.mobilis.dz le.05/04/2015A 14.47.

-حرصا من مؤسسة **موبيليس** على تلبية حاجيات ورغبات زبائنها قامت بإطلاق خدمة **mob connect**في**24**جانفي**2008**.

--مؤسسة **موبيليس** بحلتها الخضراء، تجسد القيم الأربعة، الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع، موبيليس باللون الأخضر هو أيضا التزام جماعي لضمان تنمية مستدامة **2010**.

-عرف الهاتف النقال بالجزائرإنتشارا واسعا في حيث وصل عدد المشتركين إلى **35.228.893** مشترك نهاية أكتوبر سنة **2011** أي بزيادة تقدر ب **95** بالمائة من عدد سكان الوطن.

- **14-جوان2011**موبيليس "تطلق عرض « Premium TOP » تكلمبلاحدودمعالعرضالغيرمحدودنحوجميعالشبكات.

-سنة **2012** تخصص ميزانية ب **2** مليار دولار من أجل تحديث تجهيزاتها، وتستحوذ على **45%** من سوق **GSM**

-وفي سنة **2013**موبيليس المتعامل هو أيضا :[1]

* تغطية وطنية للسكان ،* أكثر من 120 وكالة تجارية ،* أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة،
* أكثر من5000 محطة تغطية . **BTS**، * أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية .

- 2013 كونها احتلّت المرتبة الأولى في حصولها على رخصة الجيل الثالث من طرف سلطة الضبط ، ستغطي موبيليس عند انطلاق الجيل الثالث 14 ولاية.[2]يتم بعدها تمديده تدريجيا لتقديم الجيل الثالث للجزائريين عبر 48 ولاية في 2016/2015يعتمد الجيل 3 على معيار دولي لتكنولوجيا النقال ، المسمى بـ **UMTS** ، (النظام العالي لاتصالات) النقال. يأتي الجيل 3 كتكملة للجيل 2 الموجود من قبل..كما أنه لا يسعى فقط الى التحسين الجيد لنوعية بعض الخدمات كالانترنت النقال، و هذا بتوفير تدفق أعلى بـ 30 مرة كما كان في السابق، بالمقارنة مع شبكة الجيل 2**EDGE**، إضافة إلى الحصول على تدفق أفضل يسمح للجيل 3 بتوفير خدمات جديدة، مثل المكالمات المرئية، مشاهدة البث التلفزيوني، تحميلالموسيقى. ببساطة، يسمح الجيل 3 بالربط بشبكة الانترنت بصفة أسرع و أكثر راحة مقارنةمع **EDGE2** .

الفرع الثالث : هيكلها التنظيمي .

مؤسسةموبيليسمهيكلةآومنظمةوفقمعاييرعالميةللمناجمنت،فهيتدارمنطرفرئيسالمديرالعام **PDG**وهومحيطبسبعمدراءوطنيين (المديرالتجاري،مديرالتسويقوالاتصالات، مديرالأعمالالعامة، مديرالنشر**Déploiemen**، مديرالمواردالبشرية، مديرالماليةوالمحاسبة، مديرأنظمةالمعلومات)

[1]وزاع محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع موبيليس)، رسالة ماجستير ، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، جامعة المدية ، الجزائر، 2013، ص: 130.

وثمانيةمدراءجهويينكمايبينه**الشكل(1/3)**،كماجهزتالمؤسسةحديثابمجلسللإدارةيكونمن**9**أعضاءكلهمينحدرو نمنأفاقمهنيةمختلفة،تكمنمهمتهمفيهذهالمجلسالمصادقةعلىالقراراتالإستراتيجيةللمديرية.

الشكل رقم (1/3) الهيكل التنظيمي لموبيليس



المصدر:10:www.mobilis.dz le 15 a 05/04/2015

- تحليل الهيكل التنظيمي لموبليس :

يعتبرالهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس مطابقا للمقاييس العالمية للإدارة الأعمال حيث أنها مسيرة من طرف **PDG** رئيس مدير العام السيد"الهاشمي بالحمدي "، محاط ب 7 مدراء مركزيين:[1]

(التجارة و التسويق، الاتصالات التقنية، الموارد البشرية، الشؤون العامة، المالية و المحاسبة ، نظام المعلومات، الفرز، المديرية الجهوية .)

[1] www.mobilis.dz/ le 30/04/2015a 15 :10.

المطلب الثاني : أهداف و مبادئ مؤسسة موبيليس .

– من خلال اعتمادنا على موقع موبيليس يمكن توضيح اهداف و مبادئ مؤسسة موبيليس كما يلي :[1]

الفرع الأول : أهداف موبيليس .

تطمح المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف في السوق الجزائرية نوجزها فما يلي :

–الإبداع أكثر فالإستراتيجية التجارية وسياسة إتصاليةفعالة .

–وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

–موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات: بتطوير نظامى***VPN , MVPN***

–إستعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق.

–موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي.

- تعميم إستعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث **UMTS**.

–تحسين شبكة التغطية للوصول إلى **100%**من السكان بالجزائر .

–تحسين خدمة الأنترنيت الاسلكية، والأستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس.

–التحسين مستمر في نوعية الخدمة.

–الاستفادة من التكنولوجية الحديثة لـ : **GPRS** و **MMS** وذلك لتحسين خدمات موبيليس و لاعطاء إمكانية الاتصال بين الناس من اجل تكريس الخدمات الأساسية التي من اجلها تتواجد موبيليس .

–الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة : ڤوسطو , سلّكني , **خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS و خدمة 3G ،...GPRS** ، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية : "أرسلي , راسيمو , رصيدي , بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق.

الفرع الثاني : مبادئ موبيليس: يمكن تتلخصها فيما يلي :

–العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.

–حماية مصالح المستهلك الجزائري.

–التضامن،النوعية،الشفافية،روح الجماعة،الأمانة،إحتراماالإلتزامات،الأخلاق.

"**موبيليس**"،أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، يكتسي حلة جديدة بهوية بصرية جديدة .تجسد القيم الأربعة للمتعامل: الشفافية، الوفاء ، الحيوية والإبداع .[2]

"**موبيليس**" باللون الأخضر: هو تعهد للمتعامل بأن يكون أقرب من المشتركين ساعيا على الدوام، لتقديم خدمة أكثر جودة و ذات نوعية رفيعة .

"**موبيليس**" **باللون الأخضر**:هو إلتزاماجتماعي لضمان تنمية مستدامة.

المطلب الثالث: عروض وخدمات موبيليس.

[1]. le **HTTP://WWW.MOBILIS.DZ/AR/APROPOS.PHP** 2015/04/28a 22 :25. .

[2]http://www.mobilis.dz/revues/mobilis_n8.pdf /Mobilis La Revue n°8 – 2011 , p :46.

تقوممموبيليسبتقديممجموعةكبيرةمنالعروضوالخدماتوذلكبغرضتحقيقرضاالزبائنوزيادةعددالمشتركين.

الفرع الأول: خدمات موبيليس .

تقدممموبيليسخدماتلزبائنهامنخلالخدماتعروض الدفع البعدي وعروض الدفع المسبقتشكيلةعريضةمنالخدماتنذكرمنهامايلي[1]:

*الرسائل الصوتية و تحويل المكالمات * خدمة إظهار و إخفاء الرقم .

* الرسائل القصيرة SMS الوطنية و الدولية،* المكالمة المزدوجة و المحاضرة .
* المكالمات الدولية،*خدمة التجوال، *فحص الفاتورة عبر الانترنيت
* طلب معرفة الرصيد، *الرسائل الخدمية متعددة الوسائط MMS
* بوابة ال WAP(و هو عبارة عن موجه لتطبيقات متعددة الوسائط و يسمح بالنفاذ إلى شبكة الانترنيت قامت باستحداثها كبريات الشركات في صناعة الهاتف النقال ومن بينها نوكيا ،سامسونغ، ايريكسون) .
* تسجيل مجاني للرصيد بعد كل مكالمة .خدمة :GPRS
* التجوال أو السفر إلى الخارج،* الرسائل الصوتية .
* تسعيرة المكالمة بالثانية بعد أول دقيقة ،* رؤية المراسل في الهاتف النقال خلال المكالمة الهاتفية ، * الاتصال المزدوج ،* الرسائل القصيرة المزدوجة .
* الفاكس و البيانات : حيث تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال المعلومات .

الفرع الثاني:عروضموبيليس.

تتعددعروضمؤسسةموبيليسمنعروضالدفعالمسبقةالدفعوالعروضالمختلطة:

أ. **عروضالدفع المسبقة** :عروض الدفع المسبق: هناك عدة عروض في خدمة الدفع المسبق من بينها :الخضرا، مبتسم، توفيق، نافيقي، جواز 3G++ نكتفي ب الشرح العرض المميز والخاصبالطلبة عرض توفيق.

– **تقديم العرض" توفيق" :**[2]

العرض الجديد "توفيق" هو عرض موجه خصيصا للطلبة، ليتمكنوا من البقاء على إتصال دائم مع الجماعة.

– التسعيرة الخاصة ب عرض توفيق:

خارج الجماعة	الأسعار ب الدينار الجزائري
المكالمات نحو كل الشبكات	3.98دج/30ثانية

[1]. le **HTTP://WWW.MOBILIS.DZ** 2015/04/28a 23 :25. .

[2]http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_postpayee.phpLe14/04/2015 a 23.31

سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية	4دج
المكالمات نحو الخارج	نفس أسعار الدفع المسبق
الرسائل القصيرة نحو الخارج	15دج
الرسائل المصورة	10دج
GPRS	0.1دج/ للكيلو أوكتي

داخل الجماعة	الأسعار المشار إليها ب دج باحتساب كل الرسوم
الأسعار نحو أرقام المجموعة	1دج/ 30دج
MMSنحو أرقام المجموعة	5دج صالحة ليوم واحد
15دقيقة من الإتصال عبر GPRS	مجانية / صالحة ليوم واحد.

الرصيد المهدي	مدة الصلاحية
باك 5 رسائل مصورة / داخل المجموعة	مجاني / صالح لمدة يوم
باك 10 رسائل قصيرة /محو كل الشبكات	مجاني / صالح لمدة يوم
إشتراك نغمتي + 5 نغمات	مجاني / 30 يوم
100%(500دج و 1000دج).	صالح لمدة 15 يوم نحو كل الشبكات الوطنية.

ب –عروضالدفع البعدي :

"عند موبيليس، يمكنكمبأنفسكم تشكيل عرضكم!"تحت هذا الشعار موبيليس تمكن زبائنها منإختيار الصيغة حسب رغبة الزبون ويمكن تلخيصها العرض كما يلي[1]:

مدة المكالمة الصوتية				
مدة المكالمة الصوتية	**ساعات 8 /2500دج للشهر**	**ساعات/ 4 1500دجللشهر**	**ساعات / 2 900دج للشهر**	
3Gالأنترنتحجمالأنترنت للتدفق العالى	**5GO**	**2GO**	**1GO**	**500MO**
مكالمات الفيديو	**ساعات 2**	**ساعة 1**	**دقيقة 30**	
عدد الأرقام المفضلة	**أرقام 4**	**أرقام 3**	**أرقام 2**	**رقم 1**
عدد الرسائل النصية	**رسالة100**	**رسالة 50**		

ج –العروضالمختلطة : يتألف من العروض التالية: موبي كونترول و داري نات

1/ تقديم عرض موبي كونترول :(mobiControl) :

[1] http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_postpayee.phpLe14/04/2015 a 23.31.

تريد التحكم في ميزانيتك دون تحديد مكالماتك الطبعة الجديدة ل mobiControl هي الحل الأنسب لكتحت هذا الشعار"**موبيليس** "تقدم هذا العرض بالمزايا والأسعار التالية:

	إشتراك 2000 دج/ للشهر.	**إشتراك 3000دج/ للشهر.**
المزايا	**2000دج رصيد شهري للإتصال و إرسال الرسائل القصيرة والرسائل الصوتية 250 + ميڤاأوكتي للإنترنت.**	**3000دج رصيد شهري 300 +دقيقة مهداة نحو كل الشبكات.**
	0دج مكالمات مجانية من من 06سا إلى 17سا كل يوم باستعمال عقلاني.	**0دج المكالمة نحو موبيليس من 00سا إلى 19سا.**
	2دج نحو رقم مفضل واحد من 17سا إلى 06سا.	**0دج نحو الرقم المفضل من 19سا إلى 00سا.**
أسعار أخرى	**4دج المكالمة نحو موبيليس من 17سا إلى 06سا.**	**1دج المكالمة نحو موبيليس من 19سا إلى 00سا .**
	8دج المكالمة نحو شبكات الآخرى.	**2.5دج المكالمة نحو شبكات. الآخرى**
	4دج للرسائل القصيرة محليا.	**4دج رسائل قصيرة محليا.**

2/ تقديم عرض داري نات.

"مع **darynet ++3G** لموبيليس،يمكنكم من الآن فصاعدا أنتم و عائلاتكم و في منازلكم, الاستمتاع بالأنترنت ذاالتدفق العالي".،تحت هذا الشعار"موبيليس "تقدم هذا العرض بالمزايا والأسعار التالية[1]:

	داري نات البرونزية	داري نات الفضية	
الجحم الشهري	**500ميڤا بايت**	**1جيڤاأوكتي**	**4جيڤاأوكتي**

[1] http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/darynet.php le :04/04/2015.a 17.20.

الإشتراك الشهري	**750دج**	**1 000دج**	**3 000دج**
مدة صلاحية الحجم	**30يوم**	**30يوم**	**30يوم**
الرسائل القصيرة نحو موبيليس	**100**	**100**	**100**
منح مفتاح مع دفع مقدّم	**6أشهر**	**3أشهر**	**2أشهر**
مزايا دارينات	**الإبحار على مواقع إنترنت لتلبية أذواق جميع أفرادالعائلة : aps، Djeriet-dz.com، Djerietcuisine.com ، Wikepedia.org، Simply-land.com ، Kooora.com;lebuteur.com; elhaddaf.com**		
4Goسعةالإنترنت ذات التدفق العالي عند استهلاك الحجم . يمكنكم الاستفادة من الإنترنت المحدودةالسرعة إلى غاية انتهاءالاشتراكالشهري.			

– كيف يمكن الاستفادة من هذا العرض ؟

للاشتراك في عرض **Darynet** لموبيليس, يتقرب الزبون من إحدى الوكالات التجارية أونقاط البيع المعتمدة لموبيليسكماأنه يخضع عرض دارينت إلى التزام مدته 12 شهرا .

– ما هي مدة صلاحية العرض ؟ : ميزة هذا العرض أنه دائم, يُعاد تجديد الاشتراك شهريا أو مقدما .

– كيف يعمل العرض ؟ : بعد دفع مستحقات الاشتراكالشهري يتم تشغيل العرض و يُعبّئ الرصيد بحجم الانترنتالعالي التدفق الخاص به .

يمكن الدفع مسبقا 2, 3 أو 6 أقساط شهرية ، الشيء الذي يسمح باقتناء مفتاح الإنترنتمجانا .

– كيف نغير الاشتراك ؟ : يمكن تغيير اشتراكدارينت إذا كانت إحدى الصيغتين أكثر ملائمة لاحتياجاتبالتالي، و لعدم إضاعة الفوائد المنجرة عن اشتراك الزبونالحالي ، فمن المستحب أن يقوموابتغيير آجال الإشتراككم الشهري أو مدة الدفع مسبقا .

3/موبيليس تطلق الباك الجديد "Duo Samsung" في 2015/04/08.

