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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص:إدارة وتسيير مؤسسة.

الموضوع :

دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع المدية

إعداد الطالبة:
باصور عقيلة .

إشراف الأستاذ :
أ.د: مكيد علي.

أعضاء لجنة المناقشة :

أ.د/ حمادي نبيل	(جامعة المدية).	رئيسا.
أ.د/ علي مكيد	(جامعة المدية).	مشرفا ومقررا.
أ.د/ بوسهوة النذير	(جامعة المدية) .	عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية: 2015/2014 .

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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص:إدارة وتسيير مؤسسة.

الموضوع :

دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع المدية.

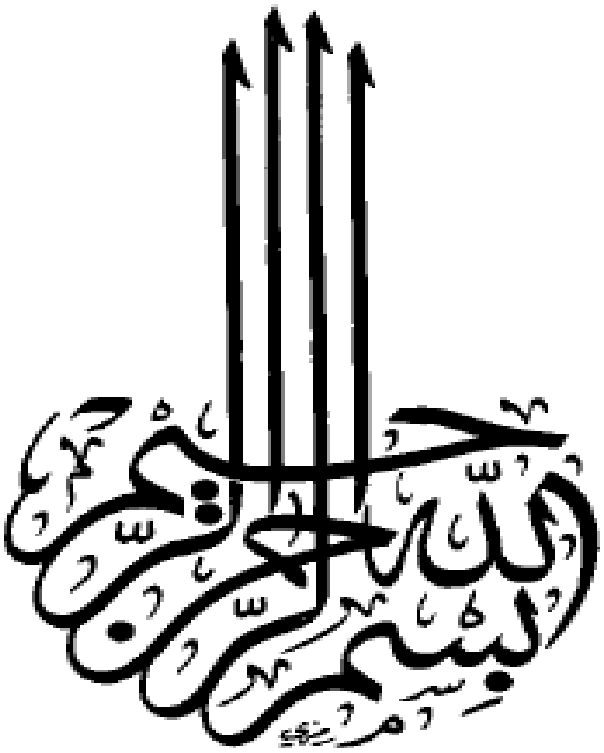
إعداد الطالبة:
باصور عقيلة .

إشراف الأستاذ :
أ.د: مكيد علي.

أعضاء لجنة المناقشة :

أ.د/ حمادي نبيل	(جامعة المدية).	رئيسا.
أ.د/ مكيد علي	(جامعة المدية).	مشرفا ومقررا.
أ.د/ بوسهوة النذير	(جامعة المدية) .	عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية: 2015/2014 .



(...رَبِّ أوزِعنِي أَنَ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ التِّي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ

وَأَنَ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وِأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ)

سورة النمل: الآية 19

شكر وعرفان

اشكر المولى عز و جل الذي انعم علي بان وفقني لانجاز هذه الرسالة. الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه، أشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصل وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله "واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنتهى من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني

إلى:

-أستاذي ومشرفي، **مكيد علي** على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه، و إرشاد، ودعم لإنجاز هذا العمل.

-كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء و هفوات.

-إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة و كان لهم فضل في إتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة.
أخص بالذكر الأستاذ: " **بعاج الهاشمي** أستاذ في جامعة الأغواط "،الأستاذ: **فلاق محمد** أستاذ بجامعة شلف"، "الأستاذ: **بولصنام محمد**"، الأستاذ "**غزازي عماد**"، و"**الأستاذ: صغيري**".

-عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي في العمل الذين كانوا عونا لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلهم منى كل الشكر.

-إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله.

فأملي أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

.

الإهداء

إلى الروح الغالية، من تمنت ما أنا عليه و كانت ستسعد به "**أمي الغالية**" رحمة الله عليها.

إلى الذي أتشرف بحمل إسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينا سهرت ويدا تعبت، زرعت وحق لك الحصاد .....أبي الحبيب.

إلى من هم أقرب إلي من روحي إلى من شاركني حضن الأم أخواتي وإخواتي .
إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله أخوتي في الله :"حليمة، فاطمة الزهراء، زينب، فاطمة، حنان، شرين، فاطمة، فتيحة و حيزية".

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....

وإلى كل من يسعد بصدق بهذا الجهد المتواضع.

عقيلة .

ملخص

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتميز و الوصول إلى الريادة، غير انتهاجها طريق الإبداع و العمل على تنميته، خصوصا في ظل البيئة المعقدة و كذا التغيرات و التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية لذلك فالمؤسسات تسعى بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، عن طريق تنمية وحفز الابتكار، تخصيص إعتمادات مالية كافية للبحث والتطوير،والسعي للتحسين المستمر ،وكذا تطوير أدوات ووسائل إدارة التميز و في نفس الوقت تعمل على تجنب المعيقات و تلافيها . إن تمكنت من تحقيق ذلك، ستكون المؤسسة السائرة في طريق التفرد و الريادة .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن مدي مساهمة الإبداع في تحسين أداء المؤسسات من أجل الرقي بها إلى التميز، مع تسليط الضوء على واقعها في المؤسسات الجزائرية من خلال عرض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" فرع المدية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الأداء المتميز، إدارة التميز .

Summary :

Modern institutions have become fully aware that he is no way her for excellence and access to leadership is pursued through the creativity and work on development, especially in light of the complex environment as well as the changes of economic, social, political and technological shifts, so institutions are trying very hard to create a creative environment for individuals, through the development or stimulate innovation, to allocate sufficient funds for research and developement, and strive for continuous improvement, as well as the development of tools and means of management excellence and at the same time working to avoid obstacles and encountered, but was able to achieve this institution will be moving in through the uniqueness and leadership.

Hence, this study was to search for the contribution of creativity in improving the performance of institutions in order to progress to the excellence, with the highlight the reality of the Algerian institutions through the presentation of Algeria Telecom Foundation mobile phone, Mobilis Medea branch.

Key words:

Creativity, outstanding performance, reforms in the interest of the institution.

فهرس المحتويات

	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	**III- I**
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	**أ- د**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.	**53-2**
تمهيد	02
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع.	03
المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه .	03
المطلب الثاني: أنواع الإبداع ومستوياته .	08
المطلب الثالث: أهمية الإبداع ودوافع تبنيه في المؤسسات.	12
المطلب الرابع: عناصر ومراحل الإبداع.	13
المطلب الخامس : مصادر الإبداع في المؤسسة	18
المبحث الثاني: الركائز الأساسية لتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي.	22
المطلب الأول: أساليب تنمية ودعم الإبداع .	22
المطلب الثاني: التفكير الإبداعي وخصائصه .	30
المطلب الثالث: مهارات التفكير الإبداعي .	32
المطلب الرابع : تعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي .	34
المبحث الثالث: إدارة الإبداع .	38
المطلب الأول: توفير المناخ الإبداعي .	38
المطلب الثاني: تنمية السلوك الإبداعي والإبداعية.	41
المطلب الثالث: فرق العمل المبدع	43

المطلب الرابع: محفزات ومعوقات الإبداع .	46
المطلب الخامس : موارد تفعيل الإبداع في المؤسسات .	49
خلاصة الفصل	53
الفصل الثاني: فعالية الإبداع وعلاقته بالأداء المتميز.	**123-55**
تمهيد	55
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي العام للأداء المتميز.	56
المطلب الأول: ماهية الأداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به.	56
المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز وتطوره.	62
المطلب الثالث: دوافع التميز.	65
المطلب الرابع: مقومات الأداء التميز.	69
المبحث الثاني: إدارة التميز.	70
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز.	71
المطلب الثاني: مداخل إدارة التميز.	74
المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز.	86
المبحث الثالث: الإبداع كمدخل لتحقيق الأداء المتميز.	95
المطلب الأول: مقومات الإبداع ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.	96
المطلب الثاني: مساهمة الإبداع في تحسين مستوى أداء المؤسسة	101
المطلب الثالث: آليات تأثير الإبداع على أداء المؤسسة.	104
المطلب الرابع :تأثير الإبداع على الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية.	113
خلاصة الفصل	123
الفصل الثالث: واقع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس " فرع المدية .	**137-125**
تمهيد	126
المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس.	126
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس وهيكلها التنظيمى .	126
المطلب الثاني: أهداف و مبادئ مؤسسة موبيليس .	131
المطلب الثالث: عروض وخدمات موبيليس.	132
المبحث الثاني: مكانة الإبداع في مؤسسة موبيليس .	136
المطلب الأول: تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في موبيليس .	137

المطلب الثاني: الإبتكار في مؤسسة موبيليس .	139
المطلب الثالث: أثر الإبتكار في الأداء التناقسي لمؤسسة موبيليس	143
المبحث الثالث: تقديم منهج الدراسة الميدانية لموبيليس فرع المدية.	150
المطلب الأول: أدوات الدراسة .	150
المطلب الثاني: نموذج الدراسة حدودها وعينتها .	153
المطلب الثالث: تحليل الإستبيان	155
المبحث الرابع : التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة	155
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة .	155
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.	160
المطلب الثالث : العلاقة بين الإبداع والأداء المتميز في مؤسسة "موبيليس "فرع المدية.	174
خلاصة الفصل	182
خاتمة عامة	184
قائمة المراجع	200
الملاحق	–

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم (1/1)	مصادر الإبداع الداخلية والخارجية	18
الجدول رقم (1/2)	بعد وقبل المقارنة بأفضل الأداء	80
الجدول رقم (2/2)	أنواع القياس المقارن بأفضل الأداء	81
الجدول رقم (3/2)	استراتيجيات التنافس الشاملة .	120
جدول رقم (1/3)	جدولة بيان تغطية الجيل الثالث بالجزائر حسب الملحق رقم 19.	144
الجدول رقم(2/3)	الحصة السوقية للمتعاملين في السوق الهاتف النقال	147
الجدول رقم (3/3)	نسب الزيادة في عدد مشتركي موبيليس بداية من عام 2004إلى 2011 (.بالمليون).	148
الجدول رقم (4/3)	ثبات استبيان الدراسة(معامل ألفا كرونباخ).	152
الجدول رقم (5/3)	يوضح توزيع أفراد أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	156
الجدول (6/3)	يوضح توزيع أفراد أفراد عينة الدراسة حسب العمر	157
الجدول (7/3)	يوضح توزيع أفراد أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	158
الجدول (8/3)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.	159
الجدول رقم(9/3)	جدول توزيع المدى لمقياس ليكارت	160
الجدول رقم(10/3)	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الأول	161
الجدول رقم(11/3)	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثاني	163
الجدول رقم(12/3)	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثالث	164
الجدول رقم(13/3)	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الرابع	165
الجدول رقم(14/3)	نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الخامس	167
الجدول رقم(15/3)	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الإبداع	169
الجدول رقم(16/3)	نتائج التحليل الإحصائي للأداء المتميز	171
الجدول رقم(17/3)	علاقة الإرتباط بين مجالات عملية الإبداع ككل والجوانب الرئيسية لعملية الأداء المتميز.	176

الجدول رقم(18/3)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار والأداء المتميز .	177
الجدول رقم(19/3)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد روح المجازفة الأداء المتميز.	178
الجدول رقم(20/3)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بين سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.	179
الجدول رقم(21/3)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز	801

قـائمة الأشكـال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (1/1)	العلاقة بين مفاهيم الإختراع ، الإبداع و الإبتكار	08
الشكل رقم(2/1)	مراحل الابداع	16
الشكل رقم (3/1)	أسلوب الشخصيات الأربع	27
الشكل رقم (4/1)	نموذج المناخ الابداعي	39
الشكل رقم (5/1)	لؤلؤة الإبداع	51
الشكل رقم (1/2)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	60
الشكل رقم (2/2)	الأسباب الداعمة للتميز	66
الشكل رقم (3/2)	تكاليف تحقيق التميز	68
الشكل رقم (4/2)	مبادئ إدارة التميز	73
الشكل رقم (5/2)	المخطط الذي يظهر مثالا عمليا لخطوات القياس المقارن بأفضل الأداء في شركة كزيروكس	83
الشكل رقم(6/2)	المنظور أو الأبعاد الأربعة لبطاقة النتائج المتوازنة.	85
الشكل رقم(7/2)	نموذج ديمنج	87
الشكل رقم(8/2)	معايير النموذج الأمريكي	90
شكل رقم (9/2)	معايير (عناصر) النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM	93
الشكل (2 /10)	دورة حياة الميزة التنافسية	111
الشكل رقم (11/2)	العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية	112
الشكل(12/2)	نموذج القوى الخمس للمنافسة	116
الشكل رقم (1/3)	الهيكل التنظيمي لموبيليس	130
الشكل رقم (2/3)	تغطية الجيل الثالث بالجزائر بعد نهاية السنة الأولى في 48 ولاية	145
الشكل رقم(3/3)	تغطية الجيل الثالث بالجزائر بعد نهاية السنة الثانية في 48 ولاية	145
الشكل رقم(4/3)	تغطية الجيل الثالث بالجزائر بعد نهاية السنة الثالثة في 48 ولاية	146

الشكل رقم(5/3)	تغطية الجيل الثالث بالجزائر خلال الخمس السنوات الأولى من إطلاقه في 48 ولاية بالأعمدة البيانية(2013، 2014، 2015، وتوقعات 2016 ، 2017 .).	147
الشكل رقم(6/3)	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	156
الشكل رقم (7/3)	يوضح توزيع أفراد أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	157
الشكل رقم (8/3)	يوضح توزيع أفراد أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.	159

مقدمة عامة:

في عصرنا الحديث التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات، فلا شك أن بيئة الأعمال الحديثة تتميز بدرجة عالية من التغير، كما و تشوبها حالة من عدم التأكد، و لعل من أهم التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات في الوقت الحالي هي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، هذا التحول يعني الكثير للمؤسسات الراغبة في تمييز أدائها المؤسسي.

إن المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقاءها وإستمراريتها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد المواكبة بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمان وإخلاص، إذ بالرغم من أهمية هذا الشعور وسموه إنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك حتي تكون مؤسسة خلاقة مبدعة .

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع متطلبا حتميا إذ ا ما أرادت المحافظة على نموها في بيئة تنافسية، إن دور المؤسسة في هذا المجال هو العمل على توفير مناخ يهدف إلي تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي، من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بينها وبين مكونات بيئتها وتحقيق أهدافها المستمدة من إحتياجات هذه البيئة .

إن تثمين دور المورد البشري هو مدخل إستراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة، فالمرؤسين يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وغايتها، والتي تكمن في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل دور الأفراد وإكسابهم المهارات والقدرات الإبداعية في بيئة تنظيمة سريعة التغيُر.

أكد الكثير من المفكرين على أن المؤسسات الناجحة عليها الإستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة : كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والإدارة الإلكترونية وذلك بإدخال الإبداع حيث أنه لم تعد إدارة المؤسسات بالاسلوب التقليدي أمرا ممكنا في ضوء تحديات البيئة التنافسية الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى أساليب إدارية مبدعة ومرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات، وكذا الرقي إلى مستوي أداء متميز يساعدها للوصول إلى الريادة.

الإشكالية :

تبرز إشكالية الدراسة في أن نجاح المؤسسات الجزائرية ونموها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تفعيل وتنشيط السلوك الإبداعى، إذ لابد من تحقيق، الاستفادة القصوي من طاقات أفرادها وإمكانياتهم المتجددة وأفكارهم المبدعة وذلك بتوفير مناخ يعمل على تنمية قدرات هؤلاء الأفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي للوصول للأداء المتميز.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية :

كيف يساهمة 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- ما هي 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 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **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 إستراتيجية وممرا حتميا لنمو المؤسسة الإقتصادية وتطورها، تمليها طبيعة التحولات المعاصرة في بيئة الأعمال.

2- يشكل الإبداع قوة دافعة ذاتية مستدامة تساهم فى ترقية الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية .

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 والدائم بالإبداع 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 .

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

- محاولة إثراء المعرفة الإدارية فى هذا المجال من خلال عرض مفاهيم الإبداع والأداء المتميز.
- الإجابة على الإشكالية المطروحة مع التوسع في الموضوع بطريقة عملية وموضوعية.
- تبصير القادة الإداريين، وتمكين المدراء والمهتمين بالعمل الإدارى، بأهمية هذا المجال وكيفية تشجيع وإستغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد، خاصة أن المؤسسات الناجحة والمبدعة تخصص جزءا من ميزانياتها للبحث والتطوير بهدف الوصول إلى أفكار مبدعة ومبتكرة من أجل تحسين الأداء والوصول إلي الأداء المتميز .
- توضيح العلاقة بين عملية الإبداع والأداء المتميز
- معرفة مدى إستعمال أساليب تنمية الإبداع وسعي المؤسسات الجزائرية للتميز.
- الوصول إلي إقترحات بناءا 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 :

- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر.
- حداثة وتجدد موضوع الإبداع والأداء المتميز .
- محاولة لفت إهتمام مسؤولي المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لضرورة الإهتمام بالموضوع .
- معرفة أوجه القصور في تبني مداخل التميز .

بعض الدراسات السابقة :

لقد تم الإعتماد في هذا البحث على عدة دراسات جامعية نذكر من أهمها:

- بوبعة عبد الوهاب، دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، **2012**، ركزت هذه الدراسة على دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمهاأن كل من الإبتكار الإداري، التقني، والإضافي له تأثير في تدعيم الميزة التنافسية أي أن الإبتكار يوثر على القدرة التنافسية للمؤسسة .
- سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية فى تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، 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، العمليات حسب 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، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين، رسالة ماجيستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، 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 للوصول للأداء المتميز .

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده، وإختبار فرضياته، 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 الإعتماد في 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 :

- **المقابلات الشخصية :** حيث عملنا على مقابلة مدير مؤسسة "موبيليس" فرع المدية للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة.
- **الوثائق :** حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على جريدة المؤسسة والمجلة الصادرة عن المؤسسة، وكذا موقعها الالكتروني على شبكة الأنترنت، بالإضافة إلى الدراسات السابقة حول المؤسسة.
- **الملاحظة :** من خلال الزيارات الميدانية المتعددة لموبيليس فرع المدية ، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الإستقبال، التهيئة الداخلية للفرع ، المظهر العام للموظفين وملاحظة سلوكياتهم وتعاملهم.

- **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 قام بتضييع 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 المبحث الخامس تناولنا فيه التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

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

التعريفات الإجرائية :

- **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، الذي 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 أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- **ذوي المصلحة في المؤسسة** : تتمثل في الأطراف التي لها فائدة أو منفعة مرتبطة بالمؤسسة، أي كل من يتأثر بأنشطة المؤسسة، وأصحاب المصلحة الرئيسيون هم : حملة الأسهم (الملاك)، الزبائن، الموظفون والمجتمع.

تمهيد :

يعتبر الإبداع من المواضيع بالغة الأهمية والحداثة في العلوم الإدارية، وقد غدا الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير في المؤسسات المعاصرة، فللإبداع دور هام في مصير المؤسسة وتطورها، بحيث أن المؤسسة التي لا تبدع ولا تتطور مصيرها التراجع والإضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، و يجعلها تتقدم على غيرها، وإن كانت المؤسسات بشكل عام بحاجة للإبداع فان المؤسسات العربية عامة والجزائرية خاصة لأشد احتياجا لإنتهاج مدخل الإبداع، نظرا لما تعانيه من تحديات اقتصادية وتقنية متسارعة.

لذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و بكفاءة و فعالية، بالبحث عن وسائل تحقيق النجاح و التطور. و التميز في المؤسسات يتجاوز كلاً من التكنولوجيا والتقنية، على الرغم من أن انعكاس تأثيرهما أصبح واضحا على كل الأنشطة وفي مختلف المجالات، إضافة إلى أنه يمكن نقل التكنولوجيا أو نسخ مجموعة متعددة من النماذج عنها، و بالتالي ضمان توفرها في العديد من المؤسسات الشيء الذي يقلل فرص المؤسسة في التفرد .

للتخلص من هذه المشكلة لابد من البحث عن وسائل أخرى، تدفع بالمؤسسة إلى التطور والنجاح و الوصول إلى التميز و 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 .

من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل العناصر التالية :

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

المبحث الأول :مفاهيم أساسية حول الإبداع.

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة، ثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة مبتكرة و التخلص من الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإعداد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة و فعالة . وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه .

أولا : 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]

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة و جميعها يشير إلى ذات المعنى:
ففي ذلك قوله تعالى : ﴿ **بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ** ﴾ سورة البقرة،الآية 117.
فالله بديع السموات والأرض أي مبدعهما، والبديع المبدع هي من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين .
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]

---

[1] فهيمة بوديسي ، **تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات**، ملتقى دولي حول الإبداع 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.

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.[1]

– **أما اصطلاحا :** فقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الفكرية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتنوع الآراء عند المفكرين والباحثين.

يعرفه **جمال خير الدين** في كتابه الإبداع الإداري بأنه : " عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة ". [2]

كما يعرفه **عبد الرحمن توفيق** في كتابه 'هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا ' على أنه : "التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية " .[3]

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 التحسينات الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا، الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية، الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين". [4]

كما يمكننا إبراز التعريفات المشهورة للإبداع على النحو التالي:

من جهته يعرف **(جوزيف شومبيتر)** الإبداع بأنه " هو الحصيلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج ، و كيفية تصميمه" .[5]

ويرى **(كارل روجرز)** بأن الابداع هو " قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه " .[6]

---

[1] 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.

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

[3] عبد الرحمان توفيق، **هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا_ مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)** ، القاهرة ، مصر، 2000 ،ص:28.

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

[5] سليم بطرس جلدة ، **إدارة الإبداع والإبتكار** ، دار كنوز المعرفة ،عمان ، الأردن 2006، ص : 20.

[6] عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص:28.

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

أما (**Peter Drucker**) يعرف الابداع على أنه "الطريقة 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 أو تحسين طرق التوزيع والبيع .[3]

وهناك من ركز في تحديد مفهوم الإبداع على المبدع، صفاته، وخصائصه التي تساعده على الإبداع، حيث يعرف الإبداع بأنه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير، المرونة والأصالة والحساسية للمشكلات .

وفي نفس الإتجاه يعرف الإبداع على أنه : " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، الجماعة أو المؤسسة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو 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 هو مجمل القدرات التي تؤهل الفرد لإنتاج فكرة متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية متميزة مقارنة مع المنافسين .

---

[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.

ثانيا : خصائص الإبداع.

نجد من التعريفات السابقة للإبداع، أن هذا المفهوم يرتكز على العديد من الخصائص وهي كالتالي[1]:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع مفهوم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، وما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفى الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة.

[1] 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.

و قد حدد **Peter Drucker** خصائص للإبداع نذكر منها : [1]

- الإبداع يبدأ من التحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير بالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، فالتعديلات و التغيرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية تستوجب البدايات الصغيرة ، على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا للإنتاج التجريبي و التقويم.
- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع التميز و الريادة.

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 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 الإبتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة.

---

[1] عائشة سمسوم، **مكانة الإبداع الإداري في الإدارة الجزائرية** ، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سعد دحلب البليدة، 2008 ص :1 .

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

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 .

الشكل رقم (1/1) العلاقة بين مفاهيم الإختراع ، الإبداع و الإبتكار .



المصدر : من إعداد الطالبة .

المطلب الثاني: أنواع الإبداع ومستوياته .

أولا : أنواع الإبداع.

هناك عدة تصنيفات للأنواع 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.

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

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

- **الإبداع التكنولوجي :** يتعلق باستخدام أداة أو تقنية جديدة 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. و هو نوعان:

- تصميم عملية إنتاجية جديدة بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وطريقته.
- تحسين عملية إنتاجية حالية تتمثل في إحداث تغييرات تختلف في درجة شموليتها عن عمليات الإنتاج الحالية.

2- حسب معيار التخطيط: يصنف الإبداع وفق هذا المعيار إلى صنفين نذكرهما في ما يلي :[1]

عادة ما يتم التمييز بين طريقتين أساسيتين لإنتاج الإبداعات إحداهما رسمية أو ذات كيان معلن عنه، والأخرى غير رسمية أو شبه مخفية.

- **الإبداع الرسمي:** يجري العمل وفق هذا المنظور باستعمال الهياكل والقنوات المكونة أو المعلن عنها، وبصفة عامة، يوجد في المؤسسات المتوسطة منها والكبيرة هياكل رسمية وظاهرة للبحث التطبيقي وفي أكثر الأحيان توجد إلى جانبها مصالح للجودة مهمتها المشتركة والأساسية هي معالجة المشاكل الإنتاجية، وعادة ما تتوفر في تلك الهياكل طاقات بشرية ووسائل حديثة ومعتبرة، كما أن هناك برامج سنوية موضوعة وفقا للسياسة المحددة وكذا الإمكانيات المتواجدة أو التي يمكن الحصول عليها.
- **الإبداع غيرالرسمي:** تنتج الإبداعات بهذه الطريقة عندما يكون الاجتهاد فيها أو الإتيان بها غير مهيكل من طرف المؤسسات والحكومات وبالتالي، فإن النشاط غير محدد أو غير ممول منها داخل المؤسسة مثلا، يحدث ذلك عندما يقوم المستخدمون بتقديم الاقتراحات أو الأفكار أو التصاميم التي

[1] عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة، الجزائر09/08 مارس 2005.ص :02 .

يكونون قد أتوا بها إما فرديا أو جماعيا دون أن يكون هناك تكليف أو تدعيم مباشر من طرف الإدارة المسيرة، وعادة يقومون بتلك النشاطات أيضا خارج أوقات أعمالهم الرسمية، إن النشاطات المتعلقة بمثل هذه الإبداعات، إذن ليست مبرمجة، غير أن أهميتها عظيمة.

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. ويبدأ بمجرد فكرة لتتحول بعد دراسة أو تجربة إلى منبع للربحية بعد استغلالها وتجسيدها على المنتجات أو أساليب الإنتاج. ويتميز هذا النوع من الإبداع بالإستمرارية كون التحسين تدريجي ومستمر، 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 . إضافة إلى أن المؤسسة التي تصل إلى تحقيق هذا النوع من الإبداع تكسب سلطة قوية في السوق تصل إلى حد احتكار مؤقت له، وبالتالي تكون الرائدة في صناعتها وتحقق ميزة تنافسية قوية وذلك بانفرادها في عرض المنتج .

ثانيا : 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، فالإبداع الفردي يتوقف علي عدة شروط نفسية واجتماعية، متداخلة مثل الشخصية والقدرات الإدراكية، السباق الاجتماعي الذي يشمل النظام القيمي والقاعدة الثقافية والحضارية للمجتمع .

[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.

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 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. فقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على المستوى 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 .
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها .
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية معا .
- الشدة واللين معا.

وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي :[2]

- **الإبداع التعبيري:** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- **الإبداع الإنتاجي:** الذي يرتبط بتطوير منتج ، خدمة أو أسلوب عمل.
- **الإبداع الإختراعي** : يتعلق بتقديم أساليب أو تقنيات جديدة.
- **الإبداع الإبتكاري :**يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- **إبداع الإنبثاق** :نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة كليا.

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

[2] طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع الكويت، 2004، ص:30.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع ودوافع تبنيه في المؤسسات.

أولا : أهمية الإبداع .

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دارسة تبني طرق وأساليب جديدة، ويمكن إجمال أهم الإيجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المؤسسات على النحو التالي :[1]

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات .
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- تحسين صور المؤسسة بغية التميز عن المنافسين في السوق .
- 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 .[2]
- إن الإبداع يدفع المؤسسات للحصول على مراكز التميز والتقدم إذ أنه يزيد من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.

---

[1] محمد كريم سعيد حسني، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين**، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال والموارد البشرية، 2010، ص: 43.

[2] زينب غزازي، مرجع سبق ذكره، ص:63.

ثانيا: دوافع تبني الإبداع في المؤسسات.

تنفق العديد من المؤسسات أموالا طائلة على أنشطة الإبداع لمواجهة المخاطر، وعلى العموم يمكن إجمال مبرراتها في العناصر التالية: [1]

- **المنافسة الشديدة في الأسواق** :حيث تدفع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المؤسسات إلى اللجوء إلى الإبداع من أجل المحافظة على مكانتها 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 على زيادة أرباحها.
- **تكنولوجيا المعلومات** : تلعب تكنولوجيا المعلومات الآن الدور الأساسي في إعادة تشكيل المؤسسات، بحيث تفرض هذه التكنولوجيا وضرورات التعامل الإلكتروني في المؤسسات المعاصرة، أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيُّف مع التطوُّرات التقنية، ومنه تلعب تكنولوجيا المعلومات و الإتصال دورا أساسيا في بناء وتطوير أنشطة الإبداع والتطوير في المؤسسة.[2]
- **المساعدات الحكومية** : تساهم المساعدات المالية والفنية في دعم وتعزيز عمليات الإبداع التكنولوجي.

المطلب الرابع: عناصر ومراحل الإبداع.

أولا : عناصر الإبداع .

لقد حدد المهتمون بدراسة الإبداع العناصر الأساسية للإبداع كما يلي :

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

[2] 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.

1 – القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي: إن عملية الإبداع تستدعي من الإدارة العليا التطلع إلى المستقبل وأن 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 و الإستثمار، ووفقا لهذا فإن السلوك الاستراتيجي أن نجعل التفكير والوقت معا في خدمة الإستراتيجية الإبداعية، وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي : [1]

- أن تستثمر الإدارة وقتا كافيا في التفكير المستقبلي وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك .
- أن تؤمن الإدارة بأن التفكير الاستراتيجي هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء .
- 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.

2 – بناء الثقافة التنظيمية :

وتعني إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على إحتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميز، وتوفير قدر من الإحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة، بحيث نجد أن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية والتي استطاعت أن تصبح القوة الاقتصادية الأولى في العالم . [2]

فثقافة المؤسسة تعتبر نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك الأفراد في المؤسسة.

[1] جمال خير الدين، مرجع سبق ذكره ص :.143.
[2] سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره .ص : 67.

نجد أنه كلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كلما زاد مستوى إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي، مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للإبداع والأداء، بمعنى أن إلتفاف الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاءا للمنظمة مما يدفعهم إلى تحقيق الإبداع والإبتكار ومنه نجد أن ثقافة المؤسسة القوية تؤدي إلى مجموعة من الأهداف والأدوار منها مايلي :[1]

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة خلال تعريفهم بكيفية الإتصال فيها بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الإستجابة لإحتياجات وإتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمؤسسة.
- تحدد أسلوب وسرعة إستجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

ثانيا : مراحل الإبداع.

لقد قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع، ولقد حدد **جون روسمان** أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي :[2]

- الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة هذه المشكلة.
- تكوين وتحديد المشكلة.
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية إستخدامها.
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

أمّا **موريس شتاين** فيقول :إن عملية الإبداع تجتاز ثلاث مراحل هي : [3]

- مرحلة تكوين الفرضيات.
- مرحلة اختبار الفرضيات.
- مرحلة الإتصال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إليه بالاختبار.

---

[1].محمد عجيلة،**الإبداع في المؤسسات الجزائرية،دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع**، رسالة ماجيستير،جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 91.

[2] سعيدة بلهادي، **تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين**، رسالة ماجيستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008 ، ص: 123.

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر عدد 404، 2004، ص: 20.

ولقد اجتهد علماء عرب في ميدان الإبداع، إذ ساهم المفكر الإسلامي **سيد قطب** بتصنيف مراحل الإبداع والتي تتمثل في :[1]

- مرحلة الإنفعال النفسي بالموضوع، أو بالتجربة الجديدة.
- مرحلة إستيطان هذا الإنفعال داخل النفس وإخضاعه للتأمل والتبصر حتى يمتزج في أعماق النفس تماما.
- استرداد التجربة في صورة إفراز أو تعبير معين هو عمليا نتاج الإبداع.

نلاحظ أن تصنيف مراحل الإبداع للمفكر الإسلامي **سيد قطب** أخذ بعدا نفسايا أكثر منه عمليا، ومن خلال عملية البحث نستنتج أن أكثر التصنيفات شهرة وتداولا يتجلى في تصنيف **ولاس دي واتلز** الذي يرى أن الإبداع يحتاج لمراحل أربعة هي :[2]

الشكل رقم(2/1): مراحل الإبداع .



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

1- **مرحلة الإعداد والتحضير:** وتتمثل هذه المرحلة في إعداد البيئة المثلى والأفراد في المؤسسة للعملية الإبداعية، وذلك بإيجاد المناخ المناسب وتداول وتناقل المعلومات، وتوفرها بسهولة، والتشارك فيما بين الإفراد وداخل الفرق في الأطر العامة، وفي وضع الأهداف، وتحدث هذه العملية عند الانتهاء من

[1] سعيدة بلهادي ، مرجع سبق ذكره، ص:123

[2] عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر عدد 404، 2004، ص: 20.

مهمة معينة، أو الانتقال إلى مهمة جديدة.عملية التحضير تبدأ عندما يبدأ الأفراد أو الفرق بالإندماج مع المشكلة، ويبدأ جمع المعلومات وعندما يصبح الجهد المبذول مشتركاً .

وكذلك من الضروري أن يوفر النظام المؤسسي سهولة انتقال المعلومات وإسترجاعه، من خلال توفير أجهزة الحواسيب الفردية، ولوحات الإعلانات، وتسهيل الوصول لأي معلومة ضرورية للعمل، أو حول المشكلة التي تحتاج إلى وضع الحلول الإبداعية، وكذلك التعاون والتشارك بين الأفراد، وتوفير الخصوصية الشخصية، وغيرها من الصفات المشجعة للإبداع .[1]

2- مرحلة التبصر والتفريغ: وتستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو تقصر، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من عمليات، وتتدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.[2]، يضيف نجم عبود أن مرحلة التبصرهي ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع فى وقت غير متوقع أيضا قد يكون يحدث فجأة أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده .[3]

3- مرحلة البزوغ والإشراق : 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 - مرحلة التحقيق أو التنفيذ : 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 .[4]

---

[1] نضال محمود رشيد بربراوي، **واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربي** ، رسالة ماجيستير، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2011، ص : 33.

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

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

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

المطلب الخامس : مصادر الإبداع في المؤسسة

لقد أشار **بيتر دراكر** إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للإبداع بوصفه نشاطا منظما ورشيدا وهذه المصادر هي : [1]

جدول رقم (1/1): مصادر الإبداع الداخلية والخارجية

مصادر داخلية	مصادر خارجية
الحوادث غير المنتظرة (الفجائية)	التغيرات الديمغرافية
الفرص غير المنسجمة	المعرفة الجديدة
الحاجة إلى أسلوب "طريقة"	التغيرات الإدراكية أو الإحساسية
التغيرات في القطاع وفي بنية السوق	

المصدر : سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص:85.

أولا : المصادر الداخلية :

1.1 **الحوادث غير المنتظرة (الفجائية):** تمثل المصدر الإبداعي الأكثر سهولة والأكثر بساطة وتجمع بين النجاح الفجائي والفشل الفجائي، ففي بداية الثلاثينات قدمت مؤسسة" **IBM**" أول آلة حاسبة حديثة للاستعمال البنكي، لكن البنوك لم تجدد هذه الآلات الحاسبة لمدة سنوات، والحدث الذي أنقذ المؤسسة من الخسارة هو النجاح غير المنتظر في مبيعاتها من هذه الآلة الحاسبة لمكتبات نيويورك، وعلى أساس هذا المثال يفتح النجاح الفجائي أفضل الفرص الإبداعية وأقلها خطورة، كما على المؤسسة أن تتناول كل نجاح فجائي من خلال الأسئلة الآتية : [2]

[1] سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

[2] مداحي عثمان، **دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة** ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12-13 ماي ،2010 جامعة البليدة، ص: 9.

- ماذا يعني بالنسبة لنا لو تم استغلال هذا النجاح الفجائي ؟ .
- إلى أين يمكن أن يقودنا ذلك ؟.
- ماذا يجب علينا أن نفعل لتحويله إلى فرصة؟ .
- كيف يمكن أن نتعامل معه(النجاح الفجائي) ؟ .

على غرار النجاح الفجائي، يمثل الفشل الفجائي فرصة إبداعية في غاية الأهمية، ومنه نستنتج أن القواعد التي تنجم عن استغلال النجاح أو الفشل الفجائي كمصدر للإبداعات غالبا غير مستغلة، والتي يجب التجاوب معها عن طريق نظام معلومات يؤدي إلى تجذير الرد على هذه الفرص في المؤسسة.

2.1 الفرص غير المنسجمة : عدم الانسجام في المنطق بين علاقتين أو في طريقة العمل تمثل فرصة إبداعية، مثلها عدم الإنسجام والتوافق في الحقائق الاقتصادية، فقطاع الصناعة في الدول المتقدمة مابين **1950-1970** تميز بنمو منتظم للسوق،تزامن مع هوامش أرباح متناقضة من سنة لأخرى، هذه الحقيقة غير المتوافقة أدت إلى إبداع المصانع الصغيرة لتفادي الوضعية السالفة، كما أن عدم التوافق بين الأهداف والنتائج يفتح الطريق للإبداع، فقد بحث صانعوا السفن الحاملة للبضائع الزيادة في سرعتها وتخفيض استهلاكها للطاقة، لكن كلما تمكنوا من ذلك أهتلكت السفن في مدة أقل، أدت هذه الوضعية إلى إبداع حاملة الحاويات.

3.1 الحاجة إلى أسلوب "طريقة" : الشعور بالحرمان من الشيء يعني البحث عن إشباعه، ويمثل الإبداع طريقة لتحقيق هذا الإشباع، فمثلا نجد أن إرتفاع حوادث السيارات أوجب التفكير في محاولة تخفيضها، فكانت الرادارات كطريقة. وكذلك وقوع المؤسسة في مشكلة يساهم في إبداع طريقة للتجاوب مع هذه الحالة بفعالية أو أداء ناجع وبذلك تمثل الحاجة دافعا وتتطلب معارف جديدة لكي تتمكن المؤسسة من تحويلها إلى طريقة، وهناك معايير أساسية لنجاح الإبداع الناجم عن الحاجة وهي:[1]

- عملية مكتملة ذاتيا.
- حلقة ضعيفة أو مفقودة.

[1] مداحي عثمان، مرجع سبق ذكره ، ص: 10.

- هدف واضح ومحدد.
- مواصفات محدودة للحل المنشود.
- إدراك واسع النطاق لضرورة إيجاد طريقة أخرى أفضل.

4.1- التغيرات في القطاع وفي بنية السوق : يعتقد المسيرون غالبا أن هيكلة القطاعات استقرت على مدار الزمن عند مؤسسات تتحكم فيها، مثل صناعة الألمنيوم التي مزالت مؤسسة أمريكية تحتكر صناعتها في **بيترسبورغ** كما أنه لم يظهر إلى الوجود سوى مؤسستين رياديتين في صناعة الأجهزة الكهربائية في العالم **(فيلبس** في هولندا و**هيتاشي** في اليابان**)**، الواقع غَيَر ذلك فالبيئة المتغيرة تؤثر على هيكلة القطاعات، هذه التغيرات تخلق فرص إبداعية كثيرة، فعندما نجد أن نمو قطاع نشاط معين بسرعة – على الأكثر **40%**– نجد أن هيكلته تتغير، فالمؤسسات القوية تحاول الإحتفاظ بمكتسباتها ولا تتجه إلى مهاجمة الدخلاء الجدد الذين يدفعونها إلى التحدي، كذلك في حالة تغير بنية السوق أو هيكلة القطاع، الرائدون التقليديون في نفس القطاع يهملون دائما قطع السوق الأكثر نموا، فالفرص الجديدة نادرا ما تتكيف من التقارب ومن التعريف التقليدي للسوق المستقر في قطاع النشاط كالمؤسسة الكلاسيكية التي ظهرت للإجابة على حاجات السوق، وأحسن مثال على ذلك قطاع الصناعات الالكترونية، خاصة في مجال الاتصالات الذي يتغير بسرعة إضافة إلى التغيرات في السوق في فترات قصيرة، وعليه على المؤسسة استغلال التغيرات في القطاع وفي بنية السوق وتحويلها إلى فرص إبداعية خاصة وأن هذا السوق يتميز بنمو مرتفع، ما يترجم وجود فرص لتحقيق نجاح محتمل وبأخطار أقل .[1]

ثانيا : المصادر الخارجية .

2-1 التغيرات الديمغرافية : تمثل المصدر الإبداعي الخارجي الأكثر تأكيدا، فالظواهر الديمغرافية تتطلب وقتا لتحقيقها و على المؤسسة توقع هذه التغيرات وملاحظة تطوراتها واستغلالها خدمة لمصالحه، لكن سلوكيات العميل تتغير وتتطور باستمرار بتوفر طلباته بالجودة والكمية الكافية والذي أصبح حاليا المتحكم الأكبر في نجاح المؤسسات إذا تمكنت هذه الأخيرة التقرب منه، ومن بين أسباب تقدم اليابانيين في صناعة الربوتيك مقارنة بالدول الأخرى، إعطاؤهم أهمية كبيرة للتغيرات الديمغرافية. الأمر الذي أنتج تقدمها بعشر سنوات على الأقل في صناعة الربوتيك

[1] http://www.misaq.arabepro.com/t126- ic le 04/01/2015 a 13.30.