تعلن موبيليس تسويقها لـ "**Pack Duo Mobile**"، و هما عبارة عن جهازين إثنين من طراز "**SAMSUNG** "، موجّهان لمشتركي الدفع المسبق، حيث هذه الأجهزة متوفرة عبر **166** وكالة تجارية في **48**ولاية .إبتداءا من يوم الثلاثاء **28 أفريل2015** ، تقترح موبيليس للزبائن الراغبين في

اقتناء هاتف ذكي مطابق لـ G3، "باك الدفع المسبق **samsung**" المتضمن جهازين بسعر واحد هكذا، و بسعر **9999** دج ، يمكن اقتناء هاتف ذكي من طراز "**Samsung Young 2** "إضافة لهاتف ثاني من طراز ،و"**Samsung keystone 2**"، و شريحتي مبتسم G/3G2 ، برصيد أوّلي قيمته 100 دج، إضافة إلى الرصيد الإضافي للصوت، الرسائل القصيرة و الإنترنت، صالحة جميعها لمدة 30 يوم ، موزعة على 3 أشهر نحو جميع الشبكات داخل الوطن.[1]

المبحث الثاني : تقديم منهج الدراسة الميدانيةلموبيليس فرع المدية.

يتناولهذاالمبحثإيضاحالنموذجالدراسةالذيسوفيتمتطبيقه،وكذلكتحديدمجتمعوعينةالدراسة،ثمعرضكيفيةبناءأداة الدراسةوالتأكدمنصدقها،والكيفيةالتيطبقتبها.

المطلب الأول : أدوات الدراسة .

قمنابإتباعالمنهجالوصفيفيعرضالبياناتوالمنهجالتحليليفيتحليلنتائجالدراسة،لإبرازالجوانبالإيجابيةفيالموضوعوال دلالةعلىأوجهالقصوروالخللللتفاديه . وهدفتالدراسةإلىمعرفةدور الإبداع فى تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة"**موبيليس**" فرع المدية واعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات من مجملها :

1 –**المقابلات الشخصية :** حيثعملناعلىمقابلةمدير" **موبيليس**" فرع المدية للحصول علىالمعلوماتاللازمةلإجراء هذهالدراسة.

2 –**الوثائق** :اعتمدنافيدراستنا هذه علىجريدة المؤسسةوالمجلةالصادرةعنها،وكذاموقعهاالالكترونيعلىشبكةالانترنت ،بالإضافةإلىالدراساتالسابقة حول المؤسسة.

3 –**الملاحظة :** منخلالالزياراتالميدانيةالمتعددةلموبيليس فرع المدية ،تمأخذالعديدمن الملاحظاتفيمايخص طرق الاستقبال،التهيئةالداخليةللفرع ، المظهرالعاملللموظفينوملاحظة سلوكياتهموتعاملهم.

4 –**الاستبيان :** يعتبرهذاالأخيرمنبينالمصادرالأساسيةالتيتمالاعتمادعليهاللحصولعلى المعلوماتاللازمة،حيثتم تصميماستمارةاستبيانيهخاصةبإطاراتالمؤسسة،هدفها معرفةدورالإبداع في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة "**موبيليس**"فرع المدية،كما تضمنتمراحلإعدادالاستبيانمايلي:

4-1 تصميم استمارة الاستبيان : منخلال هذهالمرحلةحاولناقدرالإمكانتصميمأسئلةالاستمارةبصفةبسيطة،بحيث تكونسهلةوقابلةللفهممنقبلالمستجوبين،بحيثتسمحلنا هذهالأسئلةبالإجابةعلىفرضياتالبحث،وهذااللإحاطةبكلجوانبتصميمالاستبيانلرفعنسبةالإجابةوالقبول لدى العينةالمدروسة، ولقدخضع هذاالاستبيانإلى عملية التحكيم من قبل أستاذة مختصين،وهذا بهدف

[1] http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php?Id_Communique=141**le :15/04/2015a 11.30h.**

التأكدمنسلامةالمحتوىالمعلوماتيلاستمارةالاستبيانمنحيثدقةالأسئلة،ابتعادهاعنالغموض،تغطيةالأسئلةلجميع محاورالدراسة وعدمحملهاللتناقضات.

4-2 هيكل الإستمارة

تم تصميم الإستبيانلإختبار الفرضيات المقدمة، واعتمدت في ذلك على مجموعة من الأسئلة المتنوعة .قسمالإستبيان إلى محورين رئيسين هما :

المحور الأول : مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها هو وصف خصائص العينة المستجوبة .

المحور الثاني :تتعلق بعناصر السلوك الإبداعي لدي مؤسسة موبيليس، حيث يحتوي هذا الجزء على ثمانية وثلاثون عبارة والمتضمن خمسة أبعاد (حل المشاكل وإتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الإتصالات، تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة).

المحور الثالث :تتعلق عبارات هذا المحور بالأداء المتميز لمؤسسة موبيليس حيث يحتوي هذا الجزء على أربعة وعشرون عبارة والمتضمن أربعة أبعاد (مراعاة أصحاب المصالح، استخداممواردالمؤسسة، الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة، تشخيص واقع الثقافة التنظيمية).

4-3 توزيع الإستبيان على أفراد العينة : بهدفنشروتوزيعأكبرقدرممكنمناستماراتالاستبيانااعتمدنا علىعدة طرقيمكنتوضيحهافيمايلي:

- **المقابلةالشخصية:** وهذامنخلالالتسليمالمباشرللاستمارةإلىالمستجوبومحاولةشرح الهدفمنتوزيعهاوإبعادالغموضالذيقديكتنفها،كماألحينا علىضرورةملءالاستمارةفيأقلوقتممكن.

-**الإستعانةبالغير** :وهذامنخلالتسليمعددمعينمنالاستماراتإلىبعضالزملاءفيالمؤسسة.

5 -**أساليب التحليل الإحصائي** : قمنا خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات والتي تتم إعدادها بالاعتماد على برنامج **Excel2007** تم تفريغ الإجابات من الاستمارات المعتمدة في شكل أسئلة تتدرج على سلم ذو خمسة درجات (سلم ليكارت) وذلك كما هو مبين فيما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقدتمالإعتمادفيالإستبيانةعلىالسلمالترتيبيالذييحددالإجاباتالمحتملةلكلعبارةوذلكباستخداممقياسليكارت (likertscale)المتدرجذوالنقاطالخمسلقياسالعباراتحيثقابلكلعبارةقائمةتحملالاختباراتالتالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، غير موافق بشدة).

والمتناسبةمعالأوزان (1،2،3،4،5) علىالتواليكماشملتالاستبيانةعلىالتعريف بمصطلحات الدراسةلتعريفهمبالدراسةوأهميتها.

- من أجل بلورة ومراجعة وتبويب معطيات الإستبيان تم استخدام البرنامج الإحصائي **(spss20)**،حيث تم استخدام الوسائل التالية : - معامل ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات الأسئلة ومعامل الإرتباط سبيرمان لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لقياس الفروق .

ثبات الإستبيانه : يقصد بثبات الإستبيانة أن تعطي هذه الإستبيانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ويكون ذلك من خلال معامل الإرتباط ألفا.

معاملألفاكرونباخ:إنمعاملالارتباطالفامنبينالطرق المستخدمةلتقييمالثقةوالثباتفيالقياسوتتسمبدرجةعاليةمن الدقةمنحيثقدرتهعلىقياسدرجةالتوافقأوالاتساقفيمابينالمحتوياتالمتعددةللمقياسالمستخدم.والجدولرقم :(5/3) يبنثباتالإستبيانالمقدمفيالدراسة .

الجدولرقم (4/3) : ثباتإستبيانالدراسة(معاملألفاكرونباخ)

عددالأسئلة	معاملألفاكرونباخ	النسبة
56	0.938	%93.8

منإعدادالطالباعتماداعلى(spss20) .

منالجدول **(4/3)**نلاحظأنمعاملالفايصلإلىأكثرمن0.938 .حيثيعتبر - ذومستوى ممتازمنالثقةوالثباتوهذايعنيأن

هناكاستقراربدرجةعاليةفينتائجالاستبيانوعدمتغييرهابشكلكبيرفيمالوتمإعادةتوزيعهاعلىأفرادالعينةعدةمراتخلالف تراتزمنيةمعينةتحققت الطالبةمنثباتالاستبيان وهذاالأنمعاملألفاالمتحصلعليه يقترب من الواحد الصحيح.

المطلب الثاني : نموذج الدراسة حدودها وعينتها .

سوفنتناولفيهذاالمطالبنموذجالدراسةثممحدداتالدراسةوكيفيةاختيارعينةالدراسة:

الفرع الأول :نموذجالدراسة:

يتكوننموذجالدراسةمنمتغيرينإثنين،متغيرمستقل ا **لإبداع**ومتغيرتابع**الأداء المتميز**،والذييساندالافتراضكونأنالتطويروالإبتكارلهعلاقة أحادية الإتجاهوتأثيرية مباشرة على الأداء

التنافسيوذلكأنالإبداعفيالمؤسسةيضمن تحسين أداء المؤسسة فإ ن العلاقة الظاهرة فى هذه الدارسة تنعكس في كون أن :

الإبداع علاقة وتأثير الأداء المتميز ←

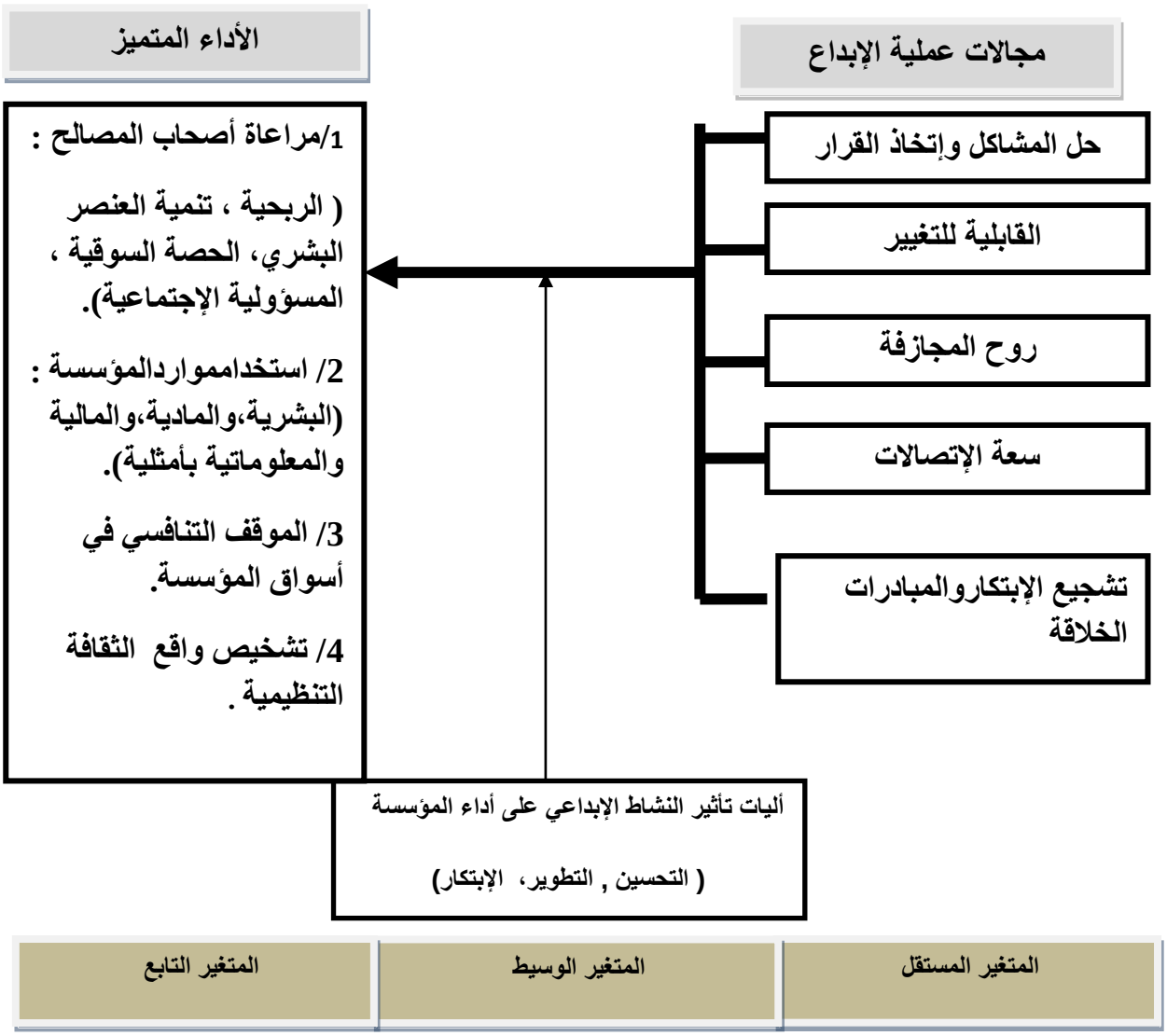
ويمكنتمثيلنموذجالدراسةبالمعادلةالتالية:

(y)= f (x)

حيثأن:

المتغيرالمستقل **(x)**: .الإبداع ، المتغيرالتابع **(y)**: الأداء المتميز

يمكن توضيح النموذج الذي إعتمدت عليه الدراسة فيما يلى:



مصدر مؤسسة موبيليس فرع المدية

الفرع الثاني:حددالدراسة:

حددتهذهالدراسةبعددمنالمحدداتالبشريةوالمكانيةوالزمنيةالآتية:

- الحدودالبشرية :اشتملتالدراسةعلىعدد مختلطمنالإطاراتالإداريةلمؤسسة موبيليس فرع المدية .

الحدودالمكانية : مؤسسةموبيليس فرع المدية.

الحدودالزمنية: تمتطبيقالدراسةميدانيا في موبيليس فرع المدية خلالالفصل الدراسيالثانيمنالسنةالجامعية**2016-2017**، أما الإحصائيات الواردة فهي تتوقف ف **2011** للصعوبات المذكورة سالفا في صعوبات الدراسة .

الفرع الثالث: مجتمع وعينةالدراسة .

تتمثل في أخذ مجمل موظفي مؤسسة موبيليس فرع المدية، كمجتمع في الدراسة، وتوزيع قائمة الإستبيانات على جميع إطارات و الموظفي هذا الفرع كعينة لهذه الدراسة(أي أننا أخذنا مجمل مجتمع الدراسة كعينة للدراسة) . وقد تم توزيع **28** قائمة استبيان تم انتقاء منها **28** قائمة صالحة أي بنسبة **100%** .

المطلب الثالث : تحليل الإستبيان .

لتحقيقأهدافالدراسةوتحليلالبياناتالتيتمتجميعهافقدتماستخدامالعديدمنالأساليبالإحصائيةالمناسبةباستخدامالحزمالإحصائيةللعلومالاجتماعية**Package for social sciences statistical**.

والتييرمزلهابالرمز**spss20** وفيمايليمجموعالأساليبالإحصائيةالتيتماستخدامها :

- استخراجالتكراراتوالنسبالمؤويةلكلعبارةفيالاستبيان.
- قياسالمتوسطاتالحسابيةلكلعبارةفيالاستبياناستنادالإلىإجاباتواختياراتأفراد العينةالمشارإليهابالاستبيانوالمتوسطالحسابيللمتغيرالمستقلوالمتغيرالتابع.
- قياسالانحرافالمعياريلمعرفةمدىانحرافإجاباتأفرادعينةالدراسةعنمتوسطاتها
- حسابمعاملالارتباطبينالمتغيرالمستقلوالتابعلمعرفةنوعيةالعلاقةالتيتربطهما.
- حسابمعاملالتحديدلمعرفةنسبةتفسيرالمتغيرالمستقللللمتغيرالتابع
- استعمالاختبارفيشربمستويمعنوية $\alpha=0.05$.

المبحث الثالث : التحليل الوصفي و الإحصائيلمتغيراتالدراسة.

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة.

سوفنتطرقفيهذاالمطلبإليتحليلهيكلعينةالدراسة.

الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب الجنس والعمر .

فيمايليتمعرضتوزيعأفرادعينةالدراسةحسبفئاتالجنسوالعمر .

1- التوزيع حسب الجنس :

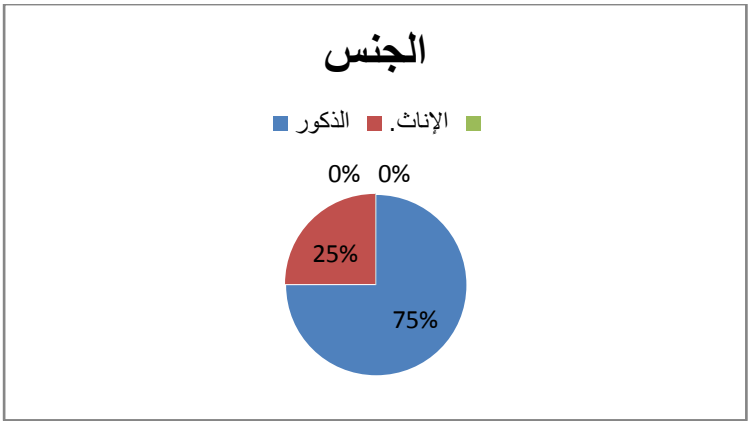
فيمايليتمعرضتوزيعأفرادعينةالدراسةحسبفئاتالجنس.

الجدولرقم :(5/3) يوضحتوزيعأفراد عينة الدراسةحسبالجنس.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	22	6	28
النسبة %	%75	25%	%100

المصدر: منإعدادالطالبمستخرجمننظام SPSS 20 أنظر للملحق (02).

الشكل رقم(6/3): توزيع العينة حسب متغير الجنس .



المصدر : منإعدادالطالبباستخدام Excel2007 .

تتكونعينةالدراسةمن**28**فردامنهم**22**ذكر و **6**إناث،حيثيوضحالشكل رقم(**6/3**) والجدول رقم(**5/3**) أعلاه،والمتمثلفيتوزيععينةالدراسةحسبمتغيرالجنس،أننسبةالذكوركانتمرتفعةمقارنةبنسبةالإناثحيثبلغت**75%**في حينقدرتنسبةالإناث ب**25%**.

2-التوزيعحسبالعمر.

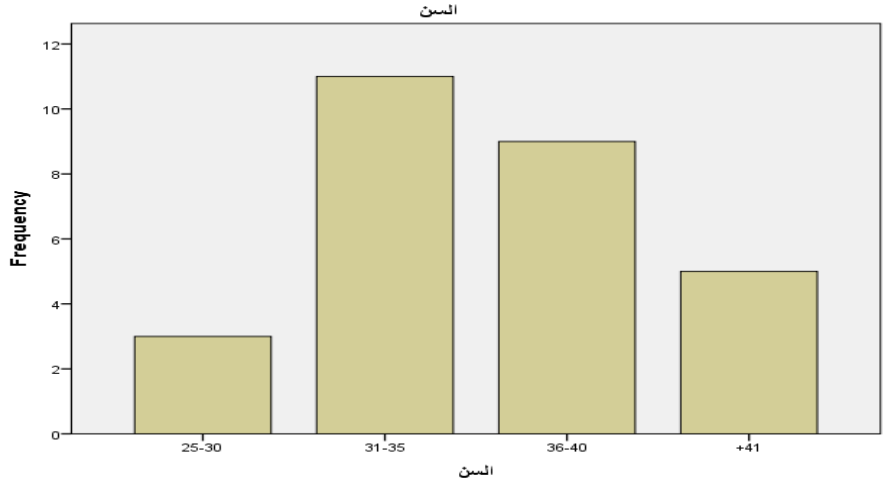
فيمايليتمعرضتوزيعأفراد عينة الدراسةحسبفئاتالعمر.

الجدول (6/3) :يوضحتوزيعأفراد عينة الدراسةحسبالعمر.

السن	التكرار	النسبة
25-30	3	%10.7
31-35	11	%39.3
36-40	9	% 32.1
+41	5	% 17.9
المجموع	28	% 100

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمننظام SPSS 20 أنظرللملحق(03).

الشكلرقم (7/3): يوضحتوزيعأفراد عينة الدراسةحسبالعمر.



المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS 20 .

يتضحمنالجدول(6/3)والشكل(7/3)أعلاهأنأفرادعينةالدراسةالمبحوثة التي تمثل تركيبة السن الأعلى في ميدان التوظيف، هي الفئة التي تتراوحأعمارهمبين **[31-]35** سنة، إذيمثلوننسبة **%39.3**منإجماليأفرادعينةالدراسة.تليهمالفئةالعمريةالتيتراوحأعمارهم بين**[36- 40]** سنة ويمثلون نسبة **32.1%** منإجماليالعينة،ثمالفئةالعمريةالتيتقدر أعمارهم فوق **41**سنةفأكثر بنسبة **17.9 %**، أما الفئة الأخيرة والتيتراوحأعمارهم بين**[25- 30]** سنةبنسبة **10.7%** من إجماليأفرادالعينةالمدروسة.

منخلالماسبقيمكنالقولبأنالمؤسسةتعتمدبقوةعلى العناصر ذات الخبرة والتجربة الكبيرة في نشاطها إذيمثلونأكثرمن**82.10 %** منعمال موبيليسفرع المدية .

الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .

1-المستوى التعليمي:

فيماييليتمعرضتوزيعأفرادمجتمعالدراسةحسب المستوى التعليمي .

الجدول (7/3) :يوضحتوزيعأفرادعينة الدراسةحسبالمستوى التعليمي.

المستوي التعليمي

	التكرار	النسبة	التكرار المجمع الصاعد
أقل من ليسانس	2	%7.1	7.1
تقني سامي	6	%21.4	28.6
ليسانس	15	%53.6	82.1
مهندس	5	%17.9	100. 0
المجموع	28	%100	

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS أنظر للملحق(04).

يتبينمنالجدول**(7/3)**أنأغلبيةإطاراتالمؤسسةهممنحملةالشهاداتالجامعية ليسانس وبلغتنسبتهم ما يقارب **53.6%**منإجماليالعينةالمدروسة.ثم يليهم مستوى تقني سامي بنسبة **21.4%**و النسبة**17.6%** لصالح المهندسين وهذا ضمن إجمالى العينة التى وقعت عليها الدراسة وفي الأخير حصلت الدرجة أقل من ليسانس على نسبة **7.7%.**

منخلالماسبقيمكنالقولبأنالمؤسسةتعتمدبقوةعلى إطارات تتمتع بمستوى تعليمي عالي إذ يمثل حاملي شهادة ليسانس ما يقارب من**53.60%** منعمال موبيليسفرع المدية.

2-الخبرة المهنية:

فيماياليتمعرضتوزيعأفرادعينةالدراسةحسبسنواتالخبرة المهنية .

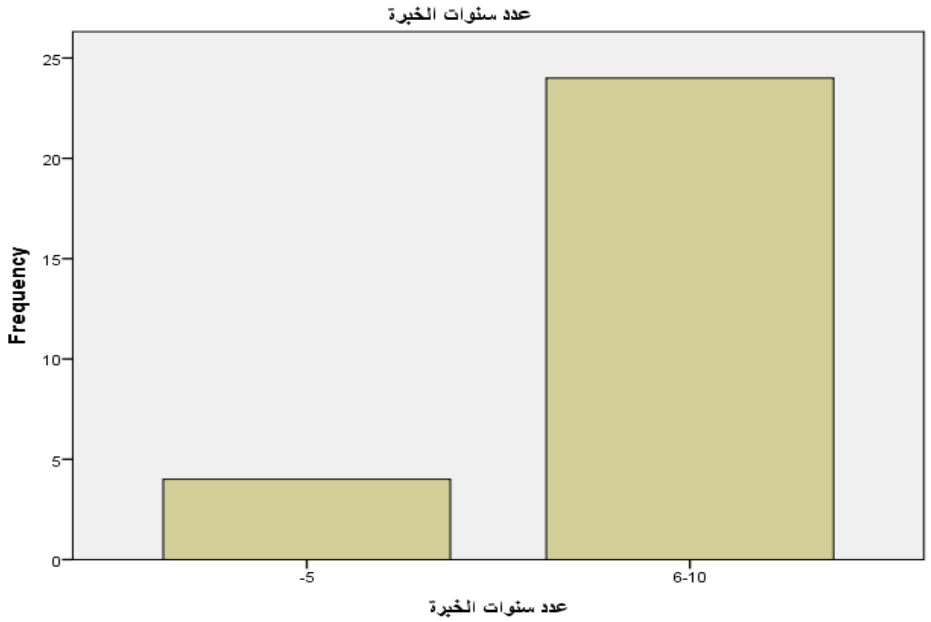
الجدول (8/3) : يوضحتوزيعأفرادعينة الدراسةحسبسنواتالخبرة المهنية .

عدد سنوات الخبرة المهنية.

	التكرار	النسبة	التكرار المجمع الصاعد
5-	4	14.3	14.3
6-10	24	85.7	100.0
Total	28	100.0	

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمننظام SPSS20 أنظر للملحق(05)

الشكلرقم: (8/3)يوضحتوزيعأفرادعينة الدراسةحسبالخبرة المهنية .



المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS 20 .

يتضحمنالجدول رقم(8/3)**والشكلرقم(9/3)**أعلاهأن نسبة **85.7%**منأفرادعينة الدراسة لديهمخبرة من **[6- 10]** سنوات بتكرار **24** أفراد من أصل **28**وهمالفئةالغالبة . تليهمفئةالموظفينذويالخبرةأقل من 5 سنوات بنسبة **14.3**.% وتشتمل على **04** أفراد، وكون أن موبيليس فرع المدية كانت إنطلاقته سنة **2005** أي منذ **10** سنوات فقط ، نجد أنالفئةالتيلديهاسنواتخبرةتفوق **10**سنواتنسبها**00** % منإجماليأفرادالعينةالمبحوثة.

منخلالماسبقيمكنالقولأن عمال المؤسسة ذوى الخبرة الممتدة بين**[6- 10]**سنوات يمثلون القيمة العظمى وذلك بنسبة **85.7%** منعمال موبيليسفرع المدية. هذا يدل على الإستقرار في نشاط الإطارات العاملة في هذه المؤسسة، الشيئ الذي يكون له الأثر الإيجابي على نشاط هذه المؤسسة.

المطلب الثاني :التحليلالإحصائيلمتغيراتالدراسة.

لتحليلالجزءالثانيمنالإستبيانتمالاعتمادعلىمعيارالمتوسطالحسابيلاختياردرجةالموافقةعلىكلعبارةفيالاستبيان،ك ماتمالاعتمادأيضاعلىالانحرافالمعياريلمعرفةمدىتشتتإجاباتأفرادعينةالدراسةعنمتوسطاتهاالحسابية.

الجدولرقم(9/3): جدولتوزيع المدىلمقياسليكارت.

المتوسطالمرجح	المستوي
من 1 إلى1.79	غير موافق بشدة

من 1.80 إلى2.59	لا أوافق
من 2.60 إلى3.39	محايد
من 3.40إلى4.19	موافق
من 4.2 إلى5	موافق بشدة

فيمايليعرضالتكراراتلإجاباتأفرادعينةالدراسةحول**الإبداع والأداء المتميز**

بالإضافةإليالمتوسطالحسابيوالانحرافالمعياريلإجاباتافردعينةالدراسةحول مدي ممارسة الإبداع في المؤسسة، وذلكمنخلالدراسةمتغيرينوهما**متغيرالإبداع**،والمتغيرالتابع**الأداء المتميز**.

الفرع الأول : التحليلالإحصائي لمحاورالإبداع .

احتوىالاستبيانأيضاًعلىفقراتمتصلةبالمتغيرالمستقل **الإبداع** ،ووزعتهذهالفقراتعلى خمسة محاوروهي:

المحور الفرعي الأول: حل المشاكل وإتخاذ القرار

المحور الفرعي الثاني: القابلية للتغيير-

المحور الفرعي الثالث :روح المجازفة

المحور الفرعي الرابع: سعة الإتصالات

المحور الفرعي الخامس: تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة.

وقدجاءتنتائجالتحليلعلىالنحوالأتي:

- **التحليلالوصفيلواقعالإبداع** :جاءتنتائجالتحليل الخاصة بالإبداع علىالنحوالتالي:

الجدولرقم: (10/3) نتائجالتحليلالإحصائيللمحور الفرعي الأول .

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الفرعي الأول : حل المشاكل وإتخاذ القرار.			

– تقوم المؤسسةبمنحالعامليناالحريةفيحلالمشكلاتالفوريةالمتعلقةبتقديمخدماتها.واتخاذ القرارات	3.11	1.133	5
2– تشعر بأن لديك قدرا كافيا من السلطات تمكنك من إتخاذ القرار فى الظروف غير المألوفة.	2.93	1.016	6
3–هناك سرعة في إتخاذ القرارات فى فترة قياسية نسبيا .	3.36	1.162	3
4– تحاول اكتشاف أسباب المشكلات التي تواجهك في عملك بهدف حلها بأساليب جديدة.	4.07	0.940	2
5– تملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتتحمل مسؤوليتها .	3.17	1.150	4
6– تملك القدرة على تطوير الأفكار وإيجاد الحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة.	4.07	0.858	1
القيمالإحصائيةالإجماليةلمتغيرات**حل المشاكل وإتخاذ القرار**	3.5417	0.71092	

المصدر :منإعدادالطالبةمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (06) .

يتضح من **المحور الفرعيالأول** :أن بعد **حل المشاكل وإتخاذ القرار** السائد في مؤسسة الإتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" فرع المدية بمتوسط حسابي (3.5417)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تملك القدرة على تطوير الأفكار وإيجاد الحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة. " بمتوسط حسابي (4.07)وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابع من فئات **ليكارت الخماسي (4.20الي 5)** وهي الفئة التي تشير الي استجابة **موافق**وانحراف معياري (0.858)،ثم عبارة " تحاول إكتشاف أسباب المشكلات التي تواجهك في عملك بهدف حلها بأساليب جديدة." بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري(0.940)، ثم عبارة " هناك سرعة في إتخاذ القرارات فى فترة قياسية نسبيا " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.162)، ثم تليها عبارة " تملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتتحمل مسؤوليتها . " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.150). ثم عبارة" تقوم المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.واتخاذ القرارات"بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.133) وفي الأخير تأتي عبارة " تشعر بأن لديك قدرا كافيا من السلطات تمكنك من إتخاذ القرار في الظروف غير المألوفة" بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.016).

وهذا يعني أن افراد عينة الدراسة **موافقون** على أنعمال موبيليس فرع المدية يمتلكون القدرة على تطوير الأفكار

وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم. ولعل سبب ذلك راجع إلى إعتماد المؤسسة على إستقطاب ذوي الخبرات المهنية وذوي المستوي التعليمي الجامعي كما سبق الإشارة له في تحليل أفراد عينة الدراسة .

الجدولرقم: (11/3) نتائجالتحليلالإحصائيللمحور الفرعي الثاني .

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الفرعي الثاني :القابلية للتغيير.			
7-تمتلكالمؤسسة مرونةعاليةفيحجمالاستجابةللتغيراتالحاصلةفيحاجاتورغباتالزبائن.	4.00	0.981	1
8- تتبني الإدارة العليا مبدأ التغيير كخيار إستراتيجي	3.54	1.036	3
9- تستفيدبإستمرار من دورات تكوينية متخصصة تتماشى مع التطورات التكنولوجيا المعاصرة.	3.54	1.453	4
10- تسعى المؤسسة إلى التجديد وكسر التقليد	3.57	1.168	2
القيمالإحصائيةالإجماليةلمتغيراتالقابلية للتغيير	3.6607	0.86660	

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (07).