بإستغلال المستوى العالي لفئة الشباب الذين يملكون الشهادات في الميدان. والمسيرون في المؤسسات يعرفون منذ مدة طويلة أهمية التغيرات الديمغرافية، لكنهم دائما يرجعون إلى القول أن الإحصائيات الديمغرافية ثبت بطء تطورها، لكن القرن العشرين غير هذه البديهية ، فالفرص الإبداعية الناتجة من التغيرات الحادثة في السكان وسلوكاتهم (في تطوراتهم الكمية، فئة أعمارهم، درجة تكوينهم، منشطاتهم وتوزيعهم الجغرافي) تمثل من أهم الفرص المربحة والأقل خطورة في العمل المقاولي .[1]

2.2 – المعرفة الجديدة: من بين أكبر الإبداعات في تاريخ التغيرات الإنسانية تلك الواردة من المعرفة الجديدة (علمية، تقنية أو اجتماعية) والمدرجة في المكان المناسب، وهي تمثل روح المؤسسة، فهي تمكن من التخفيض الملموس للوظائف الروتينية والتوجه أكثر للتطوير والتجديد. "فعندما تتساءل المؤسسة عن الإبداع، أول توجه يكون لها هو نحو حقول المعرفة .

فبالرغم من ذلك نجد أن الإبداعات ليست كلها بنفس الأهمية، فالإبداعات القائمة على المعرفة تختلف عن الإبداعات الأخرى من حيث الوقت الذي تتطلبه، معدل الفشل، وإمكانية التنبؤات، فيمكن أن تكون تلك الإبداعات متقلبة وصعبة التحكم فيها، كما نجدها تتطلب مدة طويلة للتطبيق وترجمتها إلى إبداعات ملموسة. هذا لا يعني الإستحالة فهي صعبة حقيقة، لكنها تحتاج لتحليل معمق لمختلف أنواع المعارف الأساسية اللازمة للإبداع ، فالإبداع القائم على المعرفة أكثر تجذرا وأصالة من أي إبداع آخر.[2]

3.2 – التغيرات الإدراكية أو الإحساسية :التغيرات الإدراكية أو الإحساسية لا تعني تغير في الواقع لكن تعني تغيير حول إدراك الشيء، فالحاسوب و في مدة قصيرة بعدما كان يعتبر كآلة للاستخدام المؤسساتي، أصبح كأداة للاستعمال الشخصي وللجميع، فالتقلبات التي يشهدها الاقتصاد نابعة من التغيرات الإحساسية والإدراكية لدى الزبائن، والتي تغير في استعمال الوسيلة ولذلك على المؤسسات توجيه نظرة المسيرين خاصة للتغيرات في الإدراك والإحساس الناجمة من الزبائن. بالإضافة لما سبق فالأفكار الإبداعية يمكن أن تأتي من مصادر أخرى وذلك وفق ما طرحه بعض الباحثين :[3]

[1] سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره، ص: 76.
[2] مداحي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص11.
[3] عدي زهير محمود نديم، أثر الرصيد البيئي في الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، ،المجلد04، العدد08، العراق، 2012، ص: 12.

يقول **Ivan Cevich : أن هناك نوعان من مصادر الإبداع** مصادر داخلية متمثلة في القدرات الداخلية الذاتية، وحدات البحث والتطوير وبراءة الإختراع، ومصادر خارجية التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المؤسسة بالكامل عن طريق الإستحواذ .

وترى **Amabil Tiriza:** أن الابداع يصدر من خلال تفاعل ثلاث عناصر هي : المهارات ،التفكير الخلاق ، الدوافع الداخلية والخارجية، الخبرات المعرفية والفكرية والفنية .

وحسب **Lynch Tim:** فالابداع يصدرعن طريق احتياجات العميل الذي يوفر فرصا سوقية جديدة (حسب السوق) وتطوير التقانة من خلال تشخيص التطورات التكنولوجية في بيئة الصناعة .

وكنتيجة فإن مصادر الأفكار الإبداعية في المؤسسة كثيرة ومتنوعة و لابد من إستغلالها برشادة عالية، ترافقها حرية إتصال تسمح بمشاركة جميع أفراد المؤسسة، فالمؤسسة المبدعة تدرك أنه يتعين عليها حتمية تحليل كل مصادر الفرص الإبداعية .

المبحث الثاني:الركائز الأساسية لتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي.

يعد تنمية الإبداع وتطويره من المواضيع الهامة والتي يتوجب على المؤسسة 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 .

أولا : 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 جهود جميع

الموظفين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف موحد ومحدد مسبقا في البرامج والإستراتيجيات للرقي بالإبداع .

من بين الأساليب المساعدة على استخراج وتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة ما يلي :

1.1 العصف الذهني:

هو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت : [1]

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 :

أ – 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.

ب – فرز(تنقية) بدائل الحل : [2]

- القائد يعمل هنا دور المرتب والملخص للحلول .
- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابه منها في مجموعات .
- تشجيع اقتراحات جديدة .
- استبعاد المستحيل من الحلول .
- تحديد أحسن 3-4 حلول .

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

ت- اختيار وتحديد خطة العمل :

- القائد يوجه المناقشة لإختيار أنسب البدائل.
- اختصار عدد أعضاء الجماعة والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة .
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها .
- اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقها .

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.

2.1 أسلوب 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 في جلسة واحدة .

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

3.1 أسلوب القبعات الست :

يعتبر أسلوب القبعات الست من التقنيات العالمية المتطورة ولها فاعلية وقوة وسرعة في التأثير فضلا عن ضمان الجودة في التفكير، إذ يقول مبتكر هذا الأسلوب**(إدوارد دي بونو)** أن نظام القبعات الست في التفكير الإبداعي هو نظام للتفكير سهل جدا ولكنه فعال وبناء وأكثر إنتاجا ويساعد الجميع على ضبط مسارات التفكير الإبداعي لديهم لتنعكس على جودة أدائهم ويعمل أسلوب القبعات الست على توجيه التفكير وتحرير العقل من النمطية والرتابة والتقليدية السائدة في التفكير وتوصيله إلى مسارات ذات جودة عالية. وفكرة القبعات الست هي عبارة عن تقسيم التفكير إلى ستة أنماط من ألوان التفكير، كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة وتتميز هذه الطريقة بأنها تعطي الفرد وفي وقت قصير جداً قدرة كبيرة على أن يكون متفوقاً وناجحاً في المواقف العملية والشخصية وأنها تحول الموقف الجامد إلى مواقف مبدعة. [1]

وأنماط التفكير للقبعات تكون كما يلي :[2]

أ- **القبعة البيضاء :** تشير إلى النمط المحايد والمقصود به هنا عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير.مثلا : مكان إقامة المشروع أو فكرة الأسعار والكميات والتكاليف، معلومات حول البيئة المحيطة والظروف المحيطة، معلومات حول مشروعات مشابهة إن وجدت. فنلاحظ أن مثل هذه المعلومات هي معلومات محايدة لا إيجابية ولا سلبية ولذلك نختار اللون الأبيض.

ب- **القبعة الصفراء:** تشير إلى التفكير الإيجابي وهي مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة. عند إرتداء هذه القبعة نفكر في الجوانب الإيجابية للفكرة، كيف تزيد هذه الفكرة من دخلنا ؟ على سبيل المثال أو كيف تحسن من ظروف العمل والحياة ؟.

ت- **القبعة السوداء:** تشير إلى التفكير التشاؤمي عند إرتدائها، وكثيرا ما نرتديها دون أن نشعر، نفكر في الجوانب السلبية للمشروع، الخسائر التي يمكن أن نتكبدها والصعوبات التي سنواجهها.

ث - **القبعة الحمراء:** تشير إلى التفكير العاطفي وعند إرتدائها نفكر في المشروع بشكل عاطفي دون النظر إلى العوامل المنطقية والايجابيات أوالسلبيات مثل : ما هي العواطف التي تدفعك لخوض

[1] منال عبد الجبار السماك ، بشارة عز الدين ، **فاعلية إستراتيجية القبعات الست في تحسين جودة الأداء** ، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، الموصل، بغداد، المجلة 11، العدد 1، ص: 573 .

[2] http://www.sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=409&SecID=45#sthash.QfSs ; a01/03/2015,.h ,19:56.

غمار هذا المشروع؟، ما هي المتع التي ستجنيها نتيجة لذلك؟، هل تشعر بمشاعر فخر أو اعتزاز أو غيرها عند دخولك أو تبنيك لمثل هذا الأمر؟.

ح – **القبعة الخضراء :** ترمز إلى التفكير الإبداعي وهي مأخوذة من لون الأشجار وما فيها من معاني الإبداع والتجديد، عند إرتداء القبعة الخضراء نبحث عن أفكار جديدة لم يسبق أن طرحت. هنا نفكر في أصل الموضوع، مثلا: لماذا لا نبحث عن مشروع يمثل فكرة جديدة ورائدة ؟ ثم يمكن أن نفكر في السلبيات كيف يمكن أن نتجاوز هذه السلبيات بشكل إبداعي ونحولها إلى إيجابيات؟ كما يمكن أن نفكر في مزيد من الإيجابيات التي يمكن أن يضيفها المشروع ثم نفكر بشكل إبداعي عن دور العواطف والمشاعر في إنجاح هذا المشروع وهكذا تتفتح لنا آفاق جديدة للتفكير يمكن أن توصلنا إلى أفكار لم يسبق لها مثيل.

ج – **القبعة الزرقاء:** ترمز إلى التفكير الشمولي ويأتي دورها للتحقق من إستعمال جميع أنماط التفكير الداخلة في تعريف التقنية. قبل إنهاء عملية التفكير يطرح السؤال هل استخدمنا جميع الأنماط ؟ هل هناك نمط يحتاج إلى مزيد من البحث والتفكير فيه؟ وبناء على إجابة السؤال يتم إما إيقاف عملية التفكير أو استكمالها.

4.1 أسلوب 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]

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

الشكل رقم (3/1): أسلوب الشخصيات الأربع



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

ثانيا: التدريب على الإبداع .

إذا كان التدريب يسعى إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية فإنه يعمل كذلك على شحذ وتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتزويدهم بمختلف المعارف والخبرات التي تكون لهم رصيد وقاعدة فكرية تجعلهم أكثر استعدادا للإبداع والإبتكار، لإن التواصل مع الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يعد من أهم عناصر النجاح في تحقيق بيئة محفزة على الإبتكار والإبداع خاصة إذا تعلق الأمر بتطوير منتج، كما يحتاج الأفراد المبدعون إلى التدريب والتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم.[1] ومن أجل ذلك وجدت برامج التدريب على الإبداع حيث تهدف هذه البرامج –الآتي ذكرها– إلى إيجاد تأثير أوسع قصد تدريب الأفراد العاملين على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي المتميز .

[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.

1.2 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 .[1]

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 :[2]

- 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 .

---

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

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

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 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 .

تركز المؤسسات المتميزة على الدقة في إختيار الأفراد وتعيينهم، باعتبارهم مفاتيح النجاح والتفوق أو كما يقول مدير عام مجمع **CARNAUD** للصناعات الإلكترونية لدى انعقاد ملتقى المؤسسات الأوروبية والأمريكية لمناقشة الأسرار الكامنة وراء القوة التنافسية لدى المؤسسات اليابانية"إن أداء المؤسسة هو أداء عنصرها البشري وهذا الأخير هو الذي يخلق الفرق.."[1]

إن التوجه الجديد في الفكر الإداري والمكانة الإستراتيجية التي أصبح يحظى بها العنصر البشري يذكرنا بما قاله **(رالف والدو إمرسون)** أن التوظيف يعتبر أهم مرحلة في حياة المؤسسة والفرد، حيث تعتمد المؤسسات المتميزة في اختيار مواردها البشرية على مزيج من التفوق العقلي والبدني والإستعداد للعمل في جماعات أو فرق عمل بالإضافة إلى الإلتزام والقدرة على التكيف مع التغييرات البيئية.

إذ أنه لا يوجد خيار أمام مؤسسات الأعمال لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به إختيار وتسيير الأفراد أصحاب القدرات الإبداعية مثل تخطيط الموارد البشرية، تسيير الحياة المهنية، يقتضي أيضا الإبداع تطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة يد عاملة تنافسية . لم ينحصر دور تسيير الموارد البشرية اليوم في البحث عن التكيف فقط في المدى القصير والمتوسط بين حاجيات وموارد المؤسسة من اليد العاملة، بل يتجه بالدرجة الأولى إلى ضمان اكتساب،تراكم وحماية محفظة الرأسمال البشري كمصدر محرك للإبداع والتجديد الإستراتيجي . [2]

---

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

[2] 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، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 23 .

المطلب الثاني : التفكير الإبداعي وخصائصه .

أولا: 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) .[1]

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 ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، فهو يتضمن القدرة على تكوين تنظيمات وأبنية جديدة للأفكار والمواقف " .[2]

أما جون بول جيلفورد ، فعرفه:" أنه تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بتنوع الإجابات المنتجة والتي لا تحددها المعلومات المعطاة " . [3]

وأضاف **بول تورانس** ،:" أنه عملية يصبح فيها الشخص حساساً للمشكلات ، مع إدراك الثغرات والمعلومات والبحث عن الدلائل للمعرفة ، ووضع الفروض وإختبار صحتها ، ثم إجراء التعديل على النتائج"[4].

كما عرف **(فتحي جروان)** التفكير الإبداعي بأنه : " نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً . ويتميز التفكير الإبداعي

[1] صبحي حمدان أبو جلالة، مرجع سبق ذكره، ص : 76.
[2] صبحي حمدان أبو جلالة، نفس المرجع السابق، ص : 76.
[3] عدنان يوسف العتوم ، مرجع سبق ذكره، ص : 139.
[4] عدنان يوسف العتوم ، نفس المرجع السابق، ص : 139

بالشمولية والتعقيد – فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير– لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة".[1]

وكخلاصة يمكن القول أن التفكير الإبداعي هو عملية تعتمد على 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 الإبداعي والحلول الإبتكارية للمشكلة والذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول الاجتماعي وفي نفس الوقت يثير الدهشة لدى الآخرين .[2]

ثانيا : خصائص التفكير الإبداعي .

يتميز التفكير الإبداعي بالخصائص التالية :[3]

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

– ليس هناك عملية واحدة مفردة يمكن النظر إليها بطريقة مناسبة على أنها هي العملية الإبداعية، فهذا المصطلح هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية داخل الفرد، تشمل الإدراك والتذكير والتفكير والتحليل وغيرها .

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

– التفكير الإبداعي سلوك هادف لا يحدث في الفراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية . [4]

– التفكير الإبداعي عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد، وينطوي على عوامل معرفية وإنفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة .

وفيما يلي بيان الفرق بين التفكير التقليدي (النمطي) والإبداعي(الإبتكاري):

---

[1] http://www.sst5.com/programDetails.aspx?ProgId=409&SecID=45#sthash.QfSs_Le 02/02/2015 a 20:30.

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

[3] محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره ،ص : 70.

[4] 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، ص : 56.

– الإبداعي ليس بديل للتقليدي (كلاهما مطلوب) .

– التقليدي يتبع خطوات محددة ويبدأ من نقطة محددة حتى يصل إلى نتيجة (الطريقة مهمة).

– الابداعي (لا تهمه الطريقة) ولكن المهم خلق أفكار جديدة وغير مهم البداية واقعية أو غير واقعية .

المطلب الثالث : مهارات التفكير الإبداعي .

1– الحساسية للمشكلات :

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات، حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.[1]

2– الطلاقة :

الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية . لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.

وتصنف الطلاقة إلى خمسة أنواع للطلاقة : [2]

– طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد، مثل القدرة على إنتاج عدة ألفاظ تبدأ مثلاً بحرف (ك).

– طلاقة التداعي :أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

– طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

---

[1] 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.

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

-طلاقة التعبير :أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

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

3-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 المرونة هذه الأشكال : [1]

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

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

4-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.

يتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي : " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها ". [2] والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما يلي :

- الإستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الإستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

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

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

– الإستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج إستجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

5-قبول المخاطرة:

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة . كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفس الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. [1]

6- القدرة على التحليل والربط :

هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك، إن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد . أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم إستنتاج أو توليف علاقات جديدة.

المطلب الرابع : تعزيز الإبداع والتفكير الإبداعي .

أولا : خصائص الأفراد المبدعين .

أخذت الأبحاث التي اهتمت بدراسة الشخص المبدع حيزا كبيرا من إهتمام الباحثين، نجد أن **جون بول جليفورد** الذي يعد رائد هذه المجموعة قد ميز الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي : الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية تجاه المشكلات . كما ذهب الباحثون

[1] يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

للتميز بين المبدع والمتميز حيث أن المبدع يختلف عن المتميز بثلاثة خصائص وهي : التمحص، الحدس العلمي والمنطق العلمي.[1]

فنجد أن هناك عددا كبير من الخصائص التي تميز المبدعين عن غيرهم وهي : [2]

- الثقة العالية بالنفس نتيجة الموضوعية والجرأة في الحكم وحسن تقدير الأمور .
- التفكير الحر المستقل دون الاعتماد على الآخرين .
- القدرة علي حل المشكلات المعقدة،

وهنا يتبع الفرد المبدع أسلوبين من التفكير الإبداعي في حل المشكلات وهما :

- **التفكير التحليلي،** حيث يستخدم المنطق في تسلسل الأفكار وتحليلها للتوصل إلى حل يمكن التنبؤ به.
- **التفكير الإبداعي،** ويتضمن البحث عن الحلول وأفكار لا يمكن التنبؤ بها مسبقا من خلال التفكير والتصور الخلاق.

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

- البحث عن الطرق والحلول البديلة وعدم الإكتفاء بحل أو طريقة واحدة.
- التصميم والإرادة القوية.
- أهداف واضحة يسعى للوصول إليها.
- المثابرة.
- عدم المبالاة بالتعليقات السلبية.
- عدم الخشية من الفشل.
- لديه ميل لكسر الروتين.
- المبادرة.
- الايجابية و التفاؤل.

[1] حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص :61.
[2] منار إبراهيم عيد القطاونة، **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية ، ص: 2000 ، ص :59.
[3] منار إبراهيم عيد القطاونة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

ونرى أنه لابد على المؤسسة من السعي الحثيث إلى تنمية الخصائص السابقة من خلال التطوير والتدريب المستمر وتوفير فرص النمو الوظيفي للعاملين والإهتمام بدعم الخصائص السابقة وتنميتها.

ثانيا : 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 أنك تعيش 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 .

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

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 ؟.

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 .

لقد أصبح الحديث عن إدارة الإبداع وتطويره أمرا مألوف، وهو يمثل أحد محاور إهتمام المديرين في الكثير من المؤسسات المختلفة إذ ينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وليس شيئا حسنا فقط.

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]

أولا : 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، وما يترتب علية من نجاحات للمؤسسة في تحقيق أهدافها مما يستدعي دراسة المناخ الإبداعي لهذه المؤسسة وتحديد طبيعتها، إن الربط بين المناخ الابداعي و أداء المؤسسات ليست بالأمر السهل ، 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 .

---

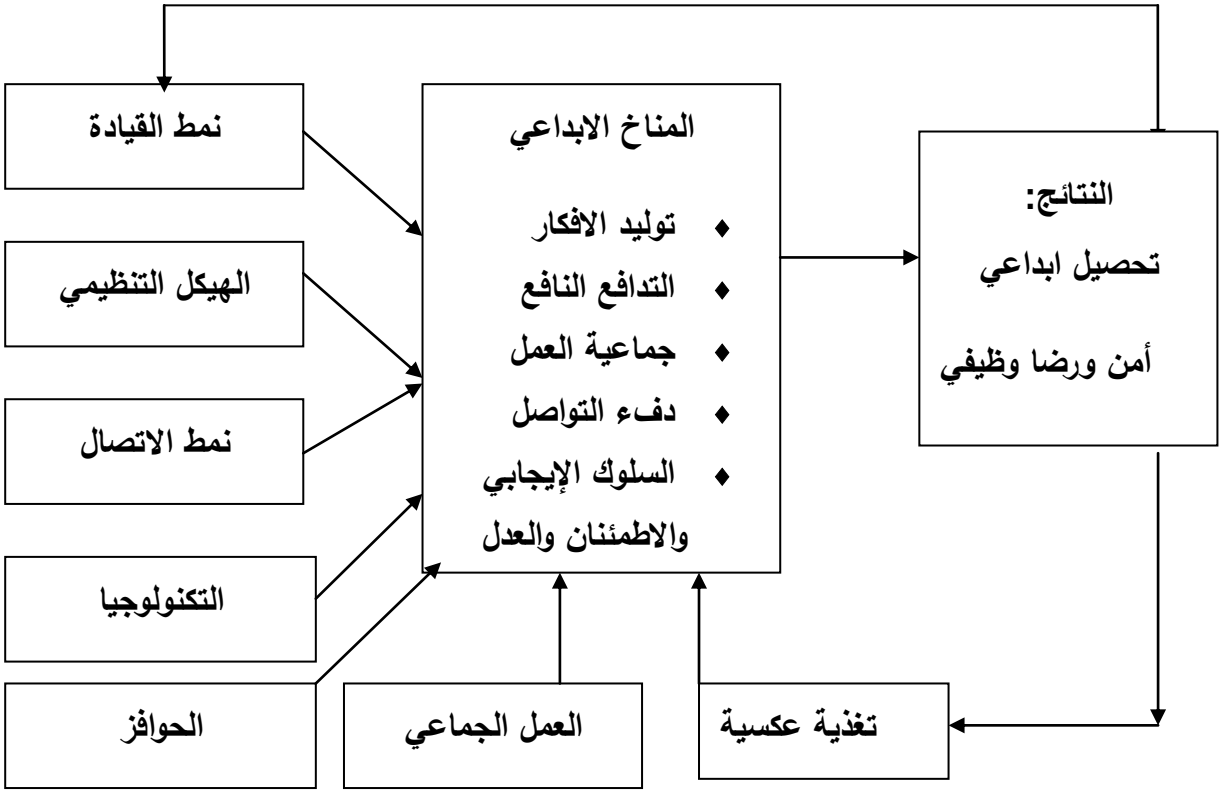
[1] موسى اللوزي، **الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن**، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، عدد 6، 1995، ص : 145 – 171.