يتضح من **المحور الفرعي الثاني** :أن بعد **القابلية للتغيير** السائد في مؤسسة الإتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" فرع المدية بمتوسط حسابي (3.6607)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تمتلكالمؤسسة مرونةعاليةفيحجمالاستجابةللتغيراتالحاصلةفيحاجاتورغباتالزبائن. " بمتوسط حسابي (4.00) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلي استجابة **موافق**وانحراف معياري (0.984)، ثم تليها عبارة " تسعى المؤسسة إلى التجديد وكسر التقليد . " بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.168). ثم عبارة" تتبنى الإدارة العليا مبدأ التغيير كخيار إستراتيجي ."بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.036) وفي الأخير تأتي عبارة " تستفيد بإستمرار من دورات تكوينية متخصصة تتماشى مع التطورات التكنولوجيا المعاصرة. " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.453).

تدل هذه المؤشرات على أن هناك مرونةعاليةفيحجمالإستجابةللتغيراتالحاصلةفيحاجاتورغباتالزبائن ولعل السبب يراجع لبيئة العمل الحساسة وللسعي الدائم لكسب ولاء الزبون ، كما نجد أن سعي المؤسسة متواصل للتجديد والتميز، إلا أن هناك نقص في إفادة العمال من دورات تكوينية متخصصة تتماشي مع التغيير الهائل والسريع والذي يشهده قطاع التكنولوجيا الإعلام و الإتصالات.

الجدولرقم: (12/3) نتائجالتحليلالإحصائيللمحور الفرعي الثالث .

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الفرعي الثالث :روح المجازفة.			
11- تشجعموبيليس التجديد والإبداع رغم المخاطر المترتبة عليها	3.22	1.124	4
12- تقبل المخاطرة وعدم تفضيل الأمان بشكل دائم.	2.54	0.693	6
13- يتم التركيز على الخدمات المقدمة حاليا وتطويرها بجدية بدل المغامرة والدخول فى مجالات جديدة درجة المخاطرة فيها غير مأمونة.	3.43	0.920	2
14- أنظر إلى الفشل بصورة عامة كتعلم وإغناء للخبرات.	3.75	0.844	1
15- تفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة	3.393	1.001	3
16- تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	3.14	1.113	5
القيمالإحصائيةالإجماليةلمتغيراتروح المجازفة	3.6607	0.8666	

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (08)

يتضح من **المحور الفرعيالثالث** :أن بعد **روح المجازفة** السائد في مؤسسة الإتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" فرع المدية بمتوسط حسابي (3.6607)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أنظر إلى الفشل بصورة عامة كتعلم وإغناء للخبرات. " بمتوسط حسابي (3.75)و تقع ضمن المدى الذي يشير إلي استجابة **موافق** وانحراف معياري (0.844)، ثم عبارة " يتم التركيز على الخدمات المقدمة حاليا وتطويرها بجدية بدل المغامرة والدخول فى مجالات جديدة درجة المخاطرة فيها غير مأمونة." بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري(0.920)، ثم عبارة " تفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة " بمتوسط حسابي (3.393) وانحراف معياري (1.001)، ثم تليها عبارة " تشجع موبيليس التجديد والإبداع رغم المخاطر المترتبة عليها. " بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.124). ثم عبارة" تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها."بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.113) وفي الأخير تأتي عبارة " تقبل المخاطرة وعدم تفضيل الأمان بشكل دائم " بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.693).

تدل هذه المؤشرات على أن هناك إستعداد لدى العاملين على تحمل المخاطرة والعمل على تطوير ماهو قائم من خدمات، كما تستغل الإدارة كافة الأفكار الجديدة في العمل وتشجع على التجديد والإبتكار رغم مخاطر ذلك ولعل سبب ذلك راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة ومحيطها التنافسي والذي يتطلب اليقضة المستدامة.

الجدولرقم: (13/3) نتائجالتحليلالإحصائيللمحور الفرعي الرابع

الفقرات	الوسط	الانحراف	الترتيب

	الحسابي	المعياري	
المحور الفرعي الرابع :سعة الإتصالات.			
17- المناخ العام للإتصالفى المؤسسة إيجابي ومساعد على تفاعل العاملين مع الأفكار وتأييدها وتطبيقها.	3.36	1.096	4
18- يسمح نظام الإتصالات بانسياب المعلومات الازمة والكافية لإتخاذ القرار	3.79	0.917	1
19- يمكن استخدام الإتصالات غير الرسمية بجانب الإتصالات الرسمية.	2.93	1.016	7
20- ألجأ إلى استخدام علاقاتي الشخصية للإتصال مع الجهات الخارجية.	3.36	0.826	5
21- نظمالاتصالاتالإداريةبالمؤسسة يوفرالمعلوماتللعامليننبالسرعةالممكنةوفيالوقتالمناسب.	3.71	1.117	2
22- هناك تواصل دوري بين القيادات العليا بالمؤسسة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	3.14	1.325	6
23- تتخذالمؤسسة إجراءاتتساعدعلىتفعيلالاتصالوتبادلالمعارفبينالعاملين.	3.50	1.202	3
القيمالإحصائيةالإجماليةسعة الإتصالات	3.2857	0.57201	

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (09).

يتضح من **المحور الفرعيالرابع** :أن بعد **سعة الإتصالات**السائد في مؤسسة الإتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" فرع المدية بمتوسط حسابي (3.2857)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يسمح نظام الإتصالات بانسياب المعلومات الازمة والكافية لإتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (3.79) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلي استجابة **موافق**وإنحراف معياري (0.917)، ثم عبارة " نظمالاتصالاتالإداريةبالمؤسسة يوفرالمعلوماتللعامليننبالسرعةالممكنةوفيالوقتالمناسب" . بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري(1.117)، ثم عبارة " تتخذالمؤسسة إجراءاتتساعدعلىتفعيلالاتصالوتبادلالمعارفبينالعاملين" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.202)، ثم تليها عبارة ". المناخ العام للإتصالفى المؤسسة إيجابي ومساعد على تفاعل العاملين مع الأفكار وتأييدها وتطبيقها " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.096). ثم عبارة" ألجأ إلى استخدام علاقاتي الشخصية للإتصال مع الجهات الخارجية.."بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.826) ثم عبارة" هناك تواصل دوري بين القيادات العليا بالمؤسسة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها."بمتوسط حسابي

(3.14) وانحراف معياري (1.325)وفي الأخير تأتي عبارة " يمكن استخدام الإتصالات غير الرسمية بجانب الإتصالات الرسمية " بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.016).

وهذا يعني أن نظام الإتصالات في المؤسسة يسمح بانسياب المعلومات، إلا أن مستوى رضا العمال عن المشاركة والتواصل مع الإدارة العليا، وإن كانت مقبولة نسبيا لكنها ليست بالمستوي المطلوب إذ بلغت متوسطات إجابة الأفراد لهذا لهذه الفقرات على الترتيب (3.79)،(3.14)، في حين كان المتوسط الحسابي العام(3.2857).

الجدولرقم: (14/3) نتائجالتحليلالإحصائيللمحور الفرعي الخامس.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الفرعي الخامس :تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة.			
24- توظف المؤسسة نظام الحوافز والمكافأت من أجل تثمين كل مبادرات الإبداع والتطوير والتحسين داخل المؤسسة.	3.82	1.249	1
25- أتلقى تدريبا كافيا يساعدني على أداء عملي بكفاءة.	3.39	1.257	4
26- أقوم بترصد فرص الإبداع وأعمل على الإستفادة منها.	3.46	1.138	3
27- يخضع نظام الترقيات في موبيليس إلى مبادئ الكفاءة المهنية .	3.39	1.166	5
28- يتم خلق الأفكار من قبل الأفراد والجماعات فى جلسات النقاش الرسمية وغير الرسمية .	3.25	0.887	7
29- تشجيع المؤسسة للمستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها .	2.86	1.208	9
30- تحضى العناصر المتميزة فى المؤسسة برعاية وتقدير خاصين من قيادة المؤسسة.	3.50	1.106	2
31- تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة	3.21	1.166	8
32- تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانياتها لتمويل نشاطات البحث والتطوير وتدعيم الإبتكارات	3.25	0.81381	6

القيمالإحصائيةالإجماليةتشجيع الابتكار و المبادرات الخلاقة	3.4286	0.81381	

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (10) .

يتضح من **المحور الفرعيالخامس** :أن بعد **تشجيع الابتكار و المبادرات الخلاقة** السائد في مؤسسة الإتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" فرع المدية بمتوسط حسابي (3.4286)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " توظف المؤسسة نظام الحوافز والمكافأت من أجل تثمين كل مبادرات الإبداع والتطوير والتحسين داخل المؤسسة. " بمتوسط حسابي (3.821) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلي استجابة **موافق**وانحراف معياري (1.249)، ثم عبارة " تحضى العناصر المتميزة فى المؤسسة برعاية وتقدير خاصين من قيادة المؤسسة." . بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري(1.106)، ثم عبارة " أقوم بترصد فرص الإبداع وأعمل على الإستفادة منها. " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.138)، ثم تليها عبارة " أتلقى تدريبا كافيا يساعدني على أداء عملي بكفاءة.." بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.257). ثم عبارة" يخضع نظام الترقيات في موبيليس إلى مبادئ الكفاءة المهنية ."بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.166) ثم عبارة" تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانياتها لتمويل نشاطات البحث والتطوير وتدعيم الإبتكارات"بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.81381) ثم تليها عبارة " يتم خلق الأفكار من قبل الأفراد والجماعات فى جلسات النقاش الرسمية وغير الرسمية.." بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.887). ثم عبارة" تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة."بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.166) وفي الأخير تأتي عبارة " تشجيع المؤسسة للمستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها ." بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.208).

وهذا يشير إلى أن الإدارة تقدم العون والمساعدة والتشجيع لأصحاب الأفكار الجديدة وتشجع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية الخلاقة ذلك أن طبيعة عمل المؤسسة يتطلب رعاية المبدعين للتفرد والريادة .

الجدولرقم :(3/ 15) نتائجالتحليلالوصفيالإجماليلمتغيراتالإبداع

الرقم	متغيرات الإبداع	الوسطالحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	حل المشاكل وإتخاذ القرار	3.5417	0.71092	3
2	القابلية للتغيير	3.6607	0.86660	2
3	روح المجازفة	3.6607	0.86660	1
4	سعة الإتصالات	3.2857	0.57201	5
5	تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة	3.4286	0.81381	4

المصدر :منإعدادالطالببالاعتمادعلىنتائجالاستبيان.

وبناءا على ما ورد في الجداول**(15/3)**أعلاه والذي يلخص **نتائجالتحليلالوصفيالإجماليلمتغيراتالإبداع** فإن أبعاد الإبداع السائدة في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس " فرع المدية وفق الترتيب الآتي:

يحتل بعد **روح المجازفة** الريادةبوسطحسابي (3.6607) وبإنحرافمعياري (0.86660)ومعه في نفس المرتبة**القابلية للتغيير** بنفس قيمة الوسط الحسابي والإنحراف المعياري، ثميأتيبعدهمتغير**حل المشاكل وإتخاذ القرار** حيثبلغوسطهاالحسابي (3.517)ويبلغانحرافهاالمعياري(0.71092) ويليهمتغير **تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة** بوسطحسابي(**3.4286**)وبانحرافمعياري(0.81381) ،وفي الأخير قدرالوسط الحسابي **لسعةالإتصالات** ب (**3.2857**)أما الإنحراف المعياري فقد بلغ(0.57201)، وهذايعنيضرورةاهتماماالمؤسساتمحلالدراسةبالقابيلية للتغيير و كذا تنمية روح المجازفة للعمال موبيليس فرع المدية.

نتائجالتحليلالوصفي الإجمالي

"للإبداع ".

القيم	الموجودة	28
	المفقودة	0
المتوسط الحسابي		3.5155
الانحراف المعياري		.57231

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (11).

وكماتشيرنتائجالتحليلالوصفي الإجمالي لمتغيرالإبداع ،إلىأنالوسطالحسابيالإجماليبلغ **(3.5155)**،بانحرافمعياري(0.57231) ممايعنيأنإجاباتأفرادعينةالدراسةالمبحوثةتتفقإلىحداكبيرمع فقراتالاستبيانللمتغيرالتابعالأداء المتميز. و أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الإبداع في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" فرع المدية مرتفع نسبيا ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها وفقا لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد.

ثانيا : التحليل الإحصائي للمتغيرالتابعالأداء المتميز.

– قدجاءتنتائجالتحليل الوصفيالخاصبالأداء المتميزعلىالنحوالأتي:

الجدولرقم (16/3):نتائجالتحليلالإحصائيللأداء المتميز .

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الأداء المتميز			
1- تسعي إدارة المؤسسة غالبا إلى تعظيم الأرباح	**4.32**	**0.983**	**1**
2- تنظر المؤسسة إلى إطاراتها الفنية على أنها رأس مال فكري يجب تنميته وتطويره والمحافظة عليه.	**3.75**	**1.206**	**5**
3- تعتني المؤسسةباستقطابالأفرادذويالمؤهلاتالعلميةوالكفاءةالعملية.	**3.86**	**1.117**	**3**
4 - تسعى المؤسسةإلىتقديم خدماتهابأقلتكلفةلتوسيعحصتهاالسوقية.	**4**	**0.816**	**2**
- تستطيعالمؤسسةتحقيقحصة سوقيةعاليةمقارنةبالمنافسة	**3.54**	**1.138**	**10**
6- تضع المؤسسة ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين	**3.07**	**1.052**	**19**
7- تسعي المؤسسة دائما دائما لتطوير علاقاتها مع الجامعات ، المستشفيات، والجمعيات	**3.04**	**1.232**	**21**
8- تساهم المؤسسة غالبا في توفير الدعم المادى للمستشفيات والجامعات...والجمعيات .	**3.14**	**1.380**	**18**
9- تحقق المؤسسةنسبامنخفضةجدامنالهدروالضياعفيمواردها مقارنةبالمنافسة.	**3.29**	**1.150**	**16**
10- تعمل المؤسسة على توفير قنوات إتصال دائمة للتعرف على إنشغالات الزبائن وتطلعاتهم	**3.36**	**1.129**	**15**
11- أدخلتالمؤسسةأنظمةمعلوماتحديثةتساعدعلى إنجازالأعمال	**2.93**	**0.813**	**22**
12- مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة هو دون مستوى الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة فى المؤسسة	**2.79**	**1.101**	**24**
13- تتوفر المؤسسة على جهاز لرصد التغييرات الحاصلة فى سوق خدماتها	**3.50**	**1.106**	**11**
14-	**2.79**	**1.197**	**23**

يتوفرفيالمؤسسةفرصلاستخدامتكنولوجياالمعلوماتلاتستطيعامتلاكهاالمؤس سات المنافسة.			
15- أجرتالمؤسسةتغييراتفيتصميموتقديمخدماتهاتماشياًمعنوعيةالتقنياتالحديثة.	**3.82**	**0.983**	**04**
16- تستخدم المؤسسة قوى بيع ماهرة قادرة على التعامل مع الزبائن بمختلف متطلباتهم.	**3.46**	**1.232**	**13**
17- تلجأ المؤسسة إلى تطوير قنوات الترويج المتاحة للتأثير على القرار الشرائي للزبائن .	**3.64**	**1.096**	**08**
18- تحرص إدارة المؤسسة على منح الزبائن إهتماما شخصيا	**3.50**	**1.106**	**12**
19- هناك تأكيد على المرونة فى انتقال العاملين بين الوظائف.	**3.07**	**0.979**	**20**
20- روح التماسك والمشاركة والتعاون تسود ضمن فريق العمل	**3.57**	**0.97**	**09**
21- تعقد المؤسسة دورات تدريبية لتعريف العاملين بأهمية التفكير الإبداعى.	**3.36**	**1.062**	**14**
22- توفر المؤسسة نوعا من الامركزية يساعد على طرح الأفكار الجديدة.	**3.18**	**1.090**	**17**
23- توظف المؤسسة نظام الحوافز والمكافأت من أجل تثمين كل مبادرات الإبداع والتطوير داخل المؤسسة.	**3.68**	**1.307**	**07**
24- يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذا الجهاز.	**3.75**	**0.967**	**06**

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (12).