2 Richard Kopelman، et. al، Benjamin (Ed)، **Organizational Climate and Culture**، San Francisco: Josey Bass Publishing Company، 1990.p: 345-382.

ثانيا : 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: [1]

الشكل رقم (4/1) : نموذج المناخ الابداعي



المصدر : من إعداد الطالبة 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 فيما يلي : [2]

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

[1] امحمد حسن حمادات، المناخ التنظيمي، بدون طبعة، دار الفجر النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص:31.

[2] امحمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص : 31.

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 .

- 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،العاملين والمبدعين، 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 خدميا أو 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] ودارسو السلوك التنظيمي يشيرون إلى أن هناك نوعين من الموظفين، الأول يتسم بأنه موظف منتج وهو الذي يحقق الهدف بطرق أسرع، ويتمتع بأسلوب تفكير غير نمطي، فيما النوع الثاني يطلقون عليه الموظف النشط يحقق

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

الهدف ولكن بجهد أكبر، وتفكيره نمطي، ولكن ماذا نعني بالإبداع هنا؟.. أنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير أساليب و أهداف ورؤى قائمة.. غير أنه إذا لم يتجسد الإبداع في الواقع فلا قيمة له، ذلك أن الإبداع الحقيقي يتأتى في العمل المبدع وليس في التفكير.. لذلك يتعين على المديرين أن يبحثوا عن العناصر المبدعة الخلاقة، وأن يعملوا على أن يكون للفكر الإبداعي الخلاق حضوره في بيئة العمل، ذلك أن الإبداع في هذا العصر هو الذي يختصر مسافات الإنجاز ويحقق النجاح.

وفي الواقع فإن المؤسسات لا تنقصها الطاقات المبدعة الخلاقة بقدر ما ينقصها إكتشاف العناصر المبدعة وتنميتها وفتح الطريق أمامها، ولابد للمؤسسات الإدارية في مجتمعنا أن يتجه تفكيرها إلى هذه الطاقات المبدعة والخلاقة والتي يتطلب اكتشافها مهارات من المديرين.. عسى أن يتسنى للفكر الإداري تنمية السلوك الإبداعي..أنها مهمة صعبة لكن قيمتها كبيرة جدا.

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 ". [1] ، 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". [2]

و يشير(**David Robbins**) إلى أن هناك عوامل تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المؤسسات، وتنبثق هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل.

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

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

العناصر المساعدة على تنمية السلوك الابداع هي: [1]

1- **عوامل ترتبط بالموارد البشرية:** كتوفير فرص التدريب للعاملين لإكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والإستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

2- **عوامل هيكلية:** وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في إتخاذ القرارات والإستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وقد أشرنا الى ذلك في المطلب الاول في هذا المبحث.

وبشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل والمناخ التنظيمي . فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والإستقلالية في بلورة وإختيار الأفكار ومن خلال أيضا إعطاء المبدع مجالا أوسع للإتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع. [2]

المطلب الثالث: فرق العمل المبدع.

1- **تشكيل فرق العمل المبدع:** نستطيع القول بأن 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.[3]

تتباين الآراء والأفكار حول منافع تشكيل فريق عمل بالإعتماد على عامل الألفة، أي مدى عمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض في السابق، إذ يرى البعض أن ذلك يعزز السلامة النفسية والثقة ويسهل التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق. فيما يميل الرأي الآخر إلى الإعتقاد بأن ذلك يمكن أن

---

[1] S. Robbins &, D. A. David, **Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications**, second edition, prentice Hall, U. S. A. 1998, pp: 533-534.

[2] 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, p p : 580-607.

.

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

يكون ضاراً وأن فرق العمل التي تستمر لفترة طويلة قد تعاني من الجمود والإفتقار للتنوع مما يؤثر سلباً على الأداء الإبداعي.

وتتوفر أدلة تجريبية تدعم كلا الرأيين، ولكن المسألة التي أغفل النظر فيها كلياً تتمثل في كيفية تأثر الإنتاج الإبداعي بالأنواع المختلفة للألفة ونوعية التفاعلات السابقة ضمن الفريق. وتشير الدراسات بأن الأفراد الذين أنتجوا عملا مبدعا جراء العمل مع بعضهم البعض في الماضي يمكنهم أن ينجحوا في إنتاج عمل مماثل مجدداً.

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.[1]

هناك فرضيات تفيد بأن هذه الألفة الإبداعية– أي وجود تاريخ من توليد الأفكار المبدعة المحتملة بين أعضاء الفريق – وليس المستوى العالي من الألفة بين أعضاء الفريق هي التي تساهم بحد ذاتها في تمكين الفريق من إنتاج أعمال مبدعة. وقد أجري البحث في بيئة فريدة، مع إشراك مشاركين في برنامج ماجيستير إدارة الأعمال التنفيذي الدولي الذي توفره جامعة "**تسينغهوا وإنسياد**" في الصين[2]. وقد تم جمع البيانات خلال الوحدة التاسعة من برنامج دراسي مؤلف من **11** وحدة يضم مجموعة من المشاركين الذين يتمتعون بتاريخ طويل **(11 شهراً)** من التفاعل المرتبط بالمهام. ومن أجل قياس الألفة الإجمالية بين أعضاء الفريق، طلب من كل مشارك تعبئة إستطلاع يحدد فيه مدى تكرار التواصل مع الزملاء في الصف، وتقييم السهولة التي شعروا فيها بأن تفاعلهم مع زملائهم في الصف ساهم في توليد أفكار جديدة. ثم تم تقسيم كل صف إلى فرق تصميم وطلب منهم تصميم منتج من شأنه تسهيل تسوق البقالة في سوق المأكولات الطازجة، وتحقيق التوازن بين الخصائص التصميمية وإعتبارات التكلفة. وبإستثناء القليل من التفاعل مع "عملاء" طارئين، جرت كافة التفاعلات ضمن فرق العمل على مدار ثماني ساعات من اليوم نفسه. وفي النهاية، قدموا منتجاتهم التي تم تقييمها من جانب

[1] مانويل سوسا، المرجع السابق، ص: .03.

[2] http://www.inseadknowledge.ae/articles/Assembling_Creative_Teams.cfm le:01/03/2015a 12.28.

مشاركين آخرين (حكام خارجيين)، وكانت النتائج واضحة جداً، بحيث أنتجت الفرق التي تحلت بنسبة أكبر من التفاعلات الإبداعية الإيجابية السابقة مفاهيم منتجات أفضل بكثير من الفرق الأخرى.

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: [1]

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.

ومع إنتهاء جمع المعلومات، يمكن للمدراء و بسهولة تحديد الأشخاص الواجب جمعهم ضمن فريق واحد، مع الأخذ في الإعتبار وجوب تحقيق التوزان بين التنوع وبين تشابه الخلفيات المعرفية، والجاهزية، والخبرات،والعلاقات بين الأقسام.

[1] http://www.inseadknowledge.ae/articles/Assembling_Creative_Teams.cfm le:01/03/2015 a : 12.28.

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 .

أولا : 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 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.

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

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 .

توجد عدة عوامل تعمل على تحفيز الإبداع و زيادة القدرة على الإبداع نلخصها فيما يلي: [2]

- تدعيم و تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم و أرائهم .
- وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير و تنمية روح المبادرة و المشاركة و إحترام أفكار العمال.
- الإعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة .
- مكافاة الأفراد لأفكارهم الإبداعية، و ذلك من خلال حوافز مادية و معنوية .
- تطور تكنولوجيا المعلومات و الذي إنعكس إيجابا على أنشطة الإبداع و التطوير حيث تساهم الأنترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصاميم و التحسين و غيرها في مختلف المؤسسات .
- 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 .

ثانيا : 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 :[3]

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

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

[2] بورنان إبراهيم ،بورنان مصطفى، **نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية** ، مجلة دراسات ، العدد 12 ، جامعة عمار ثليجي بالاغواط ،الجزائر، 2009 ، ص : 80.

[3] 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.

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.

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]

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

المطلب الخامس : موارد تفعيل الإبداع في المؤسسات .

إن النظرة التقليدية للإبداع على أنه سيرورة خطية تتكون من ثلاثة أقطاب للوصول إلى إبداعات، إنطلاقا من البحث، إلى التصنيع، إلى طرح المنتوج في السوق أصبحت غير كافية لنجاح الإبداعات في البيئة الحالية التي تتميز بالتغير الشديد والسريع، أجبرت المؤسسات على الأخذ بعين الإعتبار هذه التغيرات التي أصبحت محددات النجاح، إذا كانت يقظة حول ما يحيط بها وتسخير كل مواردها على إختلافها لتحقيق هذه الإبداعات، فلتطوير نظام إبداعي بشكل إيجابي داخل المؤسسة هناك شروط تظهر مهمة لذلك وهي :[1]

1- **توافر نظام لإدارة الموارد البشرية :** بحيث يتضمن كيفية المحافظة على الموارد البشرية والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي إلى تحقيق تمكين وتنمية للموارد البشرية في المؤسسة المعنية.[2]

نظرا لأن هذا المحور يعتبر من محاور هذه الدراسة الأساسية، سيتم التركيز عليه وبالتحديد على تنمية الموارد البشرية، فكما نلاحظ أن من أحد متطلبات الإبداع المؤسسي، توافر نظام لإدارة الموارد البشرية وحتى يتحقق الإبداع المؤسسي في إدارة المورد البشري يجب المحافظة على المورد البشري، وللمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة والتي تتم بعدة طرق منها ما يلي:[3]

أ) التأهيل ويتم من خلال :

*التدريب ضمن خطة واضحة، *الابتعاث لإستكمال الدراسة، *المشاركة في المؤتمرات والندوات،*المشاركة في لجان و فرق عمل، توفيرالمراجع والدوريات.

ب) التفويض وذلك من خلال :

*إعـــداد تعليمات و دليل تفويض الصلاحيات، *تفويض الإشرافيين في المواقع المختلفة للمؤسسة *تفويض الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور، *توفير المعلومات، *المتابعة المستمرة لأداء من تم تفويضهم .

ج) التقدير وذلك من خلال ما يلي :

[1] JEAN Lachman. «**Financement de l'innovation dans les PME** », Economica. 1996. p-p : 23-24.

[2] 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، ص:12.

[3] اسماء رشاد نايف الصالح، نفس المرجع السابق، ص13.

*إستحداث جائزة أفضل موظف، *قياس رضا الموظفين،*نظام تقييم المرؤوسين لرؤسائهم، *نظام الشكاوي والاقتراحات، *نظام الحوافز المرتبط بتقييم الأداء.

2- توافر العناصر المالية : الموارد المستخدمة تتعلق بوضوح بوضعية المؤسسة من الناحية المالية المنتظرة فذلك يؤثر على استمرارية المؤسسة، ورغم الأخطار الناجمة عن الإبداعات، إلا أنه غالبا مايكون عمل إجباري من أجل تأمين الإستمرارية، من الأحسن التحكم فيه من تحمل نتائجه بزيادة المنافسة عليها أو الإختفاء والزوال من السوق نهائيا وبسهولة . [1]

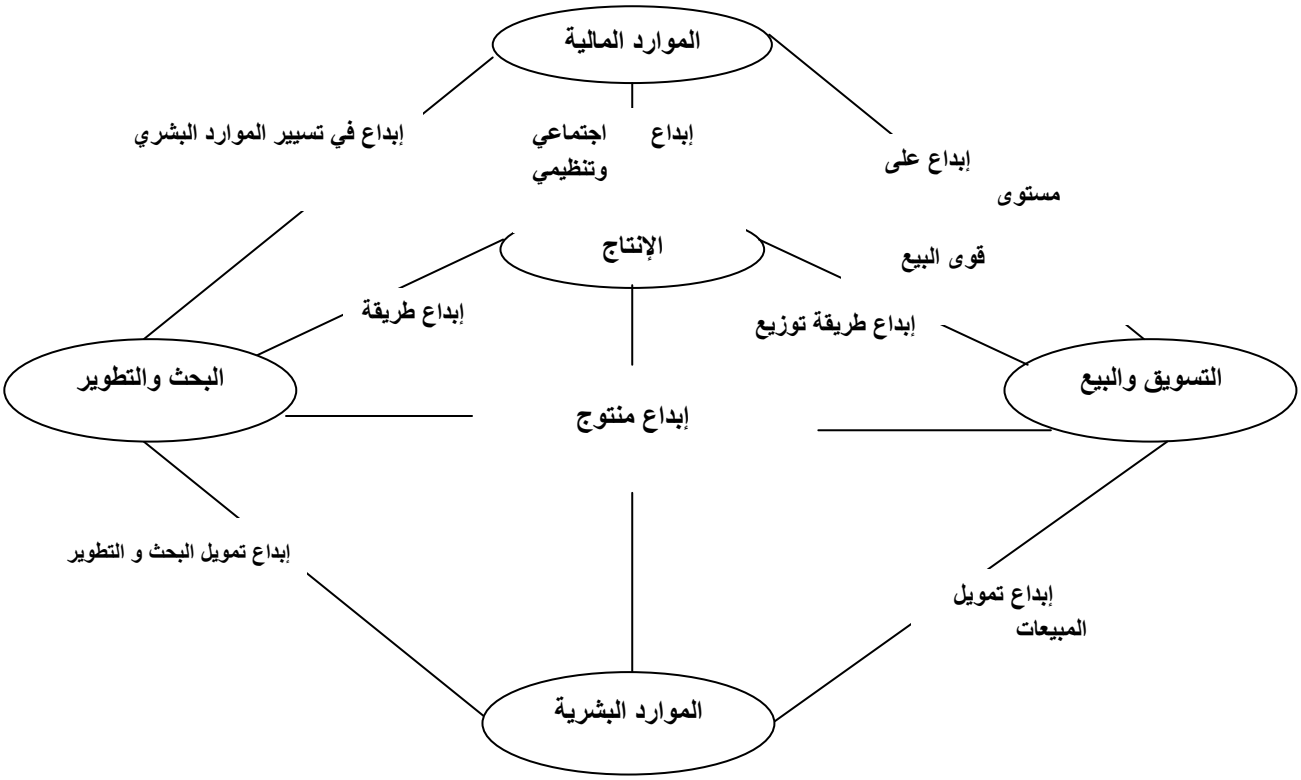
3 – توافر العناصر الإجتماعية و الثقافية : لأن نشر الإبداعات يتعرض لمعوقات بسيكولوجية ولعادات راسخة في المؤسسة والمجتمع، ولا تتطور إلا تدريجيا وتحت تأثير مختلف الضغوط مثل الحملات الإعلامية والتحسيسية، تأثيرات الأنماط المعيشية، إرتفاع مستوى التأهيلات (الكفاءات)، ووجود قوة منافسة .

4 –توافر العناصر الاقتصادية : الضغوط الممارسة من طرف المنافسة أو من ضرورة تأمين بناء مؤسسة في سوق مفتوح يمكنها سياقة المؤسسات إلى الإبداع بشدة حسب القطاع الذي تنشط فيه، وهذا نلمسه في بعض القطاعات التي تمتاز بشدة المنافسة كقطاع التكنولوجيا والإتصال فمعدلات الإبداع في مثل هذه القطاعات تكون أكبر من تلك التي تمتاز بالإحتكار أو منافسة ضعيفة.

إن الإحاطة بهذه العناصر تتطلب تنسيقا بين وظائف المؤسسة، إضافة إلى مراكز التطوير في النظرة التقليدية (البحث، التصنيع والسوق) التي تحدد مثلث الإبداع، و هناك سبعة أوجه أخرى رسمت من طرف (Marc giget) في لؤلؤة الإبداع والمتمثلة في الشكل رقم : (5/1) .

[1] 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، ص : 16.

الشكل رقم (5/1): لؤلؤة الإبداع



المصدر :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، ص : 16.

وفي دراسة قامت بها وزارة الصناعة الفرنسية تحت عنوان "الكفاءات اللازمة للإبداع" خصت **3800** مؤسسة بإستبيان يحتوي على **73** كفاءة ممكنة تساهم في تحقيق الإبداع في المؤسسة، أظهرت تسعة كفاءات يجب تطويرها في المؤسسة من مختلف الموارد التي يتطلبها تحقيق الإبداع، فبالرغم من أن بعض المؤسسات يمكنها أن تبدع من فكرة غير منتظرة أو بصدفة لكنها تبقى حالة إستثنائية، وبالتالي تبحث المؤسسة عن إبداعات بمحاولة برمجتها والتخطيط لها "نظام الإبداع" وبتوفير هذه الكفاءات التي تمثل شرط للإبداع وتساهم في تحقيق التنافسية إذا ترجمت بنجاح إلى إبداعات ملموسة، تتمثل هذه التسعة كفاءات التي تسمح ببرمجة الإبداع في: [1]

- إدراج الإبداع في الإستراتجية العامة للمؤسسة.

[1] : http://misaq.arabepro.com/t126-topic le : 25/03/2015 a : 15.33.

- تطوير الإبداعات.
- تنظيم وتسيير إنتاج المعارف.
- تسيير الموارد البشرية وفقا لمنظور إبداعي
- إتباع التنبؤ والتصرف في التطورات التي تحدث في السوق .
- تمويل الإبداعات.
- بيع الإبداعات في بعض الحالات.
- تسيير والدفاع عن الملكية الفكرية .
- التكيف مع التطورات التكنولوجية في القطاع. شملت هذه الكفاءات الأوجه التقنية، التجارية والتنظيمية للعرض الإبداعي وتستمد قوتها من مختلف أنواع السيرورات الأكثر شهرة ومنها نموذج السلسلة " kline et rosemberg" .نموذج "Nonaka ونموذج"Takenchi " .

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، وتحفيز سلوكهم 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 .

تمهيد :

أعطى ديننا الحنيف مكانة بالغة الأهمية لمستوى أداء العمل ففي القرآن الكريم نجد قوله تبارك وتعالى: ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ سورة التوبة الأية 105، وقد جاء في السنة النبوية الشريفة ما يؤكد ذلك ففي الحديث الشريف قال رسول الله صل الله عليه وسلم "**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه** "، فقد جاءت الشريعة الإسلامية محفزة للعمل وفي وضعه الأسمى وهو الأداء المتميز.

ويعتبر 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 .

من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل العناصر التالية :

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

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي العام للأداء المتميز.

حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد في الفكر والدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفئة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي في قطاعات الأعمال .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 .

يستخدم مصطلح الأداء **(PERFORMANCE)** على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها **ANNICK BOURGUIGNON** بـــ "الكلمات الحقائبية **(LES MOTS VALISES)** أو الكلمات الأسفنجية **(LES MOTS EPONGÉS)** "[1]، ويقصد بذلك أنها قد تتقارب في المفهوم مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في التطبيق العملي له

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

أولا : مفهوم الأداء .

- الأداء لغة : يعود أصل كلمة الأداء لغة للإنجليزية **TO PERFORME** وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة[2].

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـــ: الأمثل ، الجيد، الكفء... الخ[3].

- أما إصطلاحا: فهو إيقاع الفعل في الوقت المحدد له .[4]

---

[1] LE PETIT LAROUSSE , **DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE ILLUSTRE**, 1998, P : 1179.

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

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

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

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 .[1]

– يعرف الأداء بأنه إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها. [2]

و يشير **RICHAR DAFT** إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسساتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة [3].

أما **OCTAVE.GELINIER** في كتابه "المؤسسات العصرية" و الذي ذكر فيه أهم مؤشرات تحسين الأداء و لخصها في المصطلحات التالية : [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.
- ويعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "[5]، 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 ما يلي: [6]

- قيادات تتميز بالالتزام و بعد النظر و المشاركة.
- وعي كامل بالعوامل الحيوية لإحراز النجاح في العمل

---

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

[2] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 38.

[3] سناء عبد الكريم الخناق،**الاداء 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 ص: 15 .

[4] بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص: 116.

[5] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتجية**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 231.

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

- 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.

ثانيا : المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء .

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية والكفاءة، حيث يتم إستخدامهما كبديلين يؤديان لنفس المعنى والغرض، سنحاول فيمايلى تحديد الفرق بين كفاءة الأداء وفعالية الأداء.