نتائجالتحليلالوصفي الإجمالى

"للأداء المتميز ".

القيم	الموجودة	28
	المفقودة	0
المتوسط الحسابي		3.4747
الانحراف المعياري		.61398

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (13).

تشيرنتائجالتحليلالوصفيالإجماليةلمتغيرالأداء المتميز ،أنالوسطالحسابيالإجماليبلغ **(3.4747)**،بانحرافمعياري(0.61398)ممايعنيأنإجاباتأفرادعينةالدراسةالمبحوثةتتفقإلىحداكبيرمع فقراتالاستبياناللمتغيرالإبداع .

كما يتضح من الجدول **(16/3)** أن أكثر عبارات الأداء المتميز أهمية هي عبارة " تسعي إدارة المؤسسة غالبا إلى تعظيم الأرباح " بمتوسط حسابي (4.32) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات **ليكارت الخماسي (4.20الي 5)** وهي الفئة التي تشير الي استجابة **موافق بشدة** وانحراف معياري (0.983)، ثم تليها عبارة " تسعى المؤسسةإلىتقديم خدماتهابأقلتكلفةلتوسيعحصتهاالسوقية." بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري(0.816)، ثم عبارة " تعتني المؤسسةباستقطابالأفرادذويالمؤهلاتالعلميةوالكفاءةالعملية." بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.117).

وبصفةعامةيمكنالقولأنجميعآراءأفرادعينةالدراسةحولمتغيرالأداء المتميز هيإيجابية،كماهومشارلهفيالجدولأعلاه ،وهذايدلعلىحالةشبهاتفاقأفرادعينةالدراسةالمبحوثةبشأنإدراكهالأهمية تحقيق مصالح أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال سعي المؤسسة لتعظيم ربحيتها وتقديم خدماتها بأقل تكلفة لتوسيع حصتها السوقية وكذا سعي المؤسسة لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات العالية لتحقيق للريادة والرقي في السوق الوطنية للهاتف النقال.

المطلبالثالث:العلاقة بينالابداعوالأداء المتميز فيمؤسسة" موبيليس" فرع المدية.

قبلالقيامباختبارفرضيةالدراسةنقومبتكوينالنموذجالدراسةالمعبرعنالعلاقةبينالإبداع والأداء المتميز ،ثمنقومبتقديرمعاملاتالنموذجالرياضي،وفيالأخيرنقومبتقييمهواختبارفرضيةالدراسة

1 - تكويننموذجالدراسة:

منخلالالمعالجةالإحصائيةلإجاباتأفرادالعينةوالمشارإليهافيالاستبيانباستعمالبرنامج(spss)اتضحأنالاتجاهال عاملنموذجالدراسةيمثلعلاقةخطيةمستقيمة،ولذلكتمالاعتمادفيتمثيلهعلىالمعادلةالعامةللمستقيم : Y= a X +b).

و في نموذجنا هذا تم تكوين المعادلة انطلاقا من المتغيرات المتوفرة لدينا:

$$Y= b0 +b1X1+b2X2+ b3X3+ b4X4+ b5X5$$

حيث :

X1: حل المشكلات وإتخاذ القرار ،X2 : القابلية للتغيير، X3 : روح المجازفة
X4 : سعة الإتصالات ، X5 : تشجيع الإبتكار والمبادرات الخلاقة .

2 -**تقديرنموذجالدراسة**

أيضامنخلالالمعالجةالإحصائيةلإجاباتأفرادعينةالدراسةالمشارإليهافي الاستبياناتباستعمالبرنامج spss ومنالملحقرقم 2 تمتقديرنموذجالدراسةوالمتمثل فيالأتي:

Y= 0.720 +0.122X1+ 0.108X3+ 0.104X4+ 0.462X

3 -**تقيمنموذجالدراسة:**

منأجلدراسةجودةوفعاليةتمثيلنموذجالدراسةللعلاقةبينالإبداع والأداء المتميز نجريمايسمىباختبار "المعنويةالإحصائية "ووظيفةهذاالاختبارهيالتأكدمنأننموذجالدراسة المقترحيعبربصفةجيدةوفعالةعننوعية و اتجاه العلاقةبينالإبداع والأداء المتميز ويتكونهذاالاختبارمنمقياسمعاملالارتباطومقياسمعاملالتحديد.تبقىعلىأساسالفرضياتالموضوعة:

الفرضيةالرئيسية :توجدعلاقةذاتدلالةإحصائيةعندمستوىمعنوية 0.05 بين الإبداع والأداء المتميز .

وتتفرعإلىالفرضياتالتالية:

- **الفرضيةالأولى** :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حل المشكلات وإتخاذالقرار في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.
- **الفرضيةالثانية** :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين روح المجازفة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.
- **الفرضيةالثالثة** :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سعة الإتصالاتفي مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.
- **الفرضيةالرابعة** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تشجيع الإبتكار والمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

1 -**ختبارالفرضية الرئسية** .

من أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية التي تمثلت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مجالات عملية الإبداع (حل المشاكل وإتخاذ القرارات ، القابلية على التغيير ، روح المجازفة ، سعة الإتصالات ، تشجيع الإبداع) و الأداء المتميز .

فقد تم صياغة الجدول (17/3) الذي يوضح قيام معامل ارتباط الرتب **Spearman** بين المتغيرينالرئيسيين (الأبداع،الأداءالمتميز)، وكالآتي-:

الجدولرقم)(17/3 : علاقةالإرتباطبينمجالاتعمليةالإبداع ككل والجوانبالرئيسيهلعمليةالأداءالمتميز.

الأداء المتميز / مجالات عملية الإبداع	الأداء المتميز
حل المشاكل وإتخاذ القرار	**0.333**
القابلية للتغيير	**0.608**
روح المجازفة	**0.475**
سعة الإتصالات	**0.690**
تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة	**0.608**

المصدر :منإعدادالطالببالاعتمادعلىنتائجالاستبيان أنظر الملحق (14).

انطلاقاًمنالجدولالسابقيتبينلناوجودعلاقةتأثيرذاتدلالةإحصائية(معنوية) بينالابداع والاداء المتميز خلالفترةالدراسة – فقدبلغمعاملالانحدار(0.804) ،وهذايعنيأنالابداع لوحدهتساهمبنسبة 80.40) (%،فيمساعدةالمؤسسةمحلالدراسة – فيالتأقلممعالمستجداتالبيئةبسرعةبافتراضثباتالعواملالأخرى – وهذاالأثرذودلالةمعنويةعندمستوىمعنوية(5%)أوأقل،أماالقيمة (0.647) فتمثلمساهمةالعواملالأخرىمجتمعةفيالأداء المتميز.

أماالقابليةالتفسيريةللنموذجوالمتمثلةفيمعاملالتحديد R^2 فقدبلغت (0.562،)وهذا يعنيأن 56.2 % منالتغيراتالتيحدثتعلىالمتغيرالتابع، –خلالفترةالدراسةيعود سببهاإلى:

– إمتلاك الموظفين القدرة على تطوير الأفكار وإيجاد الحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة

– إمتلاك المؤسسة لمرونة عالية في حجم الإستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائت.

– نظرت العمال للفشل علي أنه فرصة للتعلم وإغناء الخبرات

– وجودنظاماللإتصالات الداخلية يسمح بنسياب المعلومات الكافية لإتخاذ القرار

– توظف المؤسسة نظام الحوافز والمكافأت من أجل تثمين كل مبادرات الإبداع والتطوير والتحسين داخل المؤسسة

– معاملالارتباط r :

بالرجوعإليالجدولالسابقوإعتماداعلىالنتيجةالخاصةبمعاملالارتباطبين المحاور الفرعية للإبداع والأداء المتميز نجدأن 0.75 =r، وهذايدلعلىأنههناكارتباطبينالإبداع والأداء المتميز.

– التحديد: R2 :

يستخدممعاملالتحديدلمعرفةمقدارتأثيرالمتغيرالمستقلعلىالمتغيرالتابعوذلكمنخلال النموذجالرياضيالمختارللتعبيرعنعلاقةx ب y وكلماكانتقيمةمعاملالتحديدقريبةمنالواحدكلماكانتالعلاقةبين

yو X متينةوقويةوالنموذجالرياضيالمقترحواقعيوصحيح.وبحسابمعاملالتحديدنجدأن
R2=0.562أيأننسبةتفسيرالإبداع للتغيراتالحادثةفي الأداء المتميز تقدرب56.2% منالنموذجالحقيقي.
وهذه النسبة نوعا ما هي متوسطة الأثر.
وبهذهالنتائجنقبلالفرضيةالرئيسيةوالتيتنصعلىأنه(توجدعلاقةذاتدلالةإحصائية عندمستوىمعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بينالإبداع والأداء المتميز.
وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية :

1-1 :الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H_0):"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حل المشكلات وإتخاذالقرار في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز".

الجدول رقم : **(18/3)**نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار والأداء المتميز .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الإنحراف المعياري
الانحدار	0.538	1	0.538	1.452	4.53	0.000	0.053	0.23	0.60891
الخطأ	9.64	26	0.371						
المجموع	10.178	27							

* مستوى دلالة عند (0.05) .

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (17).

يبين الجدول رقم (18/3) أن قيمة (F)المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.53) عند درجات حرية (1 و 26) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز ، ويعزز هذا قيمةمعاملارتباطبيرسون (**0.23**)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=**0.053**) وهي قوة تفسيرية ما ضعيفة مما يعني أن المتغير المستقل بعد (**حل المشكلات وإتخاذ القرار**) يفسر ما مقداره5.3% من المتغير التابع (الأداء المتميز).

2-1 :الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H_0): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين روح المجازفة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز".

الجدول رقم : (**19/3**)نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد روح المجازفةالأداء المتميز.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الإنحراف المعياري
الانحدار	4.731	2	2.366	10.858	4.53	0.000	0.465	0.682	0.46877
الخطأ	5.447	25	0.218						
المجموع	10.178	27							

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (17).

يبين الجدول رقم (**19/3**) أن قيمة (F)المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.53) عند درجات حرية (2 و 25) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد بين روح المجازفة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز، ويعزز هذا قيمةمعاملارتباطبيرسون (0.682)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=0.465) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا مما يعني أن المتغير المستقل (بعد روح المجازفة) يفسر ما مقداره 46.5% من المتغير التابع (والأداء المتميز).

1-3 :الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H_0):"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز".

الجدول رقم : (20/3)نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بين سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الإنحراف المعياري
الانحدار	4.762	3	1.587	7.034	4.53	0.000	0.468	0.684	0.47505
الخطأ	5.416	24	0.226						
المجموع	10.178	27							

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (17).

يبين الجدول رقم (20/3) أن قيمة (F)المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**4.53**) عند درجات حرية (3 و 24) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد بين سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز. ، ويعزز هذا قيمةمعاملارتباطبيرسون (**0.684**)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=0.468) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أن المتغير المستقل (بعد سعة الإتصالات) يفسر ما مقداره 46.8% من المتغير التابع (الأداء المتميز).

4-1 :الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H_0):"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز".

الجدول رقم (21/3) :نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد **تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة** في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الإنحراف المعياري
الانحدار	6.527	4	1.632	10.279	4.53	0.005	0.641	0.801	0.39843
الخطأ	3.691	23	1.59						
المجموع	10.178	27							

*دال عند مستوى (0.05)

المصدر :منإعدادالطالبمستخرجمنالنظام SPSS20 أنظر للملحق (17).

يبين الجدول رقم (21/3) أن قيمة (F)المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (**4.53**) عند درجات حرية (4 و 23) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعاليةبين بعد **تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة** في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز. ، ويعزز هذا قيمةمعاملارتباطبيرسون (0.801)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=0.641) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن المتغير المستقل (بين بعد **تشجيع الإبتكاروالمبادراتالخلاقة**)يفسر ما مقداره 64.1% من المتغير التابع (الأداء المتميز).

خلاصةالفصل :

منخلالالتطرقفيهذاالفصلإلىدراسة دور الإبداعفي تحقيق الأداء المتميز لمؤسسةإتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" فرع المديةتمالتوصلإلىنتائجالتالية:

- يمكنالقولبأنالمؤسسةتعتمدبقوةعلى العناصر ذات الخبرة والتجربة الكبيرة في نشاطها إذيمثلونأكثرمن**82.10 %** منعمال موبيليسفرع المدية.
- أنأغلبيةإطاراتالمؤسسةهممنحملةالشهاداتالجامعيةليسانس إذ بلغتنسبتهمما يقارب من**53.60 %**منإجماليالعينةالمدروسة.
- النسبةالأكبرمنأفرادعينةالدراسةلديهمخبرةممتدة بين[**6- 10**]سنوات إذيمثلون. القيمة العظمى وذلك بنسبة **85.7%** منأفرادعينة الدراسة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين الإبداع والأداء المتميز – خلال فترة الدراسة– فقد بلغ معامل الإنحدار (0.804) ، وهذا يعني أن الإبداع لوحده يساهم بنسبة 80.40 %، في مساعدة موبيليس في تحقيق الأداء المتميز.

كذلكمنخلالالدراسةالاستبيانيةومنخلالإجاباتأفرادعينةالدراسةوجدنا أنه لا توجدعلاقة إرتباطبينبعد حل المشكلات وإتخاذ القراروالأداء المتميز ..

– توجدعلاقة إرتباط موجبة وعالية بين بعد روح المجازفة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز R=0.682 .

– توجد علاقة إرتباط موجبة بين بعد سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز R=0.684 .

– توجود علاقة ارتباط موجبة وعاليةبين بعد تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز R=0.801 .

استنتاجات عامة:

من خلال ما قمنا باستعراضه في ثنايا البحث سنقوم باختبار فرضيات البحث وأهم النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى مجموعة من الإقتراحات وكذا تقديم أفاق للدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع للبحث والتي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية.

أولا: نتائج إختبارالفرضيات :

من أجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا لنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة :

1 - بالنسبة للفرضية الأولى والتي تم صياغتها كالتالي : **"** يشكل الإبداع ضرورة إستراتيجية وممرا حتميا لنمو المؤسسة الإقتصادية وتطورها، تمليها طبيعة التحولات المعاصرة في بيئة الأعمال "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، حيث أن التأكيد على حتمية تبني الإبداع في ظل بيئة متميزة بعدم الإستقرار وعدم التأكد، يعد الآن أحد الأسبقيات التنافسية التي تعول عليها المؤسسات في تحقيق الريادة .

2 - أما الفرضية الثانية والتى تنص على : " يشكل الإبداع قوة دافعة ذاتية مستدامة تساهم فى ترقية الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية ."، فقد تم إثبات صحتهما في الفصل الثاني، ف يمثل الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص نمو كما و يدعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة للمؤسسات المبدعة.