- **تشير الكفاءة (L' EFFICIENCE)** إلى " إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"[1]، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة. كما أنّ الكفاءة تعني "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقلّ أي إبقـــاء التكلفة في حـــدودها الـــدّنيـــا و الأرباح في حدودها القصوى، و هي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنّه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفـــة و العلاقـــة بين المخرجـــات و المـــدخلات" [2].

"و بالتالي فإنّ الكفـــاءة = قيمـــة المخرجـــات / قيمـــة المـــدخـــلات"

كان هذا المبدأ هو المعيار المسيطر لقياس الإنتاجية والحكم على مدى نجاح المؤسسة في ظل الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية". [3]

ولقد وجهت إنتقادات حادة للطرق التي صاحبت تطبيق مبدأ كفاءة الأداء في الإدارة العلمية، بسبب تركيزها على الإنتاج المادي وإهمال الجانب الإنساني في العملية الإنتاجية، لذا بدأ التفكير في مبدأ فعالية الأداء، هذا التوجه قاد إلى ظهور مبدأ " فعالية الأداء " في الفكر الإداري، ويركز مفهوم

[1] ديف فرانسيس، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، بدون طبعة، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1995، ص: 91 .

[2] علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية– حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 06.

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

فعالية الأداء على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب إرضاء العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين والمستفيدين .

- **أما الفعالية (L'EFFICACITE):** فتعني " عمل الأشياء الصحيحة، و ليس عمل الأشياء بشكل صحيح". كما تعرف أنها "الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة"، أو " مدى ملائمة الأهداف المختارة، و مدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف".[1]

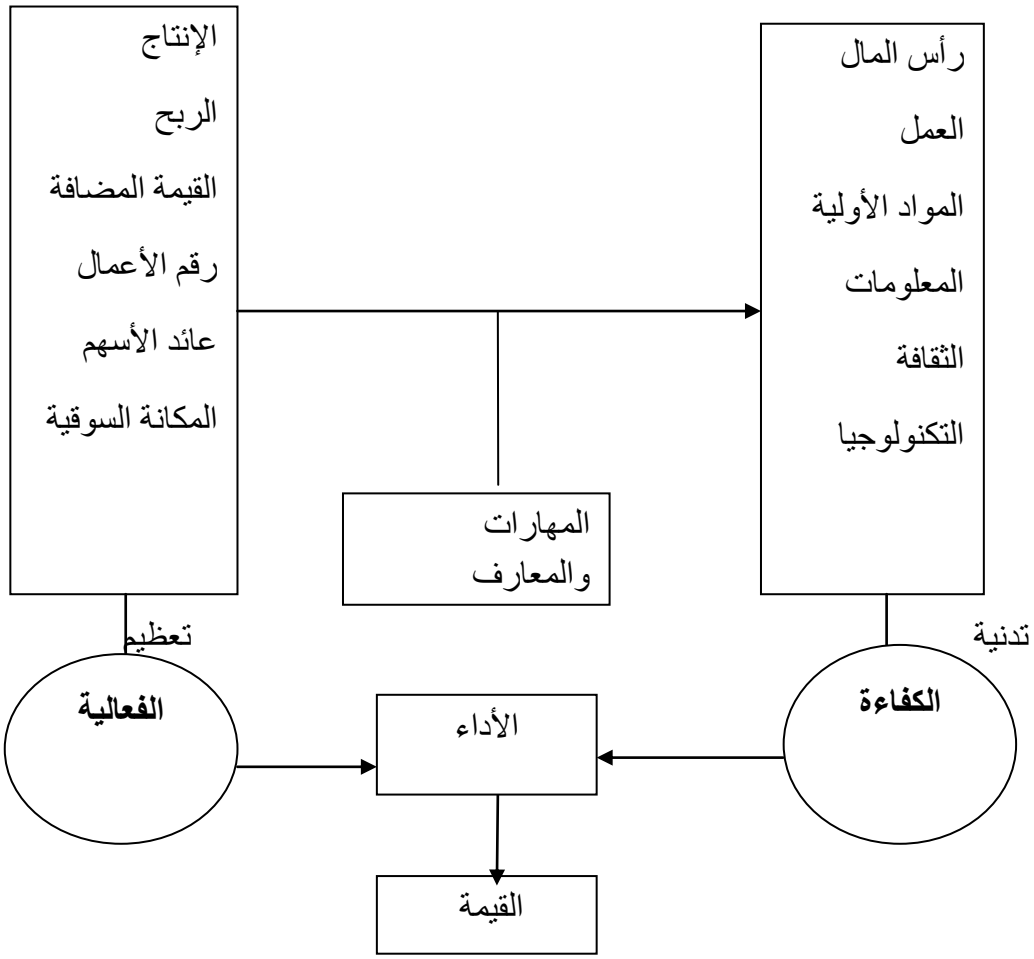
إن الفرق الجوهري الذي يميز مبدأ كفاءة الأداء عن مبدأ فعالية الأداء، هو تركيز الثاني على " التأثير " الموجب الذي تتركه الإنتاجية التي يتم الوصول إليها، فهي تجسد علاقة نوعية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء مهام معينة وفي الوقت المناسب، وهو ما لم ينتبه إليه الأول، وفي هذا التوجه الجديد الذي صاحب فاعلية الأداء إنتقال من مفهوم الإدارة المادية إلى مفهوم الإدارة العضوية أو الإنسانية، أي تلك التي تركز على أصالة الأهداف.

فنجد أنه لن يكون الأداء فعال حتى يكون كفئا ، بينما يمكن أن يكون الأداء كفئا وليس فعالا وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالا جيدا لكن في غير الغرض أو المجال المفيد . و هذا ما أكده KALIKA MICHEL في تعـــريفه حيث قـــال: "أثبتت الدراســـات أيضاً أنّ الفعـــالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيّراً تابعـــاً يتحدّد بفعل عدد من المتغيّرات المستقلة، و إحدى هذه المتغيّرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهـــداف المحـــدّدة " [2]، و على هذا الأساس يتضح جليّـــاً أنّه يستلزم على المؤسسة أن تحقق مستوى معيّن من الكفاءة و الفعالية معـــاً، حتّى تتمكّن من البقـــاء و النمو.

ويمكن تقديم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي:

[1] رامي جمال اندراوس وآخرون، **الإدارة بالثقة والتمكين**، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث، إربد، العراق، 2008، ص: 228 .
[2] علي عبد الله، مرجع سابق، ص:8

الشكل رقم (1/2): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية .



المصدر: عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 09/08 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 02.

وعليه من الشكل **(1/2)** يمكن تحديد تعريف للأداء بأنه "تعظيم المخرجات المتمثلة في (الإنتاج ، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عائد الأسهم، المكانة السوقية) تحت قيد تدنية المدخلات المتمثلة في :

(رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات، الثقافة ، التكنولوجيا)"، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد

استخدام الموارد) ،[1] إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والتطور، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المؤسسة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

ثالثا : 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 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"،[2]

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.

[1] الشيخ الداوي ، **نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،الجزائر، 1999، ص: 09 .

[2] عبد المليك مزهودة، **المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 09/08 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 02.

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.

ومع ظهور التسيير الإستراتيجي أخذ تقييم الأداء منحى أخر حيث أصبح يستخدم مدخل التحليل الإستراتيجي الذي يتناول أداء المؤسسة من جوانب أخرى، غير إنجازاتها، كمراقبة اتجاه عوامل المحيط ، تحليل الصناعة، تحليل البيئة التنافسية...الخ. إضافة إلى تقييم الإمكانيات سواء المتعلق بالمؤسسة أو بمحيطها. وفي هذا الإطار اشتهرت سلسلة القيمة ل **مايكل بورتر** التي يقترحها كنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة، ومعرفة مردودية كل منها وبالتالي تحديد أيها أكثر أهمية ونشير إلى أن هذا التطور في أساليب تقييم الأداء لم يتميز بالطابع التعويضي بقدر ما تميز بالطبع التكاملي وهو ما جعل الأسلوب اللاحق يحوي الأساليب السابقة له.

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:

أولا : مفهوم الأداء المتميز(EXCELLENCE) :

إن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي تردد كثيرا في الكتابات قديما، وقد تباينت أراء الاختصاصيين اللغويين حول هذا المفهوم، بعضهم اقترح التفوق وبعضهم اقترح الإمتياز، الريادة، وآخرون اقترحوا السمو والعلا؛ وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة لأنه ترجمة للفظ المستخدم دوليا بعدما أنشئت مؤسسات علمية تحمل عبارة (**CENTRES OF EXCELLENCE**) ، فاصطلح الباحثون على أن يترجموها بالعربية" المراكز المتميزة".

وقد عرف **علي السلمي** التميز بأنه: " 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].

وعرفه **CHARLES WHEELA** بأنه :"طاقة خلاقة ومتناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية فى ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة" .[2]

أما **BURKHART DALLWITZ** فعرف التميز بأنه : " سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. [3]

كما عرفه ***MAX WELL*** أنه : " ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة " [4]

والتميز بالنسبة لـــــــ ***JOHNS OAKLANd*** 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 ".[5]

أما **MC GREGOR** فقد عرف التميز بأنه :"كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، وعرف تميز العمل بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوية من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل ".[6]وبالتالي فهو الطريقة الإجمالية للعمل الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من

---

[1] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، **القاهرة**، مصر ، 2001، ص: 80..
[3] علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**،بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 ، ص: 112.
[4] علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

[1] سعاد ميدون، **دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**، رسالة ماجيستير، جامعة المدية، الجزائر ، 2014، ص: 69.

[2] سعاد ميدون، مرجع سبق ذكره، ص 69.
[6] سماح صولح ، **دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2013 ص : 59.

المتعاملين مع المؤسسة، والعاملين فيها، والمجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المؤسسة على المدى الطويل .

وبالنسبة لمفهوم التميز علي مستوي المؤسسة فإنه يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، و يرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، من هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة : [1]

البعد الأول : أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل و تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات و ما تعتمده من نظم و فعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف و يهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا و تاما.

يعتبر **علي السلمي** أن هذان البعدان متكاملان و هما بمثابة وجهان لعملة واحدة و لا يتحقق أحدهما دون الآخر، ويؤكد على أن مفهوم التميز في الأداء هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الأنترنت وسيادة الإتصالات والمعلومات.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه:" قدرات الفرد و المؤسسة على الأداء المتفرد للأعمال المطلوبة بدرجة كبيرة من الإنضباط ،الإتقان والجودة بدون ترك مجال للخطأ أو الإنحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة مقارنة بالمنافسين، وسعيا لتحقيق أهداف ذوي المصلحة".

ثانيا:التطور التاريخي لمفهوم الأداء المتميز.

يتضح التطور التاريخي للأداء المتميز من خلال : [2]

- 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 .

[1] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، بدون طبعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص:113.
[2] 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.

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 **لديمنج** **DEMING** 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 .

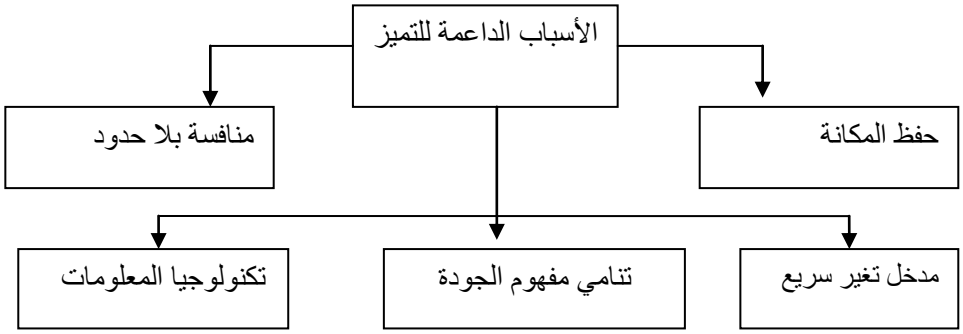
ما يمكن استخلاصه أن المحاولات الأولى كانت موجهة نحو البحث عن "تميز الإدارة " ، غير أن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك لعملية أخرى مكملة ألا وهي " إدارة التميز " وهي ليست وليدة الصدفة وإنما نتيجة لظروف محيطة بها، فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المؤسسات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها.غير أن السؤال 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]:

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

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 .

- **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

[1] عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

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:** أصبح العميل لا يرضى عن الجودة بديلا خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية الشديدة الرامية لتحقيق رضى العميل وولاءه، فقد تزايد الوعي لدى العميل وأصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر أحيانا.هذا ما أدى لسعي الحثيث للمؤسسات نحو تطبيق المفاهيم المختلفة للجودة بغية التميز عن المؤسسات المنافسة وكذا ضمان تعزيز فرص بقائها وإستمراريتها وتفردها .
- **تكنولوجيا المعلومات:** 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 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 كمايلي :[1]
  - زيادة قدرة المؤسسة على السيطرة على الوقت والمسافات .
  - زيادة القدرة على توليد ونقل وتوزيع الطاقة .
  - زيادة قدرة المؤسسة على تصميم مواد جديدة وتغير خواصها .
  - زيادة قدرة المؤسسة على توفير الجهد البشري .
  - زيادة القدرة على فهم الإنسان وسلوك الجماعات في المؤسسة .

وبالرغم من الدوافع سالفة الذكر، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جدا، أو أنها من التكاليف التي لا يمكن أن تتحملها كل المؤسسات.لكن مهما كانت هذه التكاليف عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى.فالتكلفة في هذه الحالة هي القضاء التام على مستقبل المؤسسة .

ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة :[2]

1/ **التكاليف المباشرة:** وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المؤسسة، وتنقسم بدورها إلى :

[1] سعيدة بلهادي، مرجع سبق ذكره، ص :118.

[2] عادل زايد، مرجع سبق ذكره ص: 16.

–تكاليف الوقاية :تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة والتحقيق والمراجعة والتدريب.

– تكاليف التقييم : تتضمن تكاليف الفحص للتأكد من المطابقة والتقييم وكتابة تقارير الأداء وتسمى كذلك بتكاليف الفحص، الرقابة، الكشف أو التفتيش.

– تكاليف الفشل: تتضمن نوعين من التكاليف هما : تكاليف الفشل الداخلي والتي يتم اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية مثل: الخامات المعيبة التكاليف المتعلقة بتلف الآلات، وتكاليف الفشل الخارجي والتي يتم اكتشافها بعد تسليم المنتجات أو أداء الخدمات ،مثل تكاليف معالجة الشكاوي ، استبدال المنتجات المعيبة ودفع التعويضات.

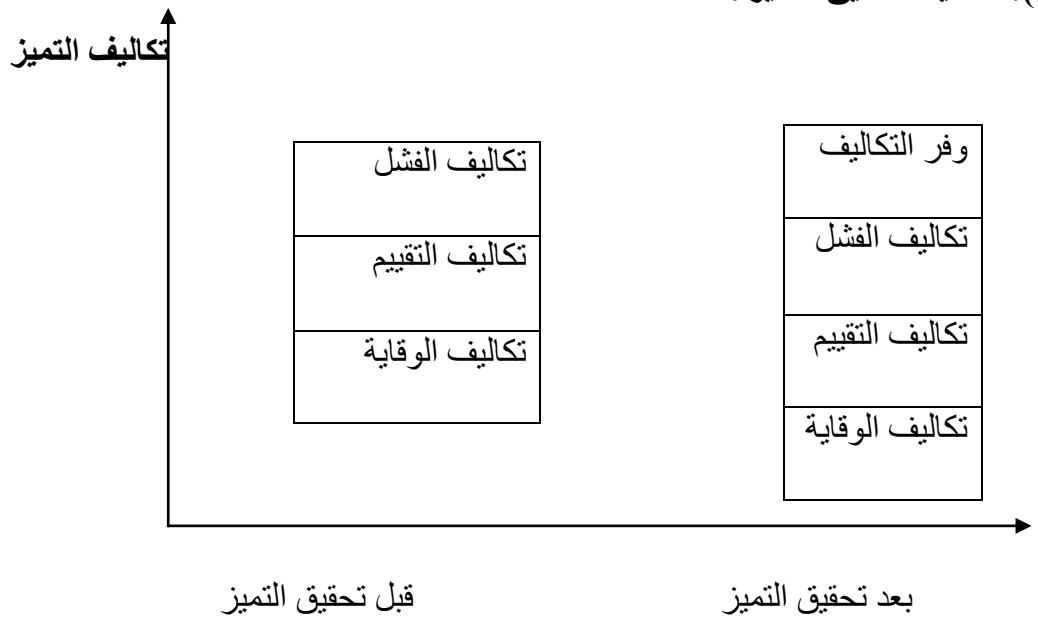
2/**التكاليف غير المباشرة:** وهي التكاليف التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة، وتنقسم هذه التكاليف إلى:

- 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 .



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 .

المطلب الرابع : مقومات الأداء التميز.

تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة المؤسسة على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية، تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم. وتبين هذه الدراسات، التي شملت استطلاع لآراء **1500** مسئول في كبريات الشركات الأمريكية على أن الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع و أنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية .[1]

يتضح أن تحقيق "الأداء المتميز" يتطلب توافر المقومات التالية: [2]

1- بناء استراتيجي متكامل بما يضمه من رسالة، ورؤية مستقبلية، وأهداف استراتيجية، وخطط استراتيجية تقوم جميعا على أساس من التفكير الإستراتيجي المبدع .

2- منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة ، على أن تتصف تلك السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع المتغيرات .

3- هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية، وتعكس فكر الإدارة المعاصرة القائم على تكريس الامركزية والمحاسبة بالنتائج ، فضلا عن استيعاب قيمة المهارت والخبرات التي تتمتع بها الأجيال الجديدة من عمال المعرفة .

4- نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجري في المؤسسات وخارجها من متغيرات ذات صلة بأهداف المؤسسة ومجالات

[1] يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص :127.
[2] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مرجع سبق ذكره،ص: 100.

اهتمامها، وتوالي تلك البيانات بالتحديث والتطوير ، كما تتيحها للقائمين بالتنفيذ فور تحقيقها وكلما احتاجوا إليها.

5- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الإستراتيجي لإحتياجات المؤسسة من العاملين ذوي الإختصاصات والمهارات المحددة، وينظم عمليات الإستقطاب والإختيار وفقا لمعايير وتقنيات متطورة تراعي أهداف المؤسسة وإمكانياتها، ويوالي الموارد البشرية بالتوجيه والتدريب والرعاية المتكاملة والتعويض العادل لقاء جهودهم وحسب النتائج المتحققة .

6- نظام لإدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات العمل، يقوم على تحديد أهداف الجودة في ضوء رغبات العملاء ، ودراسة النشاطات المنتجة للسلع والخدمات وإعادة هندستها لتتفق مع معايير الجودة المستهدفة، مع تأكيد الإهتمام بالعملاء الداخليين إلى جانب رعاية العملاء الخارجيين.

7- نظام لإدارة الأداء يحدد أسس ومعايير تصميم الأعمال وتخطيطها، وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المخططة، ثم متابعة الأداء وتحليل مشكلاته وتشخيص أسبابها التي تمكن من معالجتها، ثم تطوير الأداء وتحسينه بإستمرار.

8- قيادة فعالة تتبني التغيير وتحقق التوجيه والمساندة للجميع، وتعمل على ربط المؤسسة بالمجتمع وتحقيق التواصل بينهما .

9- نظام متكامل لقياس الإنجازات وتقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل من العامليين أو مجموعاته ، بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء المؤسسة كلها .

المبحث الثاني:إدارة التميز .

إن البحث عن عصرنة وتحديث أساليب الإدارة كان مطلبا دائما لمحاولة التأقلم مع التغييرات العالمية،التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة انجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري .حيث شكل مدخل إدارة التميز نموذجًا مهمًا للمؤسسات بإدارتها الحالية وعاملا مساعد لها لضمان بقاءها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي.

وعليه سنحاول في هذا المبحث الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بإدارة التميز .

المطلب الأول :الإطار المفاهيمي لإدارة التميز .

أولا : 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 المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع.[1]

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

- 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 ". [2]
- ومن جهته يعتبرها **علي السلمي** بأنها : "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة".[3]

-فهي: " تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة"[4] فإدارة التميز باتت من أهم مستلزمات المؤسسات التي تعمل في بيئة أعمال يتزاحم فيها المنافسون وتتقلب فيها ظروف العمل، وأصبح التحسين المستمر والتطويرالدائم من أهم متطلبات بقاء تلك المؤسسات .

-في حين يرى (**PHILIPPE D' IRIBARNE**) أنها: " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من زبائن، عمال، مساهمين...، وتنسحب الممارسة الباهرة

---

[1] محمد عبد الرحمن، **الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**، بدون طبعة، دار حامد للنشر، الأردن، 2006 ، ص: 90.

[2] فاطمة لبوخ، **إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة**، مذكرة ماجيستار ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص : 19.

[3] علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره ص: 04.

[4] عادل زايد، مرجع سبق ذكره ص:6.

إلى جملة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها"[1] .