3 - أما الفرضية الثالثة والتى تنص على : " تعمل المؤسسة الجزائرية في الوقت الحاضر على توفير مناخ الأعمال الملائم لتنشيط دور الإبداع كمصدر كامن لتحسين مستوى الأداء ."، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث، حيث تم عرض السعي الحثيث " لموبيليس " فرع

المدية في محاولة منها للرقي أكثر بتوفير المناخ الإبداعي الرامي لتحسين الأداء ذلك أن تشجيع الإبتكارات والمبادرات الخلاقة له الأثر الكبير على أداء المؤسسة فموبيليس تسعي لتحقيق ولاء الزبون بتقديمتشكيلةواسعةمنالمنتجاتوالخدماتالإبداعيةلزبائنهامنخلالخدماتالدفع البعدي والدفع المسبقةوالخدماتالمختلطةوالرسائلالقصيرة .

4 -أما الفرضية الرئيسية الرابعة والتى تنص على : " توجد علاقة إرتباط معنوية بين الإبداع والأداء المتميز"فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الإنحدار (0.804) ، وهذا يعني أن الإبداع لوحده يساهم بنسبة 80.40 %، في مساعدة موبيليس في تحقيق الأداء المتميز. تم تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية تم إختبار مدى صحة الفرضيات في المطلب الثالث من الفصل الثالث وهي كالأتي :

الفرضية الفرعيةالأولى (H_0) : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز".

وقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباط موجبة وضعيفة بين بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز .

الفرضية الفرعية الثانية (H_0) :"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد روح المجازفة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز".

ونتج عن إختبار الفرضية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد روح المجازفة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

الفرضية الفرعيةالثالثة (H_0) :"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سعة الإتصالاتفي مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

الفرضية الفرعية الرابعة(H_0):"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تشجيع الإبتكار والمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز".

وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

وعليه ومن خلال الفرضيات الفرعية نجد أن هناك علاقة إرتباط موجبة وعالية بين**بعض** من مجالات عملية الإبداع (روح المجازفة، سعة الإتصالات، تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة) والأداء المتميز.

-تمقبولفرضيةالبحثتحتمستوىمعنوية (0.05)ودرجةثقة93.8%

الاقتراحات :

من النتائج السابقة نقدم الإقتراحات التالية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال" موبيليس" فرع المدية والتي من الممكن أن تساعد الفرع في إيجاد الإبداع البناء داخلها،وتتمثل فيما يلي :

-ننصح إدارة الفرع بضرورة سعيهم الدائم لتوفير مناخ مشجع للإبداع بتشجيع التفكير الإبداعي وتعزيز أسس الإبداع .

- حتمية التحسيس بأهمية الإبداع، وذلك بتحفيزأفرادها على رفع قدراتهم الإبداعية، من خلال إنشاء نظام للحوافز خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الإبتكارية، وإعداد البرامج التدريبية وعقد المحاضرات والندوات وإظهار التزام المؤسسة بالإبداع كمدخل حتمي للتفرد.

- الإهتمام بتنمية قدرات الأفراد العاملين وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول والمعالجات الجديدة للمشكلات التي تواجههم في الفرع, وإستخدام الطرائق والأساليب المتطورة لتقديم الخدمة بكفاءة بغية نمو الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة .

- تخصيص إعتمادات مالية كافية للبحث والتطوير، التحسين المستمر و الإبتكار بعتبارهم أليات تأثير النشاط الإبداعي على تحسين أداء المؤسسة.

- تمكين العاملين في عملية إتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للجميع من أجل التطوير والتحسين، إضافة لتفويض الصلاحيات لهم وحثهم على تقديم مقترحاتهم وأرائهم وربط ذلك بنظام المكافآت لحملهم على تقديم أفضل ما لديهم، بغية حث العاملين على إبداع وابتكار أساليب جديدة في الأداء وحل المشكلات مما يزيد من إبداعهم.

- تشجيع اعتماد الأساليب العلمية، التي تساهم في إثارة الفكر و خلق الروح العلمية و تقد يم أفكار جديدة كأسلوب العصف الذهني وكذا تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي مما يشجع الإبداع.

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار وإيجاد نظام إتصالات فعال يمكن المؤسسة من الإستفادة من القدرات الأبداعية لدى عمال الفرع.

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة نقترح مجموعة من المواضيع نرى فيها مواضيع يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية :

- ما مدى بلوغ المؤسسة لمستوى الأداء المتميز و هل هذا يشجعها على المزيد من الإبداع أم أن ذلك سيكون عائقا أمام الإبداع ويؤدي إلى تراجعه.

- واقع الإبداع وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الإقتصادية.

- الإبداع والإختراع في القطاع العام والخاص – دراسة مقارنة-

الخاتمة العامة :

يعتبر الإبداع أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الراغبة في الريادة إذ يتطلب إبراز دوره داخل المؤسسة عمليا، و كنتيجة للتغيُر الحاصل في المحيط الخارجي للمؤسسات على كل الأصعدة وبسبب تزايد حدة المنافسة, بالإضافة الى رغبة هذه المؤسسات في التميز و الإختلاف مع محاولتها تلبية رغبات زبائنها وحتى مفاجأتهم بما يفوق توقعاتهم، فإنه من الضروري إدخال عامل الإبداع واعتباره إستراتيجية على المدى الطويل و التي لا تتحقق فعاليتها إلا بتوفير الظروف الملائمة للإبداع وتطبيق أساليب و نماذج تسمح بالتطوير، التحسين و الإبتكار بغية تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تتفرد بها عن المنافسين.

إن عملية الإبداع ليست بالعملية العشوائية، فهي عملية تتطلب التفكير المحكم مع إقتراح الأفكار الخلاقة المساهمة في إعطاء روح جديدة لخدمة المؤسسة من خلال إدراك أهمية تحقيق رضي ذوي المصلحة الخاصة في المؤسسة وتحقيق رغباتهم حيث يعتبر هذا الأخيرالمحرك الرئيسي في وجود الخدمة أو السلعة المبدعة، حيث تتسابق المؤسسات للريادة اليوم بكسب ولاء أكبر قدر ممكن من " الزبائن،المساهمين،العمال والمجتمع، بتلبية توقعاتهم و تحقيق رضاهم .

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا والتي تتمثل في بحث مدي مساهمة الإبداع في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية .

وسعيا منا للإجابة على هذه الإشكالية تم تناول البحث من جانبين:

1 - **الجانب النظري**: حيث تطرقنا فيه إلى أهم الأفكار الأساسية والجوانب المتعلقة بالموضوع، وقد قسمنا الجانب النظري إلى فصلين كما يلي:

– الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للإبداع .

– الفصل الثاني والمعنون فعالية الإبداع وعلاقته بالأداء المتميز.

2 - **الجانب التطبيقي :** في هذا الجانب قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة من المؤسسات الوطنية للإتصالات الجزائرية " **موبليس"** فرع المدية الذي يعتبر المنافس الأول لمؤسسة **"أوريدو"** . وقد تم تناول هذا الجانب من خلال:

– تقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس.

– واقع الإبداع في مؤسسة موبيليس.

– تحليل الاستبانة المقدمة لعمال "موبيليس" فرع المدية من أجل معرفة واقع الإبداع في

الفرع ومدى مساهمته من تحسين الإداء.

استنتاجات عامة:

من خلال ما قمنا باستعراضه في ثنايا البحث سنقوم باختبار فرضيات البحث وأهم النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى مجموعة من الإقتراحات وكذا تقديم أفاق للدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث والتي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية.

أولا: نتائج إختبار الفرضيات :

من أجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا لنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة :

1 - بالنسبة للفرضية الأولى والتي تم صياغتها كالتالي : **"** يشكل الإبداع ضرورة إستراتيجية وممرا حتميا لنمو المؤسسة الإقتصادية وتطورها، تمليها طبيعة التحولات المعاصرة في بيئة الأعمال "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، حيث أن التأكيد على حتمية تبني الإبداع في ظل بيئة متميزة بعدم الإستقرار وعدم التأكد، يعد الآن أحد الأسبقيات التنافسية التي تعول عليها المؤسسات في تحقيق الريادة .

2 - أما الفرضية الثانية والتى تنص على : " يشكل الإبداع قوة دافعة ذاتية مستدامة تساهم فى ترقية الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية ."، فقد تم إثبات صحتهما في الفصل الثاني، ف يمثل الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص نمو كما و يدعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة للمؤسسات المبدعة.

3 - أما الفرضية الثالثة والتى تنص على : " تعمل المؤسسة الجزائرية في الوقت الحاضر على توفير مناخ الأعمال الملائم لتنشيط دور الإبداع كمصدر كامن لتحسين مستوى الأداء ."، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث، حيث تم عرض السعي الحثيث " لموبيليس " فرع المدية في محاولة منها للرقي أكثر بتوفير المناخ الإبداعي الرامي لتحسين الأداء ذلك أن تشجيع الإبتكارات والمبادرات الخلاقة له الأثر الكبير على أداء المؤسسة فموبيليس تسعي لتحقيق ولاء الزبون بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات الإبداعية لزبائنها من خلال خدمات الدفع البعدي و الدفع المسبقة والخدمات المختلطة والرسائل القصيرة .

4 -أما الفرضية الرئيسية الرابعة والتى تنص على : " توجد علاقة إرتباط معنوية بين الإبداع والأداء المتميز" فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الإنحدار (0.804) ، وهذا يعني أن الإبداع لوحده يساهم بنسبة 80.40 %، في مساعدة موبيليس في تحقيق الأداء المتميز. تم تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية تم إختبار مدى صحة الفرضيات في المطلب الثالث من الفصل الثالث وهي كالأتي :

الفرضية الفرعية الأولى (H_0) : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز ".

وقد تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إرتباط موجبة وضعيفة بين بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز .

الفرضية الفرعية الثانية (H_0) :"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين بعد روح المجازفة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز".

ونتج عن إختبار الفرضية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد روح المجازفة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز .

الفرضية الفرعية الثالثة (H_0) :"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

الفرضية الفرعية الرابعة (H_0):"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تشجيع الإبتكار والمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز".

وقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

وعليه ومن خلال الفرضيات الفرعية نجد أن هناك علاقة إرتباط موجبة وعالية بين **بعض** من مجالات عملية الإبداع (روح المجازفة، سعة الإتصالات، تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة) والأداء المتميز.

-تم قبول فرضية البحث تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 93.8%

ثانيا : نتائج الدراسة .

إن الدراسة التي قمنا بها توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج نذكرها في ما يلي :

1-نتائج القسم النظري:

- التميز في الأداء الذي تحققه المؤسسات يمكن أن يتدعم أكثر بالاعتماد على الإبداع بالنظر للنتائج التي يحققها غالبا على ربحية القطاع، حصة السوق، رقم الأعمال، الإنتاجية رضي ذوي المصلحة في المؤسسة وغيرها من مؤشرات النمو وبذلك يساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من التفوق على المنافسين والاستمرار ريادتها للسوق المحلية والعالمية.

- يعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق و إستمرار الإدارة المتميزة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية و نوعية في مختلف مجالات العمل فهو يكسب المؤسسة قدرات تنافسية ومكانة متميز .

- يؤدي استخدام الركائز الأساسية لمهارت التفكيرالإبداعي " الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط" "إلى رفع قدرات المؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها.

- إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، يجعل المنافسين يعملون من أجل الحصول عليها أو محاكاتها، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالعمل على تنميتها وتطويرها وتمديد دورة حياتها، من خلال إيجاد طرق مناسبة لذلك كتوفير بيئة إبداعية وإدارة متميزة للتميز .

- ضرورة تفعيل نشاطات البحث والتطوير والاستثمار في المعرفة والمورد البشري والتكنولوجيا وتوطيد التعاون مع الأطراف الخارجية إضافة للتحسين المستمر وكذا تدعيم الإبتكار، كما ينبغي على المؤسسات تأهيل مؤسساتها ودعمها لتصبح مؤسسات مبتكرة ذات قدرة تنافسية عالية تصل بها للتميز في الأداء.

2-نتائج القسم التطبيقي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين الإبداع والأداء المتميز – خلال فترة الدراسة- فالإبداع لوحده يساهم بنسبة 80.40 %، في مساعدة موبيليس في تحقيق الأداء المتميز.

–أظهرت الدراسة وجود علاقة إرتباط بين **بعض** من مجالات عملية الإبداع (حل المشاكل وإتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الإتصالات، تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة) والأداء المتميز. فمن خلال دراسة علاقة الإرتباط بين بعض من مجالات عملية الإبداع

على نحو منفرد (الفرضيات الفرعية) تم تحديد مدى مساهمة الإبداع في الرفع من أداء موظفين "موبيليس " فرع المدية، أظهرت الدراسة بعد إختبار الفرضيات النتائج التالية :

-**حل المشكلات وإتخاذ القرار** : وقد فسر هذا المتغير **(5.3%)** من مستوي الأداء المتميز في موبيليس فرع المدية .وتري الدراسة أن ذلك قد يعود إلى أسباب أخري لم تأخذ بعين الإعتبار عند دراسة هذه البعد مثل المركزية ولا مركزية، درجة التفويض و أبعاد التمكين وغيرها من الممارسات التي ترفع من أداء موظفي المؤسسة و تساعد الموظفين على إبداع وابتكار أساليب جديدة في الأداء وحل المشكلات.

- روح المجازفة و سعة الإتصالات : قوتهما التفسيرية ضعيفة نسبيا (46.5%) ، (46.8%)علي التوالي وإن كان كلاهما دال إحصائيا ، تري الدراسة أن سبب ذلك قد يرجع إلى عدم تحقيق الفرع للمستويات المطلوبة من المشاركة والتواصل بين العمال والإدارة العليا للمؤسسة واللازمة في أداء عملهم أضف إلى ذلك نقص تشجع "موبيليس" فرع المدية للتجديد والإبداع المصحوب بالمخاطرة.

- **تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة :قوته التفسيرية** قوية نسبيا (**64.1%)** ويعزي ذلك للتشجيع المستمرلأصحاب الأفكار الجديدة وتشجع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية الخلاقة ذلك أن بيئة نشاط المؤسسة يتطلب الرعاية المكثفة لإطارات الفرع إضافة أن الفرع يمتلك خبرات ومهارات بشرية تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية. .

الاقتراحات :

من النتائج السابقة نقدم الإقتراحات التالية لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال" موبيليس" فرع المدية والتي من الممكن أن تساعد الفرع في إيجاد الإبداع البناء داخلها،وتتمثل فيما يلي :

-ننصح إدارة الفرع بضرورة سعيهم الدائم لتوفير مناخ مشجع للإبداع بتشجيع التفكير الإبداعي وتعزيز أسس الإبداع .

- حتمية التحسيس بأهمية الإبداع، وذلك بتحفيزأفرادها على رفع قدراتهم الإبداعية، من خلال إنشاء نظام للحوافز خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الإبتكارية، وإعداد البرامج التدريبية وعقد المحاضرات والندوات وإظهار التزام المؤسسة بالإبداع كمدخل حتمي للتفرد.

- الإهتمام بتنمية قدرات الأفراد العاملين وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول والمعالجات الجديدة للمشكلات التي تواجههم في الفرع, وإستخدام الطرائق والأساليب المتطورة لتقديم الخدمة بكفاءة بغية نمو الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة .

- تخصيص إعتمادات مالية كافية للبحث والتطوير، التحسين المستمر و الإبتكار بعتبارهم أليات تأثير النشاط الإبداعي على تحسين أداء المؤسسة.