-يمكن تعريفها أيضا بأنها : " فن توجيه وقيادة العناصر البشرية لتحقيق الأهداف ".[2]

إن امتلاك مقومات " إدارة التميز " وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وإنفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية المعنوية من طريق التجارة الدولية .

ولن تتحقق هذه المقومات بالتمني أوتقليد المؤسسات الأجنبية، بل بالبحث عن سبل متفردة لإكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد، وتتمثل أهم مفاتيح إدارة التميز فيما يلي : [3]

- تنمية وحفز الإبتكار .
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء .
- الإلتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة .
- الإلتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية .
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية .

ثانيا : مبادئ إدارة التميز.

تقوم إدارة التميز للمؤسسات بشكل عام على مجموعة المبادئ الموضحة بالشكل التالي : [4]

[1] شوقي قبطان ، **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، ص:04.

[2] مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

[3] علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، ص: 05.

[4] 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.

فيما يلي توضيح للشكل **(4/2)والذي** يلخص مبادئ إدارة التميز : [1]

1/ نتائج الأعمال :التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المؤسسات.

2/ التركيز على الزبائن :التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المؤسسة وبين عملائها.

3/القيادة وتناسق الأهداف :التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.

4/الإدارة بالعمليات والحقائق :التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.

5/تطوير ومشاركة القوى البشرية :التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.

6/ التعلم المستمر والإبتكار والتجديد :التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.

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

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

8/ المسؤولية المجتمعية: الحرص والإلتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل الإزعاج والتلوث، و تحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع، والمشاركة في الفعاليات المختلفة (الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية).

المطلب الثاني:مداخل إدارة التميز.

أولا : إدارة الجودة الشاملة.

لقد ظهر في الآونة الأخيرة توجه الكثير من المؤسسات لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التطوير في الأداء، وذلك من خلال إعتمادها على مبدأ الوقاية خير من العلاج خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة المؤسسات الخدماتية، إذ أن جانبا مهما من مخرجاتها غير قابل لمبدأ إعادة معالجة العيوب فالأداء يفترض أن يكون صحيحا من المرة الأولى، وهذا يتسق مع استحقاقات الجودة.

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 .

[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.

- 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 .

- 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.

- القياس أداة هامة للجودة : يتم قياس أداء العمليات بمدى سرعتها وتكلفتها والإلتزام بمواصفاتها، ثم بعد ذلك يتم مقارنة ماتم تنفيذه بالمعايير ويتم تحليل الفروق والتباين إحصائيا لتحديد مدى الإلتزام بالمعايير .

- الإلتزام بمبدأ التحسين الشامل والمستمر : تعتمد الجودة الشاملة على التحسين المستمر الذي يتضمن تحديد العمليات وقياسها، ومعرفة المشاكل في العمليات وأسبابها وإدخال التحسينات والتعديلات في المعايير، ثم قياس الأداء بعد التعديلات، ثم التنفيذ والإتصال بالزبائن لقياس رضاهم وبالعاملين وتدريبهم على التعديلات الجديدة.

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]

- بعض الدراسات أكدت ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشامـــــلة، و جاءت الصيغة **إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة.**

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

- دراسات أخرى بينت أن إدارة التميز، هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة. ومثلت إدارة الجودة الشاملة قاعدة إدارة التميز.
- بعض الباحثين انتقدوا منهج إدارة الجودة الشاملة وأكدوا أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها عند التطبيق الفعلي، كما أشاروا إلى أن **[60-67%]** من المؤسسات التي تبنت تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تتوصل إلى النتائج التي تم التخطيط لها وبالتالي لا يمكن الإعتماد المجرد عليها للوصول للتميز، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات أشارت إلى قصور تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق ميزة تنافسية وأكدوا أن المؤسسات تحتاج إلى أساليب إدارية وموارد تنظيمية إضافية لتحقيق التميز، كما أن إدارة الجودة الشاملة لم توفر للمؤسسات تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق التميز التنافسي، وذلك كون إدارة الجودة الشاملة تتبنى التحسين المستمر التدريجي الذي يحتاج إلى فترة زمنية قد تمتد إلى سنوات للوصول إلى النتائج، فالتطبيق يحتاج إلى وقت طويل ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع.

- وقد أشارت بعض الدراسات أن تميز النتائج التي سيحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى اعتماد المنافسين على هذا المفهوم في إدارة أدائهم، فزيادة انتشار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لدى المنافسين يقلل من تميز النتائج المتحققة.[1]
- كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تعتبر شاملة ذلك أنها تركز على تلبية توقعات العميل لكن من المفترض أن تتعدى ذلك لتلبي توقعات ذوي المصلحة .بالإضافة إلى أن التطوير المستمر فيها يركز على التخلص من الأخطاء في الإنتاج أو تقديم الخدمة، إلا أن المفترض أن تركز على التحسين الإضافي الذي يضيف قيمة، وأن التخطيط فيها يقتصر على التقدم من المكان الحالي إلى المكان المنشود، لكن المفترض أن يكون التخطيط العكسي من المنشود إلى الحالي .

- إدارة التميز تعتمد على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير اعتمادا على تقييم كمي أو نوعي لنتائج الأعمال ومقارنتها بنتائج مرجعية، أما إدارة الجودة الشاملة فإن التقييم فيها يكون عـــــــلى مستوى تقييـــــــــــم مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين الأداء.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز يكمن من خلال كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميز، كما أكد على ذلك **علي السلمي** واعتبرها واحدة من تسعة

[1] تغريد عيد الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص : 45.

متطلبات أخرى لتحقيق التميز كما لم يشترط اعتماد التميز على الانتهاء من التطبيق. كما وتبنت بعض جوائز التميز العربية إدارة الجودة الشاملة كأحد المعايير الفرعية مثل جائزة الملك عبد الله .

ثانيا: إعادة الهندسة ' الهندرة '.

1- تعريف إعادة الهندسة.

لم يختلف الباحثون كثيرا في تحديد مفهوم إعادة الهندسة، وهذا راجع في الغالب لقلة الدراسات التي تناولت هاته الفكرة، فقد عرفت 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]، في حين عرفها **جوزيف كيلادا** في كتابه " تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة " بأنها : " التغيير الثوري في طريقة تفكير التنظيم ، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا، فهي تشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم، والعملاء والموردين، والشركاء الخارجيين الآخرين . [3]

2- **خصائص عملية إعادة الهندسة الإدارية :**

- يترتب على تطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية 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 [4].

---

[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] جوزيف كيلادا، **ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2004، ص : 133.

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

– تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي حيث أنه وفي ظل هذا المفهوم يتم تكوين فرق عمل للقيام بأعمال تكون من صلاحياتها عملية اتخاذ القرارات بدلا من الإدارات.

– الاعتماد على التعليم والتعلم، بالإضافة إلى التدريب حيث أن التعليم يساعد على إيجاد خبرات قادرة على اكتشاف نقائص العمل بنفسها.

– 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. [1]

3- خطوات تطبيق إعادة الهندسة:

تتلخص خطوات أو مراحل تطبيق إعادة الهندسة في النقاط التالية : [2]

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

[1] رواية حسن ، **السلوك في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص : 362 .
[2] 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 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 أن هذه الآلية تتماشى مع بناء وهيكل المؤسسة .

ثالثا: 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 التاليـــة :[3]

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات المرجعيـــة.
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
- تطور إمكانية الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن.

[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 .

- تساعد المؤسسات على اكتشاف ممارسات جديدة تحقق لها أهداف جديدة.
- تساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمتسارع.
- تساعد المؤسسة على البقاء في إطار المنافسة مع المؤسسات الرائدة في الصناعـــة.
- تعزز إمكانية زيادة الإنتاجية، وتحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسســـة.
- فهم أفضل للعوامل الحرجة لنجاح المؤسسة.
- فهـــم أفضـــل لعمليـــات المؤسســـة.
- 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.
– 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 الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (54) ، 2005 ،ص :06.

3- أنواع القياس المقارن بأفضل أداء و خطواته.

1-3 أنواع القياس المقارن بأفضل أداء : يمكن أن يتم داخليا أو خارجيا ونبين ذلك فيما يلي: [1]

أولا: القياس المقارن الداخلي : يكمن في مقارنة أنشطة المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة الأم، ومنه إعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس لتحسين الوحدات الأخرى، وتعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومـــات.

ثانيا : القياس المقارن الخارجي: يكمن في مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، تعمل في نفس الصناعة أو صناعة أخرى وتنقسم إلى ما يلي :

أ / **القياس المقارن بالمتنافسين :** حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، الأفراد، التكنولوجيا، السعر، الجودة... وتعتبر صعبة نظرًا لصعوبة الحصول على معلومات جيدة ودقيقة على المنافسين.

ب/ القياس المقارن للوظائف بأفضل الأداء: ويستخدم لمقارنة وظائف المؤسسة بوظائف مماثلة في مؤسسات منافسة أو غير منافسة، وعادة يمكن أن يؤدي هذا النوع إلى تحسين الأداء بحوالي **35%**، وعمومًا يمكن تلخيص هذه الأنواع في الجدول التالي :

جدول رقم (2/2): أنواع القياس المقارن بأفضل الأداء .

النوع	الأهداف المرجوة	المدة	الجهة المرجعية	المبادئ
القياس المقارن الداخلي	- التحسين السريع في نقاط معينة - رسملـة وتثميـن المهـارات	6-3 أشهر	- أقسـام - فـروع	-البحث عن الأحسن - الممارســات
القياس المقارن بالمنافسين	- استـدراك المنافســة	6-3 أشهـر	- المنافسيـن	- المقارنـة - التحليـل - التكيـف

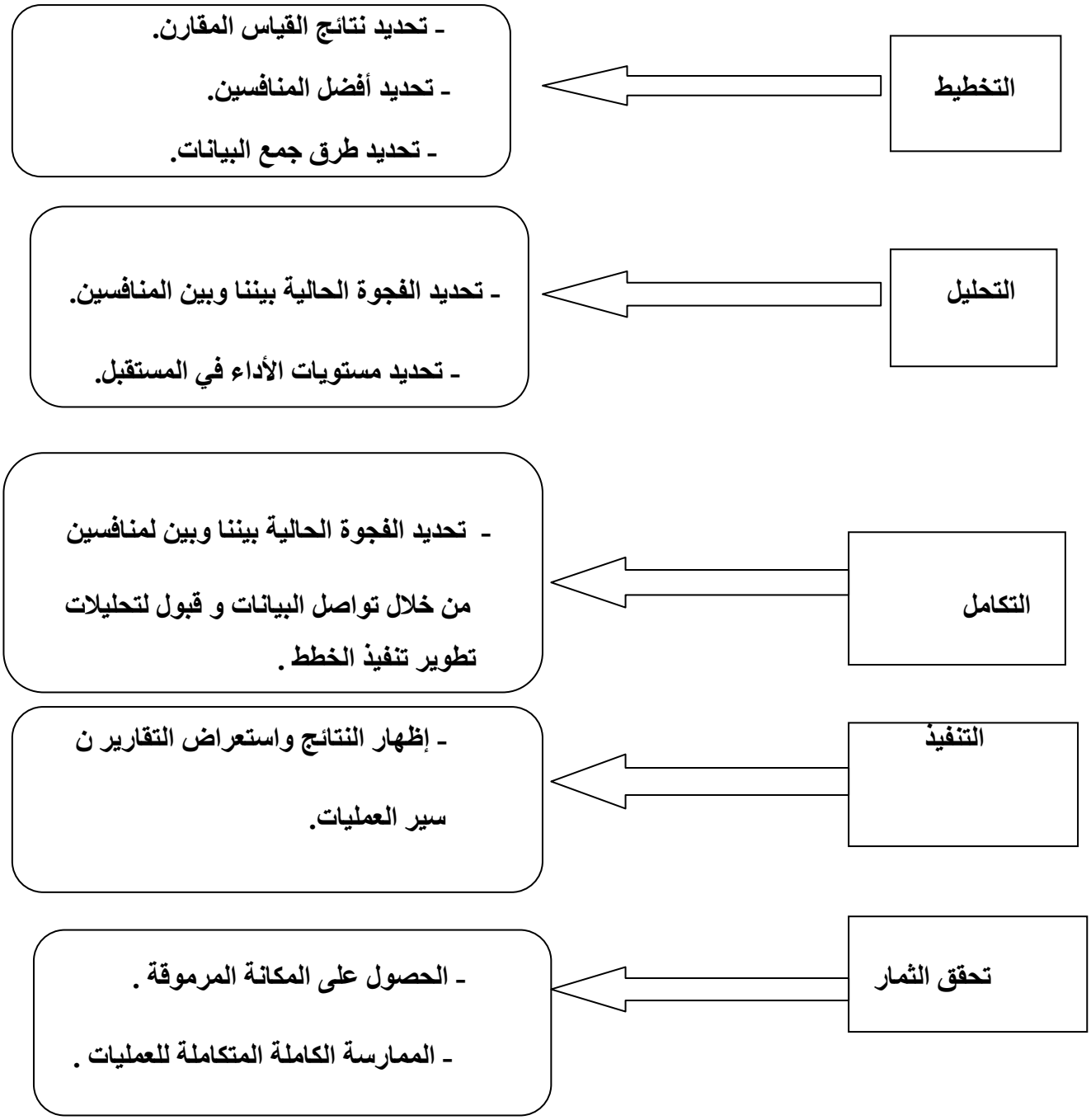
[1] محمد بوهزة، مرجع سبق ذكره، ص : 06.

القياس المقارن للوظائف بأفضل الأداء	- تغيير قواعد المنافسة - إنشاء ميزة تنافسية	4-12 أشهر	- الأحسن في قطاعه -جميع القطاعات المتشابهة	- المقارنة - التحليل - التكيف

المصدر: 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: 06.

3-2 خطوات القياس المقارن بأفضل الأداء:تعمد المؤسسات الراغبة في تحقيق المحافظة على الموضع القيادي لإتباع خطوات القياس المقارن بأفضل الأداء وذلك بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة وثقافتها **وفيما يلى :**

الشكل رقم (5/2): المخطط الذي يظهر مثالا عمليا لخطوات القياس المقارن بأفضل الأداء في مؤسسة كزيروكس



المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 266.

رابعا : بطاقة النتائج المتوازنة (*BSC*) *BALANCED SCORECARD* .

تقدم كل من **روبرت كابلن ودافيد نورثن** بفكرة بطاقة النتائج المتوازنة كطريقة لتقييم أداء المؤسسة بناء على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتى سيتم عرضها في مايلي :

1- مفهوم بطاقة النتائج المتوازنة : هو مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتجية إلى خطوات عمل تنفيذية .[1]

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها : " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة ".[2]

2-مميزات نظام بطاقة النتائج المتوازنة.

يقدم هذا النموذج تقييما لأداء المؤسسة يتلافى أوجه القصور في نظم التقييم العادية بحيث يتميز بما يلي:[3]

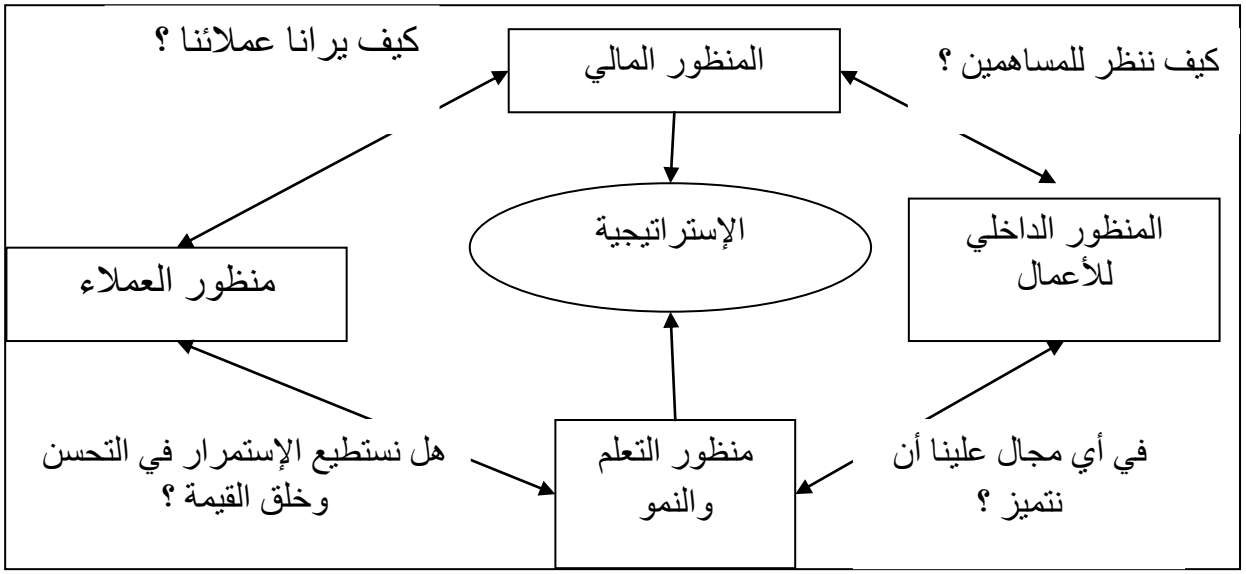
- الإرتباط بإستراتيجية المؤسسة، حيث يتم ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم .
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه الأداء، بما يحقق التوافق مع الأهداف الموضوعية .
- توفير آلية للإتصال، تبادل المعلومات والتعلم، وليس أداة للضبط وتقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي.
- التوازن بين المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقدير الشخصي .
- تعدد أبعاد التقييم بحيث يتعامل نظام بطاقة النتائج مع الأبعاد الأربعة التالية : التمويل، العملاء وعمليات المؤسسة، التعلم والنمو.

[1] سعد صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص :207.
[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **التخطيط الإسترتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن**،بدون طبعة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص : 192.
[3] فاطمة الزهراء عبادي، مرجع سبق ذكره، ص : 64.

4- أبعاد بطاقة النتائج المتوازنة.

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحدد لها ويمكن عرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي :

الشكل رقم(6/2): الأبعاد الأربعة لبطاقة النتائج المتوازنة.



المصدر : توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المقارن،بدون طبعة، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص :327.

- **البعد المالي (FINANCIAL PERSPECTIVE):**

الذي يسمح لنا بالإجابة عن السؤال التالي :لكي ننجح ماليا ماهي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين ؟.

- **بعد العملاء (CUSTOMER PERSPECTIVE):**

الذي يوفر لنا بالإجابة عن السؤال التالي : إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟.

- **بعد العمليات والأنشطة الداخلية (INTERNAL BUSINESS PROCESS PERSPECTIVE):**

الذي يوفر لنا الإجابة عن السؤال التالي : لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها ؟.

- **بعد النمو والتعلم (LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE):**

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي : حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟.

المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز .

ظهرت العديد من النماذج في موضوع التميز، والتي تمثل أسلوبا يهدف إلى البحث عن أنجع الطرق للإرتقاء بأداء المؤسسات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وأبرز هذه النماذج، النموذج الياباني لإدارة الأداء المتميز، النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز والنموذج الأمريكي لإدارة الأداء المتميز وعليه ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم النماذج الرائدة في العالم .

أولا : النموذج الياباني لإدارة الأداء المتميز .

1- تقديم النموذج الياباني لإدارة الأداء المتميز.

يعتبر نموذج ديمنج للتميز في الأداء المنبع والأصل الذي إنطلقت منه فكرة نماذج التميز، تعود نشأته إلى سنة **1950** باليابان حيث خلد الشعب الياباني جهود الدكتور **وليام ديمنج** والذي إرتبط إسمه بحركة الجودة في اليابان .[1]

2- المفاهيم الأساسية للنموذج الياباني لإدارة الأداء المتميز.

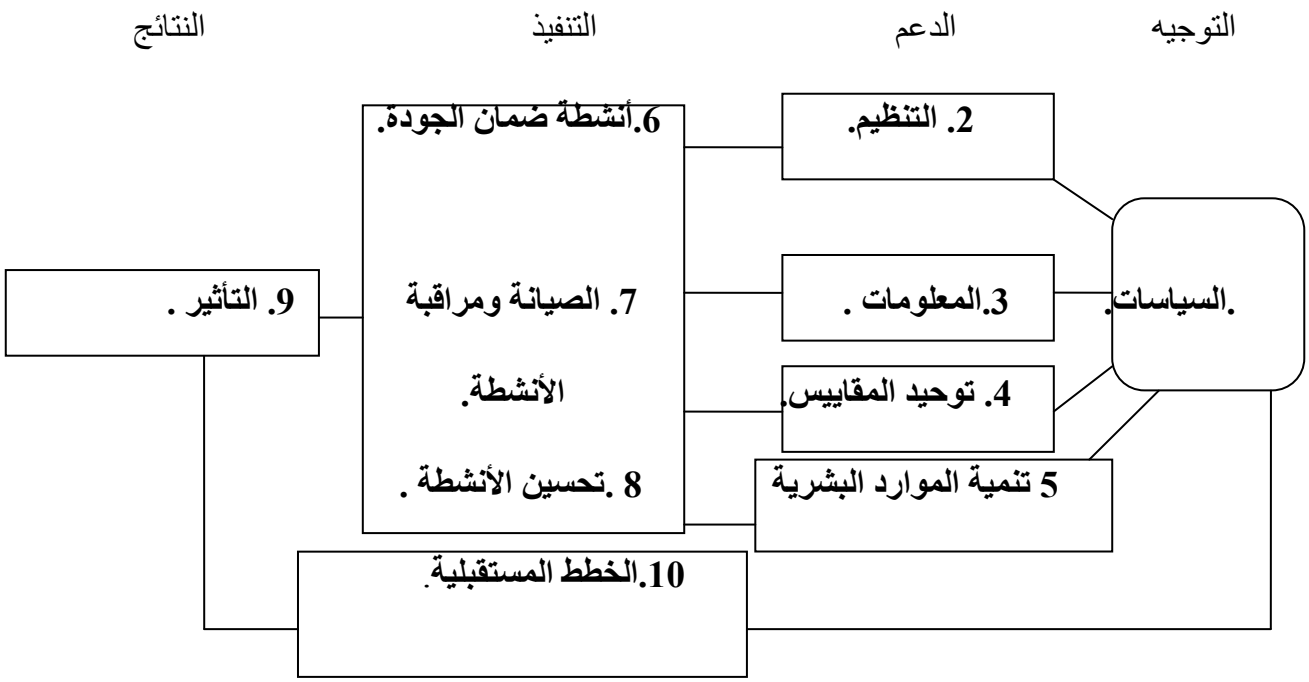
يقوم النموذج على المفاهيم التالية : دعم قيادة الإدارة العليا، التحكم في العمليات، ونظرية "**KAIZEN**" في التحسين المستمر، تبني فلسفة التطوير لمواجهة التحديات والتخطيط المستقبلي .

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

3-معايير التميز في النموذج الياباني.

تقوم مؤسسة "**ديمنج**" بمنح جائزة 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 رئيسية تنقسم 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]

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

– **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 المعايير الفرعية المتصلة بإدارة نظم ضمان الجودة، وتحليل وتحسين العمليات، ومستوى حالة إرضاء العملاء، وحماية البيئة.

– **معيار الصيانة وأنشطة المراقبة** : ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بتحديد أساليب 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.

– **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 الأمريكي لإدارة 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]

2- المفاهيم الأساسية للنموذج الأمريكي لإدارة الأداء المتميز.

يحتذي به معظم المقيمين الخارجيين في كل الجوائز التي تمـــنح في مجال الجودة و ذلك لتوفر كل العناصر اللازمة لتقييم أي نظام للجودة، و سهولة تطبيقـــه علـــى مختلـــف المؤسسات مع إختلاف أنشطتها و حجمها و مواردها و طاقاتها. يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية، تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة "وهي :[2]

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.

- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.

- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.

- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأســـاس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها .

- أهمية الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة .

- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.

- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذهـــا أساســـا في تخطـــيط العمليات .

- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق،وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

- أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لإستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات

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

[2] لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري،**نماذج الإدارة التعليمية المعاصر بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية "دراسة مقارنة**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد3، 2009، ص: 115.

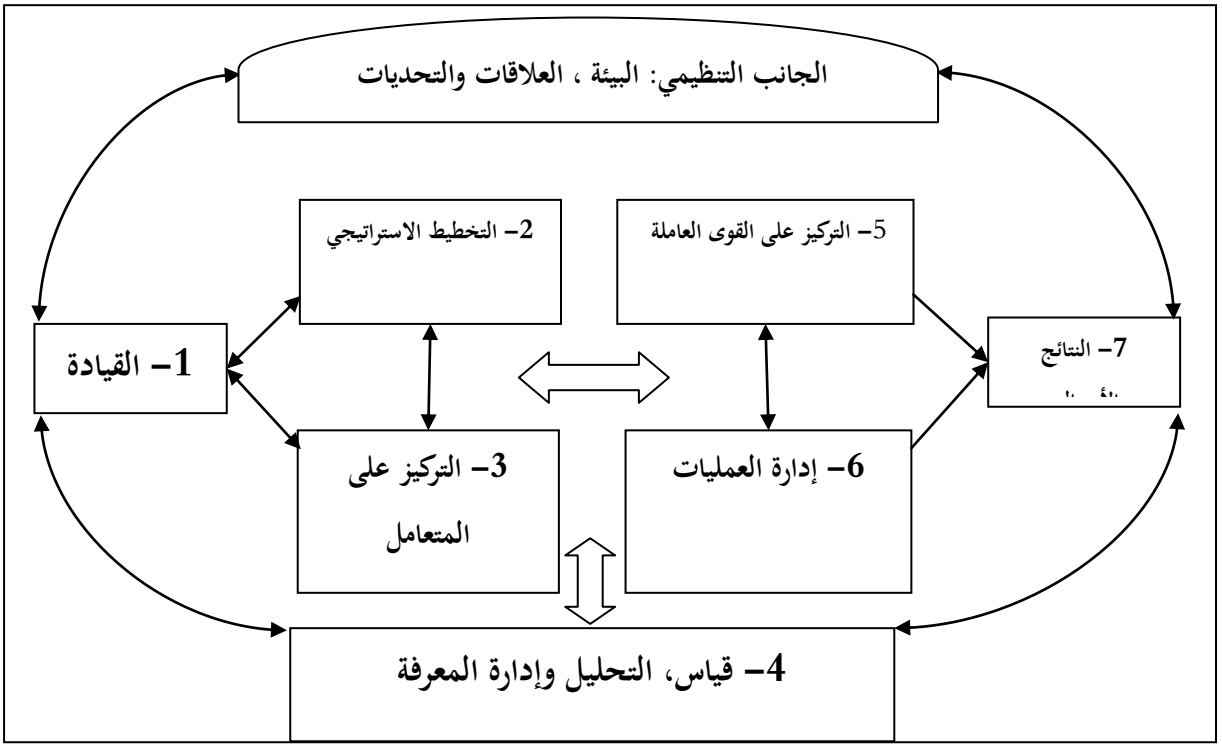
ومـــشكلات قـــد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المؤسسة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم .

– إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

3- معايير التميز في النموذج الأمريكي لإدارة الأداء المتميز.

تستند جائزة بالدريج الوطنية الأمريكية على معايير التميز السبعة للنموذج والتي تنقسم بدورها إلى تسعة 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.



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 المؤسسة بوضع 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.

- **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 :

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

-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 .

ثالثا: النموذج الأوروبي لإدارة الجودة EFQM.

1- المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي لإدارة الجودة EFQM.

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز النماذج المستعملة في العالم المعاصر، تم إنشاءه عام **1992** وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **EFQM** (**E**UROPEAN **F**OUNDATION **FOR QUALITY MANAGEMENT**).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]

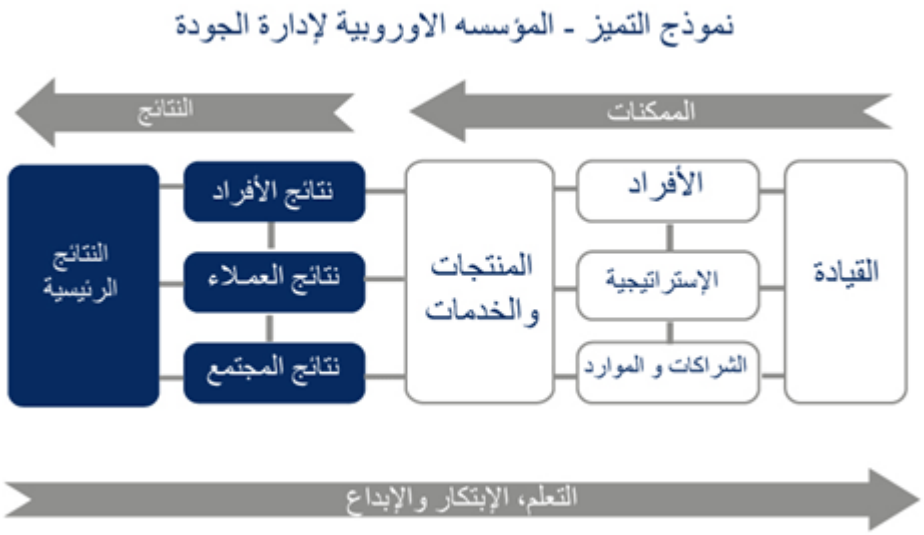
1 . النتائج 2. التركيز على العملاء 3. القيادة وثبات الهدف4.التسيير بالعمليات والحقائق 5.تطوير الأفراد والمشاركة 6. التعلم المستمر7. الإبداع والمشاركة 8. تطوير الشراكة والمسؤولية العامة. فالنموذج وحسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "هو أداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس موقعهم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم الثغرات وتحفيز الحلول.

[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.

2- معايير التميز في النموذج الأوروبي للجودة EFQM.

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



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

بتاريخ : 29 /03/ 2015 ساعة :20.23 موقع 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 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 .

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

– **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 .

- **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 بناءا على تقويم المؤسسات المتقدمة حسب معايير محددة، بعض هذه المعايير يرتكز على 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**.

أما عن جوائز الجودة التي تمنح على المستوى الوطني، بحيث تنحصر على المؤسسات التي تعمل في تلك الدول، فيوجد أكثر من أربعين جائزة جودة لمعظم دول العالم المتقدمة والنامية من أهمها :

- جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية **(1987)**.
- جائزة سنغافورة الوطنية للجودة **(1994)**.
- جائزة المملكة المتحدة للجودة **(1994)**.
- جائزة دبي للجودة **(1995)**.
- جائزة السويد للجودة **(1996)**.
- الجائزة الجزائرية للجودة **(2002)**.
- الجائزة القومية للتميز لمصر **(2005)**.

تعبر هذه الجوائز عن رغبة كل دولة في نشر الفكر المتعلق بالجودة والإرتقاء به إلى مستوى التميز ليس فقط في المنتج أو الخدمة المقدمة بل في أداء المؤسسة ككل.

المبحث الثالث:الإبداع كمدخل لتحقيق الأداء المتميز.

يتعلق موضوع البحث بشكل مباشر بدور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز، وبعد أن تم تناول المواضيع والقضايا الأساسية لمفهومي الإبداع والأداء المتميز، سوف نتناول في هذا المبحث أهم مقومات الإبداع ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، مساهمة الإبداع في تحسين أداء

[1] فاطمة الزهراء عبادي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

المؤسسة، وكذا أثر الإبداع على أداء المؤسسة بالتطرق لآليات تأثير الإبداع على أداء المؤسسة في محاولة للوصول إلى ما يسمى بالأداء الإبداعي المتميز بحيث 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– تحديا جوهريا يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها الإستجابة لمتطلبات التغير السريع لإحتياجات 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:[1]

أولا : التدريب .

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.[2]

فالتدريب يتمثل في تلك الأنشطة والجهود المتعلقة بتنمية مهارات وقدرات الأفراد في جانب مهني معين، فقد يكون هذا الجانب فنيا مركزا على الوظائف والأعمال التي يقوم بها الأفراد، كتدريب العمال على كيفية تشغيل الآلات الجديدة وكيفية صيانتها وإصلاحها، كما يكون أيضا تدريب الموظفين كموظفي التخزين، وذلك بحصولهم على برامج وإجراءات عمل عن كيفية التخزين وتحديد مستويات المخزون وغيرها.

وقد ترتكز الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل إيجاد الحلول للمشاكل العالقة وطرق إتخاذ القرارات الجماعية وأساليب الرقابة والمتابعة، وكذا تبسيط الإجراءات وتفويض السلطة .[3]

---

[1] توفيق عبد الرحمان، **أفكار لكسر الإطار**،بدون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، مصر، 2002، ص:18.

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

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

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 .كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين بالمؤسسة، وخصوصا المتدربين منهم، الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه، 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. [1] ويشير **الهيجان عبد الرحمن** إلى أن هناك أساليب عديدة في مجال التدريب الذي يستهدف تعزيز وتنمية الإبداع باستطاعة المؤسسة أن توفرها للعاملين والأفراد بها لتنمية التفكير الإبداعي الإبتكاري وهذه الأساليب هي : إثارة الأفكار من خلال جلسات العصف الذهني ، أسلوب الشخصيات الأربع، والتي تم التطرق إليها في بحثنا من خلال الفصل الأول .

ثانيا: 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 :[2]

1- الدافع الداخلي لإنجاز المهمة .

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

3- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

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

[2] 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.

ثالثا : 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 بل وركيزة 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]

رابعا :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

[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.

مناسب 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 منح الأوسمة....الخ.

خامسا : الإتصالات .

إن هدف الإتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الإتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق الإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والإجتماعية للعاملين، كما يساهم الاتصال الفعال في تقوية العلاقات بين الأفراد، تنشر ثقافة للمؤسسة و ترسيخ الأسس الإيجابية للتعاون والسير قدما نحو التنمية.[2]

من هذا المنطلق يمكن القول أنه يوجد تأثير ملموس لسياسات الإدارة وسلوكاتها على المناخ التنظيمي، فالمديرون الذين يستخدمون أساليب التغذية الرجعية في اتصالهم مع مرؤوسيهم والذين يسمحون لهم بقدر معقول من الإستقلالية يساهم بدرجة عالية في خلق مناخ ملائم لتحقيق الإنجاز ومن ثم يشعر الأفراد بدرجة أعلى من المسؤولية في تحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية . إن نجاح الجماعة في القيام بأدائها بمهامها وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الإتصال بين أعضائها، بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن أرائهم دون وجود أي عائق. ذلك أن وجود أية عوائق تحول دون مشاركة الأفراد بحرية في التعبير عن أرائهم وفي أدائهم لأعمالهم، قد يحول من فعالية هذه الجماعة في العملية الإبداعية.[3]

---

[1] حاتم علي رضا حسن، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجيستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص:97.

[2] كنعان نواف، **القيادة الإدارية**،بدون طبعة، دار العلوم الثقافة لنشر، الجامعة الأردنية، الأردن ،2007 ،ص ص:395- 399. .

[3] عنان الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

سادسا : البناء التنظيمي .

يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الفكر الإداري حيث أكد الكثير من الباحثين على أن هناك علاقة وثيقة بين الإبداع وحرية الموظف في تقرير الكيفية التي يفضلها في إنجاز العمل الموكل له، ومعالجة المشاكل التي تواجهه والتي لها أثرها الإيجابي في الأداء الإبداعي، بمعنى أنه كلما شعر الموظف بعدم تأثير ضغط الوقت مثلا في إنجاز مهامه كلما زاد توجهه إلى أداءهذه المهام بصورة إبداعية والوصول إلى الحلول الخلاقة للمشاكل التي يواجهها أثناء تأديته لعمله. بالتالي فإن الموظف يكون أكثر إبداع كلما أتاح الوقت له الفرصة بالتفكير بالمشكلة التي تواجهه وتحليلها تحليلا دقيقا وطرح البدائل التي تحمل في طياتها الحل الإبداعي .[1]

وعليه نجد أن أداء الموظف في عمله ودوره في معالجة المشاكل التي يواجهها يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يؤدي بها عمله، ومدى توفر البيئة الإيجابية المشجعة على الأداء الإبداعي والمؤثرات الإيجابية والسلبية للمواقف التي يتعرض إليها، والتغذية العكسية وقيمتها الدائمة في تحسين أداءه، حيث أن كل هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي للمؤسسة والتي تؤثر على الأداء من خلال دعمها للأداء الإبداعي أو عدم اكتراثها به واتجاهها نحو البناء التنظيمي الروتيني القاتل للإبداع .[2]

سابعا : نمط القيادة .

إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد، حشد طاقاتهم، تعبئة قدراتهم، تنسيق و تنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فهي : "القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي" [3]، كما تعرف بأنها : " عملية إجتماعية يسعى القائد من خلالها التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال

[1] حاتم علي رضا حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 53.
[2] عنان الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص :56.
[3] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات**، المرجع السابق، ص : 294 .

المرغوبة، ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة بطواعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة . [1]

وهنا على الإدارة إختيار الأسلوب الأمثل للقيادة والذي تكون فيه الثقة متبادلة بين العاملين والقائد، وتكون فيه درجة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات عالية .

المطلب الثاني: مساهمة الإبداع في تحسين مستوى أداء المؤسسة .

يسمح الإبداع في المؤسسة بزيادة قدراتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي وإستغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها من التفوق على منافسيها وتحسين وضعيتها في السوق، فالإبداع يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال مايلي :

1- تحقيق الكفاءة والفعالية في النشاط:

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 الأهمية في 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 متحركة مثل المعارف الخارجية (الغير معروفة في المؤسسة)، أو تخفيض تكاليف التموين.

---

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص : 92 .

[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.

فالإبداعات التنظيمية تؤثر على سير المؤسسة بإدخالها لطريقة نمط عمل مثل طريقة لتحسين التمهين وتقاسم المعارف داخل المؤسسة، فهي تسمح بالحفاظ على إستقرار 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 على إيجاد الحلول الملائمة، وذلك بإتخاذ القرارات الإبداعية التي تشمل جميع الأنشطة والأساليب الإدارية.

---

[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 تيير مؤسسات،جامعة محمد خيضر، بسكرة ،الجزائر، 2005، ص : 11.

[3] مراد ناصر، مرجع سبق ذكره، ص : 12.

-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:

يهدف الإبداع التكنولوجي إلى إكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها في ميادين الإنتاج سوف تؤدي إلى الحصول على منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة.
قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (إبداع تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بعدها قد يتمكن أحد المنافسين من تقليد إبداع المؤسسة . [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 ومستوياته. [2] فالإبداع يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال عرض منتجات جديدة أو تحسينأو تطوير المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للعميل نتيجة للإبداع التكنولوجي

[1] نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحدىثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزىع، الأردن، 2003 ، ص :124.

[2] نصيرة قريشي، **الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات**، 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 : 12.

زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على إرتفاع حصتها السوقية.

لذا توظف العديد من المؤسسات الإبداع التكنولوجي بهدف تطوير منتجاتها حتى تكون قريبة من تحقيق رغبات العملاء المتغيرة بإستمرار، تعمل على زيادة ولائهم لها، لأن منافسي المؤسسة سيعملون على استقطاب عملائها بمختلف الطرق والإستراتيجيات.
لذلك يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات لضمان نموها وتطورها والعمل في سوق شديد المنافسة، فالإبداع التكنولوجي يساهم في توفيرشروط تقوية الجهاز التنافسي للمؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر على هيكل الصناعة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها . [1]

المطلب الثالث : آليات تأثير الإبداع على أداء المؤسسة .

إن تبني المؤسسة الإقتصادية خيار الإبداع كإستراتيجية تنافسية يعني العمل علـــى توفير بيئة إيجابية مواتية للإبتكار، البحث والتطوير، والتحسين والنهوض بهذه النشاطات. فالمؤسسة الإقتصـــادية مطالبـــة بتفعيل نشاطات البحث والتطوير والاستثمار في المعرفة والمورد البشري والتكنولوجيـــا وتوطيـــد التعاون مع الأطراف الخارجية، فينبغي على المؤسسات الجزائرية تأهيل مؤسساتها ودعمها لتصبح مؤسســـات مبتكرة ذات قدرة تنافسية عالية .

في ظل هذا السياق فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم تحديا حقيقيا يتمثـــل في ضرورة الرفع من قدرتها الإبداعية إن أرادت رفع أو تعزيز قدرتها التنافسية في المستقبل القريب.

قبل التطرق لتحديد آليات تأثير الإبداع على أداء المؤسسة نتعرض لتحديد مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها وكذا شروط فعاليتها.

يعرف **مايكل بورتر** الميزة التنافسية بأنها : "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين . حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا،

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص : 126.

بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" .[1] وعرفها **نبيل مرسي** أنها : "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" . [2]

يبدو أن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعا، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية :[3]

- تبنى على إختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الإستناد إلى الشروط الآتية :

- **حاسمة** : أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس .
- **الإستمرارية** : بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن .
- **إمكانية الدفاع عنها** : أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاءها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر.

أولا : أثر البحث والتطوير على أداء المؤسسة.

يعد نشاط البحث و التطوير داخل المؤسسات، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية و بشرية معتبرة . حيث كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث و التطوير فيها، مع العلم أن لهذه الوظيفة خصوصيات يجب مراعاتها، كما أن مؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة في الحقيقة بالتسيير الفعال، و التنقل الجيد بينها و بين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للموارد البشرية القائمة بنشاطات البحث و التطوير. ولفهم معنى البحث و التطوير سوف نعطي التعريف التالي له.

- **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

[1] الأخضر خراز ، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**، رسالة ماجيستير في التسيير الدولي للمؤسسات تخصص مالية دولية ، جامعة أبى بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 142.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التّنافسية في مجال الأعمال**، بدون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص : 37.