- تمكين العاملين في عملية إتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة للجميع من أجل التطوير والتحسين، إضافة لتفويض الصلاحيات لهم وحثهم على تقديم مقترحاتهم وأرائهم وربط ذلك بنظام المكافآت لحملهم على تقديم أفضل ما لديهم، بغية حث العاملين على إبداع وابتكار أساليب جديدة في الأداء وحل المشكلات مما يزيد من إبداعهم.

- تشجيع ا عتماد الأساليب العلمية، التي تساهم في إثارة الفكر و خلق الروح العلمية و تقد يم أفكار جديدة كأسلوب العصف الذهني وكذا تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي مما يشجع الإبداع.

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار وإيجاد نظام إتصالات فعال يمكن المؤسسة من الإستفادة من القدرات الأبداعية لدى عمال الفرع.

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة نقترح مجموعة من المواضيع نرى فيها مواضيع يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية :

- ما مدى بلوغ المؤسسة لمستوى الأداء المتميز و هل هذا يشجعها على المزيد من الإبداع أم أن ذلك سيكون عائقا أمام الإبداع ويؤدي إلى تراجعه.

- واقع الإبداع وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الإقتصادية.

- الإبداع والإختراع في القطاع العام والخاص – دراسة مقارنة-

الملحق رقم :(01)

Statistics

	الجنس	السن	التعليمي المستوى	عدد سنوات الخبرة
Valid	28	28	28	28
Missing	0	0	0	0

الملحق رقم : (02)

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	78.6	78.6	78.6
	أنثى	6	21.4	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

الملحق رقم : (03)

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30	3	10.7	10.7	10.7
	31-35	11	39.3	39.3	50.0
	36-40	9	32.1	32.1	82.1
	+41	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

الملحق رقم : (04)

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس من أقل	2	7.1	7.1	7.1
	سامي تقني	6	21.4	21.4	28.6
	ليسانس	15	53.6	53.6	82.1

مهندس	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

الملحق رقم : (05)

عدد سنوات الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-5	4	14.3	14.3	14.3
	6-10	24	85.7	85.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

الملحق رقم : (06)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.واتخاذ القرارات	28	1	5	3.11	1.133
تشعر بأن لديك قدرا كافيا من السلطات تمكنك من إتخاذ القرار فى الظروف غير المألوفة.	28	1	5	2.93	1.016
هناك سرعة في إتخاذ القرارات فى فترة قياسية نسبيا	28	1	5	3.36	1.162
تحاول اكتشاف أسباب المشكلات التي تواجهك في عملك بهدف حلها بأساليب جديدة	28	2	5	4.07	.940
تملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتتحمل مسؤوليتها.	28	1	5	3.71	1.150
تملك القدرة على تطوير الأفكار وإيجاد الحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة.	28	1	5	4.07	.858
a	28	1.67	4.83	3.5417	.71092
Valid N (listwise)	28				

الملحق رقم : (07)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	28	2	5	4.00	.981
تتبني الإدارة العليا مبدأ التغيير كخيار إستراتيجي.	28	1	5	3.54	1.036
تستفيد بإستمرار من دورات تكوينية متخصصة تتماشى مع التطورات التكنولوجيا المعاصرة.	28	1	5	3.54	1.453
تسعي المؤسسة إلى التجديد وكسر التقليد	28	1	5	3.57	1.168
b	28	1.75	4.75	3.6607	.86660
Valid N (listwise)	28				

الملحق رقم : (08)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشجع موبيليس التجديد والإبداع رغم المخاطر المترتبة عليها	28	1	5	3.32	1.124
تقبل المخاطرة وعدم تفضيل الأمان بشكل دائم.	28	1	4	2.54	.693
يتم التركيز على الخدمات المقدمة حاليا وتطويرها بجدية بدل المغامرة والدخول فى مجالات جديدة درجة المخاطرة فيها غير مأمونة	28	2	5	3.43	.920
أنظر إلى الفشل بصورة عامة كتعلم وإغناء للخبرات.	28	2	5	3.75	.844
تفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة	28	1.0	5.0	3.393	1.1001
تسعي المؤسسة إلى التجديد وكسر التقليد	28	1	5	3.57	1.168
تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.	28	1	5	3.14	1.113
c	28	1.75	4.75	3.6607	.86660

Valid N (listwise)	28				

الملحق رقم :(09)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المناخ العام للإتصال فى المؤسسة إيجابي ومساعد على تفاعل العاملين مع الأفكار وتأييدها وتطبيقها.	28	1	5	3.36	1.096
يسمح نظام الإتصالات بانسياب المعلومات الازمة والكافية لإتخاذ القرار	28	2	5	3.79	.917
يمكن استخدام الإتصالات غير الرسمية بجانب الإتصالات الرسمية	28	1	5	2.93	1.016
ألجأ إلى استخدام علاقاتي الشخصية للإتصال مع الجهات الخارجية.	28	2	5	3.36	.826
نظم الاتصالات الإدارية بالمؤسسة يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	28	1	5	3.71	1.117
هناك تواصل دوري بين القيادات العليا بالمؤسسة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	28	1	5	3.14	1.325
تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.	28	1	5	3.50	1.202
d	28	2.00	4.40	3.2857	.57201
Valid N (listwise)	28				

الملحق رقم : (10)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توظف المؤسسة نظام الحوافز والمكافأت من أجل تثمين كل مبادرات الإبداع والتطوير والتحسين داخل المؤسسة.	28	1	5	3.82	1.249
أتلقى تدريبا كافيا يساعدني على أداء عملى بكفاءة.	28	1	5	3.39	1.257
أقوم بترصد فرص الإبداع وأعمل على الإستفادة منها.	28	1	5	3.46	1.138
يخضع نظام الترقيات في موبيليس إلى مبادئ الكفاءة المهنية.	28	1	5	3.39	1.166

يتم خلق الأفكار من قبل الأفراد والجماعات فى جلسات النقاش الرسمية وغير الرسمية.	28	1	5	3.25	.887
تشجيع المؤسسة للمستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها.	28	1	5	2.86	1.208
تحضى العناصر المتميزة فى المؤسسة برعاية وتقدير خاصين من قيادة المؤسسة.	28	1	5	3.50	1.106
تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة	28	1	5	3.21	1.166
تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانياتها لتمويل نشاطات البحث والتطوير وتدعيم الإبتكارات.	28	1	5	3.25	1.323
e	28	1.18	5.00	3.4286	.81381
Valid N (listwise)	28				

الملحق رقم : (11)

Statistics

f

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		3.5155
Std. Deviation		.57231

الملحق رقم : (12)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذا الجهاز.	28	2	5	3.75	.967
توظف المؤسسة نظام الحوافز والمكافأت من أجل تثمين كل مبادرات الإبداع والتطوير داخل المؤسسة.	28	1	5	3.68	1.307
توفر المؤسسة نوعا من الامركزية يساعد على طرح الأفكار الجديدة.	28	1	5	3.18	1.090
تعقد المؤسسة دورات تدريبية لتعريف العاملين بأهمية التفكير الإبداعى.	28	1	5	3.36	1.062

روح التماسك والمشاركة والتعاون تسود ضمن فريق العمل	28	2	5	3.57	.790
هناك تأكيد على المرونة فى انتقال العاملين بين الوظائف.	28	1	5	3.07	.979
تحرص إدارة المؤسسة على منح الزبائن إهتماما شخصيا	28	1	5	3.50	1.106
تلجأ المؤسسة إلى تطوير قنوات الترويج المتاحة للتأثير على القرار الشرائي للزبائن	28	1	5	3.64	1.096
تستخدم المؤسسة قوى بيع ماهرة قادرة على التعامل مع الزبائن بمختلف متطلباتهم.	28	1	5	3.46	1.232
أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.	28	2	5	3.82	.983
يتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها المؤسسات المنافسة.	28	1	5	2.79	1.197
تتوفر المؤسسة على جهاز لرصد التغييرات الحاصلة فى سوق خدماتها	28	1	5	3.50	1.106
مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة هو دون مستوى الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة فى المؤسسة	28	1	5	2.79	1.101
أدخلت المؤسسة أنظمة معلومات حديثة تساعد على إنجاز الأعمال	28	1	5	3.93	.813
.تعمل المؤسسة على توفير قنوات إتصال دائمة للتعرف على إنشغالات الزبائن وتطلعاتهم	28	1	5	3.36	1.129
تحقق المؤسسة نسبا منخفضة جدا من الهدر والضياع في مواردها مقارنة بالمنافسة.	28	1	5	3.29	1.150
تساهم المؤسسة غالبا في توفير الدعم المادى للمستشفيات والجامعات...والجمعيات	28	1	5	3.14	1.380
تسعي المؤسسة دائما دائما لتطوير علاقاتها مع الجامعات ، المستشفيات، والجمعيات	28	1	5	3.04	1.232
تضع المؤسسة ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين	28	1	5	3.07	1.052
تستطيع المؤسسة تحقيق حصة سوقية عالية مقارنة بالمنافسة	28	1	5	3.54	1.138

تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة لتوسيع حصتها السوقية	28	2	5	4.00	.816
تعتني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلا ت العلمية والكفاءة العملية.	28	1	5	3.86	1.177
تنظر المؤسسة إلى إطاراتها الفنية على أنها رأس مال فكري يجب تنميته وتطويره والمحافظة عليه	28	1	5	3.75	1.206
تسعي إدارة المؤسسة غالبا إلى تعظيم الأرباح	28	1	5	4.32	.983
g	28	2.04	4.42	3.4747	.61398
Valid N (listwise)	28				

الملحق رقم :(13)

Statistics

g

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		3.4747
Std. Deviation		.61398

الملحق رقم :(14)

Correlations

			g	b	a	d	e
Spearman's rho	g	Correlation Coefficient	1.000	.608**	.333	.475*	.690**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.083	.011	.000
		N	28	28	28	28	28
	b	Correlation Coefficient	.608**	1.000	.080	.577**	.733**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.687	.001	.000
		N	28	28	28	28	28
	a	Correlation Coefficient	.333	.080	1.000	.475*	.126
		Sig. (2-tailed)	.083	.687	.	.011	.524
		N	28	28	28	28	28
	d	Correlation Coefficient	.475*	.577**	.475*	1.000	.425*
		Sig. (2-tailed)	.011	.001	.011	.	.024
		N	28	28	28	28	28
	e	Correlation Coefficient	.690**	.733**	.126	.425*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.524	.024	.
		N	28	28	28	28	28

الملحق رقم :(15)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.720	.533		1.351	.190
	a	.122	.137	.142	.894	.380
	c	.108	.142	.152	.759	.456
	d	.104	.187	.097	.557	.583
	e	.462	.139	.613	3.334	.003

الملحق رقم :(16)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.647	.496		1.305	.203
	f	.804	.139	.750	5.779	.000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801[a]	.641	.579	.39843

الملحق رقم : (17)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.538	1	.538	1.452	.239[b]
	Residual	9.640	26	.371		
	Total	10.178	27			
2	Regression	4.731	2	2.366	10.858	.000[c]
	Residual	5.447	25	.218		
	Total	10.178	27			
3	Regression	4.762	3	1.587	7.034	.001[d]
	Residual	5.416	24	.226		
	Total	10.178	27			
4	Regression	6.527	4	1.632	10.279	.000[e]
	Residual	3.651	23	.159		
	Total	10.178	27			

قائمة المراجع

أولا: مراجع العربية .

الكتب :

1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات،الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .

2) أحمد ماهر، تطوير المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001 .

3) احمد محمود الخطيب، الإدارة الإبداعية للجامعات، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .

4) برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي ، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، بدون طبعة، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2008 .

5) التميمي حسين عبد الله، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997 .

6) توفيق عبد الرحمن، أفكار لكسر الإطار، بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، مصر، 2002 .

7) توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006 .

8) جمال خير الدين، الإبداع الإداري، بدون طبعة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009 .

9) جوزيف كيلادا ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، بدون طبعة ، دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2004.

10) ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1995.

11) رامي جمال اندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث، إربد، العراق، 2008 .

12) رواية حسن، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001.

13) زين الدين عبد الفتاح فريد، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون طبعة، دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996.

14) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

15) سعيد يس عامر،الإدارة وتحديات التغيير، بدون طبعة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006 .

16) سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.

17) سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة ، عمان، الأردن، 2006 .

18) سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، الطبعة الأولى، دار الآداب، بيروت، لبنان ، 2003.

19) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.

20) صبحي حمدان أبو جلالة ، تنمية التفكير الإبداعي ، بدون طبعة، دار الشروق، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007.

21) طارق السويدان ، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة ، قرطبة للنشر والتوزيع الكويت، 2004.

22) طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

23) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003.

24) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، بدون طبعة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

25) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.

26) عبد الرحمان توفيق، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا، بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة ، مصر، 2000.

27) عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.

28) عدنان يوسف العتوم، تنمية مهارات التفكير، نماذج نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولي، دار الميسرة للنشر والطباعة، الأردن عمان، الأردن، 2007.

29) علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

30) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتجية، بدون طبعة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

31) علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

32) عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.

33) فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، بدون طبعة، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 2002.

34) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتجية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

35) كنعان نواف، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار العلوم الثقافة لنشر، الجامعة الأردنية، الأردن ،2007 .

36) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات ، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

37) محمد أحمد عبد الجواد ، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، الطبعة الأولى،دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، 2000.

38) محمد جاسم محمد ولي العبيدي، الإدارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الإبداع، بدون طبعة، ديوان للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2010 .

39)محمد حسن حمادات، المناخ التنظيمي، بدون طبعة، دار الفجر النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010.

40) محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.

41) محمد سعيد أوكيل, وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية, بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر، 1992.

42) محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 2000.

43) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

44) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، بدون طبعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.

45) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر الأردن، 2003.

46) نبيل مرسي خليل، الميزة التّنافسية في مجال الأعمال، بدون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

47) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

48) هيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999.

2 . الرسائل الجامعية

1) إبراهيم مشني الغامدي، الجوانب النفسية في الشخصية المبدعة، بحث التخرج لنيل درجة البكالوريوس، جامعة الملك عبد العزيز كلية الآداب والعلوم الإنسانية علم النفس، المملكة العربية السعودية، 2009.

2) إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة جامعة الأقصى غزة، فلسطين 2013 .

3) بدر بن سليمان بن عبد الله أل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز فى أداء الأجهزة الأمنية .أطروحة دكتوراه الفلسفة فى العلوم الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض، السعودية، 2010.

4) بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة : سونلغاز فرع الأغواط، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر،الجزائر، 2010.

5) بوزناق عبد الغاني، مساهمة الإبداع التكنولوجى في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير فى العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

6) بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

7) بوبعة عبد الوهاب، دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير، في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

8) تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء منظمات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، سنة 2009.

9) توفيق عطية توفيق العجلة ، الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير . الجامعة الاسلامية بغزة كلية التجارة – قسم ادارة الأعمال ادارة موارد بشرية ، غزة ، فلسطين، 2009.

10) حاتم على رضا حسن، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

11) حسام عبد الله الأحمد ، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة حلب، سوريا، 2008.

12) خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في التسيير الدولى للمؤسسات تخصص مالية دولية ، جامعة أبى بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

13) الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.

14) زينب غزازي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق،جامعة المدية، الجزائر، 2011.

15) سعيدة بلهادي ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين ،رسالة ماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.

16) صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

17) طارق علي جماز،السلوك التنظيمي، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانيمارك كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا،2004.

18) عائشة سمسوم، مكانة الإبداع الإداري في الإدارة الجزائرية ، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر،2008

19) علالي ملـيكـة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم لتسيير، جامعة خيضر ببسكرة ، الجزائر 2004.

20) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

21) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر الخروبة، الجزائر، 2002.

22) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر الخروبة، 2002.

23) عمران عز الدين ، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، ، جامعة سطيف، الجزائر، 2006.

24) فارس طرادا، مانجمنت الإبداع وتأثيره علي نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،2007.

25) فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ،البليدة، الجزائر، 2007.

26) فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2012.

27) قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

28) قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، رسالة ماجستير فى علوم التسيير تخصص تييير مؤسسات،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2005.

29) لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، مذكرة ماجيستار، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009

30) لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتورا في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

31) محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2014.

32) محمد سحنون, دور الإبداع في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية, رسالة ماجستير، مقدمة لقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيمات, جامعة الجزائر ، الجزائر, 2005.

33) محمد كريم سعيد حسني، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والموارد اليشرية، غزة، فلسطين، 2010.

34) منار إبراهيم عيد القطاونة ، المناخ التنظيمي وأثره علي السلوك الإبداعي ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة الجامعة الأردنية ، الأردن، 2000 .

35) يوسف الزين خيرة، دور اليقضة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة المدية،الجزائر، 2012.

36) يوسف عبد عطية بحر, و توفيق عطية توفيق العجلة, القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والموارد البشرية، غزة، فلسطين، 2010

37) وزاع محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ،رسالة ماجستير، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2013 .

3. الملتقيات

1) اسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، ملتقى دولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

2) أوسرير منور ، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة ، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة. 18 و 19 ماي 2011.

3) بارك نعيمة و برينيس عبد القادر ، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق تنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقي الدولى حول : المؤسسة الجزائرية والابتكار فى ظل الألفية الثالثة ، جامعة قالمة يومي : 16و 17 نوفمبر 2008.

4) بلعور سليمان ، إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005

5) بوديسي فهيمة ، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، _ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات يومي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة. 18و 19 ماي 2011.

6) بوهزة محمد ،المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 4-5 ماي 2005.

7) الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 09/08 نوفمبر 2010.

8) الخناق سناء عبد الكريم – الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية – ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز ل منظمات والحكومات – جامعة ورقلة – الجزائر 09/08/مارس 2005.

9) عدنان مريزق ، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقي الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 09/08 نوفمبر 2010.

10) عرابة الحاج و تمجغدين نور الدين،مداخلة بعنوان : وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة فى المؤسسات الإقتصادية الملتقى الدولي :المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية28 -27نوفمبر2007 .

11) عبد الله علي، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلـة 08-09 مارس 2005.

12) قويدري محمد، واقع وأفاق البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير والاقتصاد جامعة ورقلة،الجزائر،09-10 مارس2004 .

13) قريشي نصيرة، الملتقي الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 08/09 نوفمبر 2010.

14) مداحي عثمان، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، يومي 12-13 ماي، 2010 .

15) مسعداوى يوسف، إشكالية الإبداع واقتصاد المعرفة في منظمات الأعمال ، ملتقـى دولـي حول الإبـداع و التغييـر التنظيمـي فـي المنظمـات يومي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 18و 19 ماي 2011.

16) مزهودة عبد المليك ، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08/09 مارس 2005 .

17) ناصر مراد، دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 12-13 ماي 2010.

4. الدوريات

1) إسكندر الأصبحي، ومضات في تنمية السلوك الإبداعي، مجلة 26 سبتمبر اليمنية ، اليمن، العدد 1330 ص2007.

2) ايثار عبد الهادي أل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد (54)، العراق ،2005.

3) بورنان إبراهيم،بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12 ، جامعة عمار ثليجي بالاغواط ،الجزائر، 2009 ،

4) عدي زهير محمود نديم، أثر الرصيد البيئي في الإبداع التنظيمي, مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد04، العدد08، العراق، 2012 .

5) لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري،نماذج الإدارة التعليمية المعاصر بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية "دراسة مقارنة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 3 2009.

6) مانويل سوسا، تشكيل فرق عمل مبدعة،النشرة الدورية لبرنامج إنسياد المعرفة، 6 جويلية 2013.

7) محمد الطعامنة و آخرون، الإبداع: مقوماته و معوقاته" دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، مجموعة مقالات بعنوان التحديات المعاصرة للإدارة العربية، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- الشارقة، 2006.

8) منال عبد الجبار السماك وبشارة عز الدين ، فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تحسين جودة الأداء، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، بغداد الموصل المجلة 11، العدد 1.

9) موسى اللوزي، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، عدد 6، 1995.

10) مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، مجلة الهراسات، مجلد 26، عدد1، 1994.

11) هيجان،عبد الرحمن، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة،عدد(1)، معهد الإدارة العامة،الرياض،سنة 1999.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1) Alian F ernandez , Les nouveaux tableaux de bord des decideurs, 2éme édition d'organisation , paris, 2007.
2) broustail, f. frery, « le management stratégique de l' innovation » , ed dalloz, 1993.
3) Dictionnaire Larousse Bordas, 1997.
4) F. P. Drucker، Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles، Harper and Row، New York، 1985.
5) Jean –Claude Tarondeau, Christine Huttin , Dictionnaire de stratégie d'entreprise , édition Vuiber, paris ,2001.
6) Le petit LAROUSSE , dictionnaire encyclopédique illustré, 1998
7) Les 4 pages de SESSI. « Compétence pour innover »، N°85. Janvier 1998.
8) M.Porter, «choix stratégiques et concurrence,technique », Economica, 1982.
9) Richard Kopelman, et. Al, Benjamin (Ed), Organizational Climate and Culture، San Francisco: Josey Bass Publishing Company, 1990.
10) S. Robbins &, D. A. David, Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications, second edition, prentice Hall, U. S. A. 1998.
11) S. Scott, & Reoinaid, A "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37. No. 3, 1994.
12) Segot Jaque et Gasquet Christophe, assurer le passage à la norme ISO9001, version 2000, en route vers l'excellence, édition Afnor, paris, 2001.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. http://www.sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=409&SecID=45.

2. http://www.sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=409&SecID=45

3. http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1001&SecID=21

4. http://www.inseadknowledge.ae/articles/Assembling_Creative_Teams.cfm

5. http://www.hrcsr.com/

6. www.industrie-gouv.fr/biblioth/docu/4pages/pdf/4p085.pdf

7. http://www.misaq.arabepro.com/t126-topic

8. http://www.arpt.dz

9. http://www.mobilis.dz

الملحق رقم : (18)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانة موجهة إلى موظفي

المؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس – فرع المدية.

سيدتي ، سيدي :

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص بجامعة المدية، تحت عنوان **"كيفية تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات دراسة حالة ال مؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس - فرع المدية- "** ، مستخدمة في ذلك الاستبيانة المرفقة قصد جمع المعلومات حول نشاط مؤسستكم .

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع والإجابة بوضع علامة (x) أمام الاختيار الذي ترونه مناسبا ويمثل وجهة نظركم في كل عبارة من العبارات الواردة. وتحيطكم الباحثة علما أن إجاباتكم ستكون مفيدة جدا في هذا البحث، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الطالب:
وليد غياطو
عبد القادر سحاري

التعريف ببعض المصطلحات:

الإبداع : هو نشاط يمارسه العاملون يتمثل في إجراءات التحسينات ، والتطوير أو الإبتكار ، ويمكن أن تتضمن هذه الأنشطة التحسينية أو التطويرية ، الإنتاج، الطرق الجديدة في التكنولوجيا ، الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين.

يهدف الإبداع إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة .

الأداء المتميز : حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي والذي يتحقق من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسات بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة.

المحور الأول: بيانات شخصية

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى		
السن	☐ من 25- إلى 30 سنة.	☐ من 31 إلى 35	☐ من 36 إلى 40	☐ من 41 فأكثر
المستوى التعيلمي	☐ أقل من ليسانس	☐ ليسانس أو مهندس	☐ ماجيستير	☐ دكتوراه
عدد سنوات الخبرة في الفرع	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 6 إلى 10 سنة	☐ من 11 إلى 15سنوات	☐ 15 فأكثر

المحور الثاني : الإبداع

تتعلق عبارات هذا المحور بعناصر السلوك الإبداعى لدي مؤسسة موبيليس الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تمثل رأيك في كل العبارات التالية :

رقم العبارة	العبارة	مواف ق بشدة	موافق	محا يد	لا أوافق	غير موافق بشدة
	المتغير المستقل الأول:حل المشاكل وإتخاذ القرار					
01	تقوم المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.واتخاذ القرارات					
02	تشعر بأن لديك قدرا كافيا من السلطات تمكنك من إتخاذ القرار فى الظروف غير المألوفة.					
03	تفوض لك الصلاحيات اللازمة عند اتخاذ القرارات الروتينية .					
04	هناك سرعة في إتخاذ القرارات فى فترة قياسية نسبيا .					
05	تحاول اكتشاف أسباب المشكلات التي تواجهك في عملك بهدف حلها بأساليب جديدة.					
06	تملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتتحمل مسؤوليتها .					
07	تملك القدرة على تطوير الأفكار وإيجاد الحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة.					
	المتغير المستقل الثاني : القابلية للتغيير					
01	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.					
02	تتبني الإدارة العليا مبدأ التغيير كخيار إستراتيجي .					
03	تستفيد بإستمرار من دورات تكوينية متخصصة تتماشى مع التطورات التكنولوجيا المعاصرة.					
04	تميل و ترتاح لأداء الأعمال الروتينية أكثر من الأعمال الجديدة غير المألوفة.					
05	تسعي المؤسسة إلى التجديد وكسر التقليد					
	المتغير المستقل الثالث : روح المجازفة					
01	تشجع موبيليس التجديد والإبداع رغم المخاطر المترتبة عليها					
02	تقبل المخاطرة وعدم تفضيل الأمان بشكل دائم.					
03	يتم التركيز على الخدمات المقدمة حاليا وتطويرها بجدية بدل					

	المغامرة والدخول فى مجالات جديدة درجة المخاطرة فيها غير مأمونة.					
04	تستغل الإدارة كل فكرة جديدة وتستثمرها بقوة .					
05	أنظر إلى الفشل بصورة عامة كتعلم وإغناء للخبرات.					
06	تفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة					
07	تقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها.					
	المتغير المستقل الرابع:سعة الإتصالات					
01	المناخ العام للإتصال فى المؤسسة إيجابي ومساعد على تفاعل العاملين مع الأفكار وتأييدها وتطبيقها.					
02	يسمح نظام الإتصالات بانسياب المعلومات الازمة والكافية لإتخاذ القرار					
03	يمكن استخدام الإتصالات غير الرسمية بجانب الإتصالات الرسمية.					
04	ألجأ إلى استخدام علاقاتي الشخصية للإتصال مع الجهات الخارجية.					
05	نظم الاتصالات الإدارية بالمؤسسة يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.					
06	هناك تواصل دوري بين القيادات العليا بالمؤسسة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.					
07	تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.					
	المتغير المستقل الخامس : تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة					
01	توظف المؤسسة نظام الحوافز والمكافأت من أجل تثمين كل مبادرات الإبداع والتطوير والتحسين داخل المؤسسة.					
02	أتلقى تدريبا كافيا يساعدني على أداء عملى بكفاءة.					
03	تتم صياغة الأهداف فى المؤسسة بطريقة جماعية .					
04	أقوم بترصد فرص الإبداع وأعمل على الإستفادة منها.					
05	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع العناصر المتميزة على إبراز قدراتهم وتحقيق ذاتهم .					
06	يخضع نظام الترقيات في موبيليس إلى مبادئ الكفاءة المهنية .					
07	يتم خلق الأفكار من قبل الأفراد والجماعات فى جلسات النقاش الرسمية وغير الرسمية .					
08	تحتاج إلى شرح مفصل عن العمليات عند تكليفك بأي عمل					
09	تشجيع المؤسسة للمستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها .					
10	تحضى العناصر المتميزة فى المؤسسة برعاية وتقدير خاصين من قيادة المؤسسة.					

11	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة					
12	تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانياتها لتمويل نشاطات البحث والتطوير وتدعيم الإبتكارات .					

المحور الثالث: الأداء المتميز

تتعلق عبارات هذا المحور بالأداء المتميز لمؤسسة موبيليس فللرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة التي تمثل رأيك في كل العبارات التالية :

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : مراعاة أصحاب المصالح(الربحية ، تنمية العنصر البشري، الحصة السوقية ، المسؤولية الإجتماعية) .						
01	تسعي إدارة المؤسسة غالبا إلى تعظيم الأرباح					
02	تنظر المؤسسة إلى إطاراتها الفنية على أنها رأس مال فكري يجب تنميته وتطويره والمحافظة عليه.					
03	تعتني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلا ت العلمية والكفاءة العملية.					
04	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة لتوسيع حصتها السوقية.					
05	تستطيع المؤسسة تحقيق حصة سوقية عالية مقارنة بالمنافسة					
06	تضع المؤسسة ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين					
07	تسعي المؤسسة دائما دائما لتطوير علاقاتها مع الجامعات ، المستشفيات، والجمعيات					
08	تساهم المؤسسة غالبا في توفير الدعم المادى للمستشفيات والجامعات...والجمعيات .					
البعد الثانى : استخدام موارد المؤسسة :البشرية، والمادية،والمالية والمعلوماتية بأمثلية.						
01	تحقق المؤسسة نسبا منخفضة جدا من الهدر والضياع في مواردها مقارنة بالمنافسة.					
02	.تعمل المؤسسة على توفير قنوات إتصال دائمة للتعرف على إنشغالات الزبائن وتطلعاتهم					
03	أدخلت المؤسسة أنظمة معلومات حديثة تساعد على إنجاز الأعمال					
04	.مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة هو دون مستوى الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة فى المؤسسة					
البعد الثالث: الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة.						
01	تتوفر المؤسسة على جهاز لرصد التغييرات الحاصلة فى سوق					

	خدماتها					
02	يتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها المؤسسات المنافسة.					
03	أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.					
04	تستخدم المؤسسة قوى بيع ماهرة قادرة على التعامل مع الزبائن بمختلف متطلباتهم.					
05	تلجأ المؤسسة إلى تطوير قنوات الترويج المتاحة للتأثير على القرار الشرائي للزبائن .					
البعد الرابع:تشخيص واقع الثقافة التنظيمية .						
01	تحرص إدارة المؤسسة على منح الزبائن إهتماما شخصيا					
02	هناك تأكيد على المرونة فى انتقال العاملين بين الوظائف.					
03	روح التماسك والمشاركة والتعاون تسود ضمن فريق العمل					
04	تعقد المؤسسة دورات تدريبية لتعريف العاملين بأهمية التفكير الإبداعى.					
05	توفر المؤسسة نوعا من الامركزية يساعد على طرح الأفكار الجديدة.					
06	توظف المؤسسة نظام الحوافز والمكافأت من أجل تثمين كل مبادرات الإبداع والتطوير داخل المؤسسة.					
07	يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذا الجهاز.					

يرجي ذكر أي ملاحظة تريد إضافتها والتي قد أغفلتها الإستبيانة أو لم نعطها حقها من وجهة نظرك:

.....

.....

.....

.....

ملاحظة : إن كنت ترغب في الحصول على نتائج الدراسة يرجي كتابة البريد الإلكتروني الخاص بكم.

البريد الإلكتروني:

.....

شكرا على تعاونكم ،نتمنى كل التوفيق،النجاح،و الاستمرار ،.....

الباحث