[3] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية فى المؤسسة الإقتصادية** ، مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجيستيرفى علوم التسييرر، جامعة الجزائر الخروبة، الجزائر، 2002، ص:15.

إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون إعتبار خاص لحجمها".[1]

إنطلاقا مما سبق، يمكن تسجيل الملاحظات الموالية : [2]

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

يمكن القول أن أنشطة البحث والتطوير تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي :[3]

1/ اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة .

2/ تطوير وإبداع منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية .

3/ إيجاد إستخدامات جديدة للمنتجات الحالية .

4/ تحسين وتطوير عمليات وأساليب الإنتاج .

5/ تحليل ودراسة المنتجات المنافسة .

6/ التأكد من أن المنتج والعملية التى يقوم بها آمنة للعاملين والمستخدمين .

إن البحث والتطوير يقوم على إستخدامات البحث في أقسام وورشات الإنتاج والإنتقال من المخبر إلى المصنع . ويمكن القول أن وظائف وأقسام البحث والتطوير هي مجال الإهتمام الأول للمؤسسات التي تهدف إلى رفع قدرتها التنافسية وتميزها عن المنافسين من خلال تبنيها لإستراتيجية الإبداع، يبقى السؤال المطروح : ماهي السياسات التي تعتمدها المؤسسات في سبيل الإهتمام بوظيفة البحث والتطوير؟ .

1- مدى إهتمام المؤسسة المبدعة بوظيفة البحث والتطوير :

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

[2] 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، 08/09 نوفمبر 2010: .ص:04.

[3] محمد قويدري، **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 ، ص: 163.

نأتي الآن إلى توضيح أبرز السياسات التي تهتم بوظيفة البحث والتطوير، على المستوى المؤسسة الاقتصادية وهي كما يلي :[1]

- **الحوافز:**

عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير و الإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم و تقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء . ويمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا و الجوائز التي تمنح للمخترعين و المبدعين بعد إثبات فعالية أعمالهم، و ذلك بمراعاة الإحتياجات الشخصية والعائلية للأفراد مثل السكن، السيارات، التجهيزات، الترقية في الوظيفة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم و مدى إنتفاع المؤسسة من الإختراعات و الإبداعات المحققة.

- **الإرتباطات:**

ونقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الإقتصادية الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية، و مراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى القيام بمثل هذه الإرتباطات نذكر ما يلي : [2]

- سد الإحتياجات و الفراغات الناتجة عن نقص قدرات وإمكانيات المؤسسة، وجعلها أكثر فعالية.
- الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى، (مؤسسات علمية، مراكز بحث، قطاعات...)للتغلب على الصعاب، وإزالة العقبات من خلال التعرف على الناس و الخبراء في الملتقيات مثلا، و تقوية علاقات العمل، و تبادل الخبرات...إلخ .
- الإستفادة من المعلومات في كل ما يتعلق بالنصح و الإرشاد، المعلومات التقنية، المعارف الجديدة و الدقيقة، الإقتراحات، التوجيهات حول كيفية تحسين التسيير و الأداء .
- إبرام إتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة .

من هنا تتجلى أهمية العناية بوظيفة البحث والتطوير داخل هذه المؤسسات، وإيلائها أهمية بالغة عبر دعمها وإمدادها بمختلف الكفاءات البشرية والتمويل اللازم، وإن كانت المؤسسات الاقتصادية في معظم الدول المتقدمة قد أخذت هذه الأهمية في الحسبان، تبقى مؤسساتنا في العالم العربي، وفي الجزائر تتغاضى عن إنشاء ودعم هذه الوظيفة الحيوية، بحيث أننا لا نجد في الغالب إن لم نقل كل الهياكل التنظيمية لهذه للمؤسسات ما يسمى بمصلحة أو وظيفة البحث والتطوير . وإن تعددت مختلف أسباب هذا الخلل الخطير، تبقى نتائجه كارثية على مستوى مخرجات هذه المؤسسات التي لم تستطع

[1] **الحاج عرابة ، نور الدين تمجغدين ، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة فى المؤسسات الإقتصادية** الملتقى الدولي :المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف،الجزائر، 27- 28 نوفمبر 2007، ص: 07.

[2] محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص : 62.

منافسة مخرجات المؤسسات الأجنبية، كونها تفتقد إلى الجودة والتميز الذي تتمتع به مخرجات المؤسسات الأجنبية.

ويبقى السبب الأهم في ذلك وحسب وجهة نظرنا غياب وظيفة البحث والتطوير داخل مؤسساتنا التي من شأنها أن تعمل على منح هذه المؤسسات ما يسمى بالميزة التنافسية، التي لا بد من إمتلاكها للتغلب على حدة المنافسة في الأسواق .

2- التنافسية والبحث والتطوير .

أصبحت المقدرة على التفكير الإبداعي وتزويد السوق بالمنتجات الجديدة ذات القيمة المضافة العالية، والتي هي نتاج أنشطة البحث والتطوير، أحد أهم الأسس التي تقوم عليها تنافسية المؤسسات، فالمؤسسات العالمية التي قطعت شوطا مهما في مجال التصنيع والتطوير وإمتلاك التكنولوجيا المتميزة إستطاعت أن تكتسب ميزة تنافسية وأن تكون رائدة في المنافسة على إعتبار أن أنشطة البحث والتطوير هي أحد أهم عناصر التنافسية التي تميز المؤسسات التي تعمل ضمن هذا النطاق. في المقابل، نجد أن المؤسسات المحلية مازالت تعتمد إعتمادا كليا على التقنيات المستوردة من الخارج وبالتالي بقاءها تلهث للحاق بركب التكنولوجيا والتنافسية .[1]

ثانيا : أثر التحسين المستمر على أداء المؤسسة .

إن فكرة التحسين المستمّر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة

و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الإنحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية، التسويقية و الموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى .

إن محور تحسين الأداء هو إنتاج كميات أكبر بجهد وموارد أقل، من خلال تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن، وليس العمل بجهد مضني لتحقيق نتائج أفضل . لذلك فإن إستمرارية تحسين الأداء يتطلب التطبع على الأساليب الصحيحة والكفؤة لأداء العمل في جميع الأنشطة الإقتصادية، ومن أهم هذه الأساليب : أسلوب التحسينات المستمرة KAIZEN.

[1] عدمان مريزق، مرجع سبق ذكره ، ص: 08.

1 – مفهوم التحسين المستمر .

يعرف التحسين المستمرّ حسب معيار **ISO 9004-4** على أنه : " مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة بغية رفع فعالية و مردودية النشاطات و المسارات لجلب منافع عديدة للمؤسسة و الزبائن". [2]

2–المبادئ الأساسية للتحسين المستمر في الأداء.

- التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة بدءا بالإدارة العليا ووصولا إلى المستويات التنفيذية الدنيا.[2]
- التحسين المستمر يركز على تحسين العلاقات وتطوير العمليات للوصول إلى نتائج أفضل.
- أسلوب (KAIZEN) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.
- تعتبر(KAIZEN) توليفة متكاملة من الفكر الإداري تضم نظم العمل، طرق تحليل المشاكل، وإتخاذ القرار.
- تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه (التوجه بالعميل).
- تعتبر (KAIZEN) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها إهتماما مستمرا.

3– مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء : يعتبر تحقيق وزيادة درجة رضا العميل سواء كانوا داخليين أو خارجيين عن المؤسسة الهدف الرئيسي للتحسين المستمر للأداء، ويتم تطبيق هذا الأسلوب وفق المراحل التالية :[1]

[2] عبد الله حسين التميمي، **إدارة الإنتاج و العمليات**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 584.

[2] . JEAN –CLAUDE TARONDEAU, CHRISTINE HUTTIN , **DICTIONNAIRE DE STRATEGIE D'ENTREPRISE** , EDITION VUIBER, PARIS ,2001,P : 25 .

- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

- وضع الأهداف الخاصة للتحسين المستمر في الأداء، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.

- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها، ومن ثم تطبيق الحل الأمثل المتفق عليه.

- قياس، مراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

- وضع التعديلات والتغيرات اللازمة.

يعتمد هذا الأسلوب على إستعمال "**حلقة التحسين**" التي أثبتت وبينت مكانة وفضل التدريب لبلوغ الإتقان وحل مشاكل الجودة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، وذلك عن طريق التسيير المستمر لعمليات التحسين كوسيلة لبلوغ الأهداف، فيتم تحقيق الأهداف وتحديد طرق بلوغها بدقة، وبعد ذلك يكون تقييم درجة تحقيق هذه الأهداف الذي يسمح بإستخراج الإنحرافات ومعرفة أماكن العجز، وبالتالي الإهتمام يكون معتمد على التحسين المستمر للعمليات والطرق التي تسمح ببلوغ الأهداف.

نجد أن المؤسسات تتحرك نحو خلق مزايا جديدة للتفرد، وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة التميز القائم حاليا. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة .[2]

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم إتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الإقتصادية.

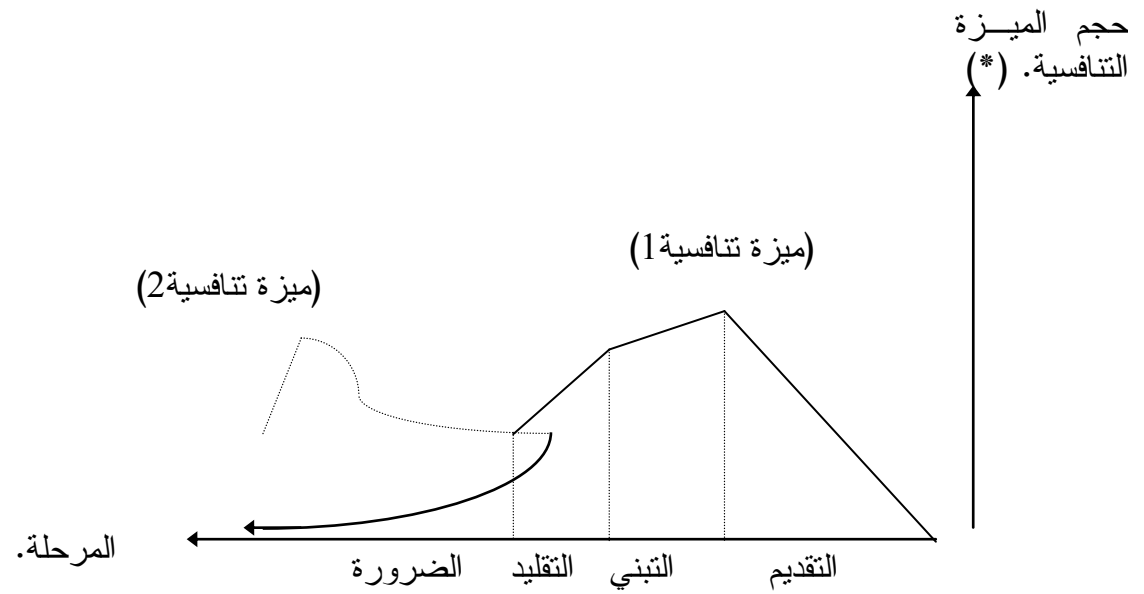
فالميزة التنافسية تمر بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

---

[1] SEGOT JAQUE ET GASQUET CHRISTOPHE, **ASSURER LE PASSAGE A LA NORME ISO9001**, VERSION 2000, EN ROUTE VERS L'EXCELLENCE, EDITION AFNOR, PARIS, 2001, P : 29.

[2] عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص:24.

الشكل (2 /10): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التّنافسية في مجال الأعمال، بدون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب،مصر، سنة 1998، ص : 100.

أ) **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والإستعداد البشري، المادي والمالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من العملاء .[1]

ب) **مرحلة التبني** : تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيًا من حيث الإنتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

ت) **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. و من ثمة إنخفاض في الوفورات.

ث) مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحاليـــة. وإذا لم تتمـــكن المؤسســـة من التحسيــن أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى الريادة من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

[1] عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص:25.

فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

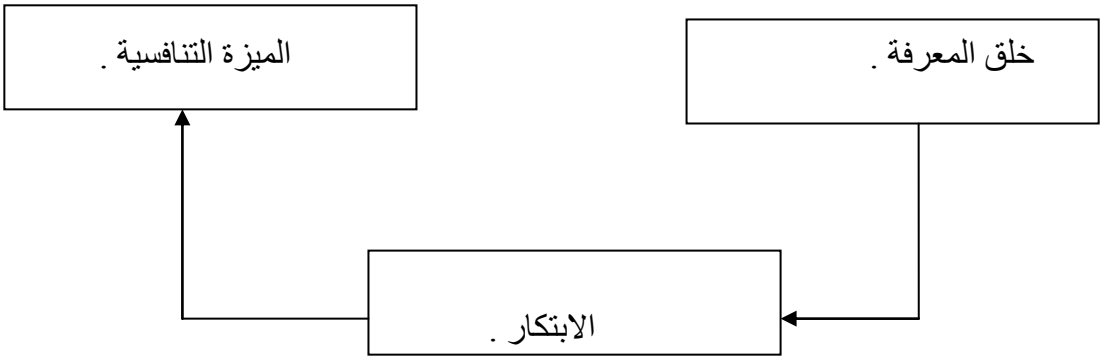
ثالثا : علاقة الإبداع والإبتكار بتنافسية المؤسسة .

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 الجديدة ووضعها 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.

المطلب الرابع: تأثير الإبداع على الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية.

يقصد بتنافسية المؤسسة : "الجهود، الإجراءات وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية،الإنتاجية والإبداعية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها" .[1] ونقول عن المؤسسة أنها تنافسية : " إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية "[2].

تتجلى التنافسية من خلال تطوير منتجات قائمة أو عرض أخرى جديدة، فبمجرد قيام مؤسسة بإطلاق منتوج جديد في السوق تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها مما يشكل خطرا حقيقيا عليها. وتدور التنافسية بين المؤسسات على أحد العناصر التالية : [3]

– تحديد أسعار مناسبة للمنتجات بالنسبة للمستهلكين مقارنة بالمنافسين مما يساعد على الحفاظ على الزبائن .

– تقديم أفضل مستوى جودة للمنتجات والخدمات، بالإضافة إلى الخدمات الملحقة بها.

– التجديد والإبتكار في المنتجات بهدف إشباع الإحتياجات المتطورة للزبائن وخلق فرص جديدة للإستثمار.

1 علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتجية** ،بدون طبعة، دار غريب للنشروالتوزيع ، القاهرة، مصر ، 2001، ص: 123.
2 JEAN-CLAUDE TARONDEAU,CHRISTINE HUTTIN, OP-CIT, P : 41.
3 محمد صالح الحناوي وآخرون، **مقدمة في المال والأعمال**، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 2000 ، ص :28 .

وتؤدي التنافسية إلى نتائج عديدة نذكر منها :[1]

- تطوير المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.

- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين المركز التنافسي لها.

- تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات وإنخفاض فترة إسترداد رأس المال.

إن تعبير التنافسية يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية . ولهذا فإن التحليل يجرى عادة على مستويات ثلاث :
مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني) ، مستوى القطاع ومستوى المؤسسة، هذه المستويات تربطها علاقة تكاملية إذ أن أحدهما يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لإكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي .

هنا يجدر الإشارة إلى أن إهتمامنا كان محصور على المستوى الثالث للتنافسية أي تنافسية المؤسسة ،فالإبداع أداة لرفع وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، وعليه سيتم التعرف من خلال هذا المطلب، على كيفية تأثير الإبداع على الأداء التنافسي للمؤسسات،وذلك من خلال الآثار على بنى النشاط.

- الآثار على الإستراتيجيات العامة للتنافس .

أولا: 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 :**

1 فريد راغب النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي** ، بدون طبعة، مؤسسة شهاب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر،2000، ص : 124.

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

- **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 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.

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

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

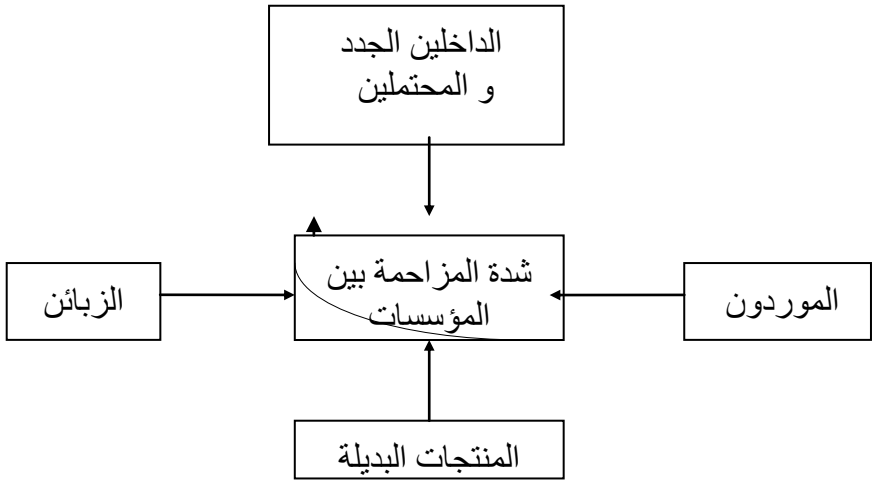
- **الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها:** يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكلة لمنتج معين، ويمكن أن يعدل من حصة المشتريات وإستهلاك الطاقة من خلال تحسين مردودية طرق الصنع، ومهما كانت درجته جذرية أو طفيفا يؤدي الإبداع عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المردودية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

- **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 .

يعمل الإبتكار غالبا على التأثير في القوى التنافسية المختلفة، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنفها **مايكل بوتر** في نموذجه الشهير بالقوى الخمس للمنافسة، كما هو موضح من خلال الشكل رقم : (12/2)

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



[1] IBID, P: 90.

SOURCE :M.PORTER,

«CHOIX STRATEGIQUES ET CONCURRENCE,TECHNIQUE », ECONOMICA, 1982,P : 04

1- أثر الإبتكار التكنولوجي على القوة التنافسية لمنافسي القطاع :

يتجلى أثر الإبتكار التكنولوجي في التأثير على المنافسين داخل الصناعة من خلال :[1]

أ) عندما تؤدي الإبتكارات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، تنمو وتزيد الضغوط لتخفيض الأسعار، بحيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنها تواجه مشكلة إنخفاض هامش الربح، وربما تذهب إلى تحقيق خسائر . وبالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة التكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة، إذن إذا كانت الإبتكارت التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو ببراءات الإختراع، فإن المنافسين لن يتمكنوا من الحصول على تكنولوجيا مماثلة أو تقليدها.

ب) عندما يساهم الإبتكار التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء هذه المنتجات، فإن من يتبنى هذه الإبتكارات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة الإبتكارات التكنولوجية مبكرا، كلما مكنها ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطع المنافسون أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبتكارت التكنولوجية المماثلة.

ت) كلما قامت الإبداعات التكنولوجية على درجة كبيرة من التعلم من خلال أداء العمل وعلى الخبرة المكتسبة من التكنولوجيا كلما أدى ذلك لتوسيع التكنولوجيا المكتسبة للمؤسسة . وإذا كان إستخدام هذه

التكنولوجيا يخص مؤسسة واحدة، فإنها تستطيع أن تحقق بعدا تنافسيا من خلال مزاياها التكنولوجية

وهذا التفوق التكنولوجي في الإنتاج يؤدي إلى زيادة في المبيعات وإرتفاع في الحصة السوقية للمؤسسة على حساب منافسيها.

2- أثر الإبتكار التكنولوجي على الداخلين المحتملين:

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من تحقيق مستوى عالي من الولاء لعلامة منتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبتكار التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة

[1] سعيد يس عامر،**الإدارة وتحديات التغيير**،بدون طبعة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2006 ، ص: 702.

بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق أرباحا كبيرة عما إذا كان الحال مختلف . ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء إستراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن إرتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول، وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها نذكر مجال صناعة الدواء والطائرات وفي الحالتين الأولى والثانية نلاحظ تمييز المنتوج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، مما صعب الأمر على المؤسسات الجديدة في دخول هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر. هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الابتكار التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها :[1]

أ) قد تمكن الابتكارات التكنولوجية المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الإنفراد بطرق الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الابتكارات التكنولوجية،أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرة التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجيدة الدخول إلى السوق .

ب) الابتكار التكنولوجي في أساليب الإنتاج قد يمكن المؤسسة من تغيير الإحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال :

- حاجات المؤسسات إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تواكب الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة.

– التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، وكلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

وفي الحقيقة إن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا من أن تمنع تقليد تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة، فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد والإنفراد بإستخدامها بواسطة براءات الإختراع . فإذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبدعة بذلك ترفع من حواجز الدخول وتتمتع بقدرة تنافسية عالية.

[1] سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، 2006 ص: 704.

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

في بعض الحالات يستطيع الإبتكار التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن، كما في الحالات التالية : [1]

أ) إذا أدى الإبتكار التكنولوجي إلى تنميط مجتمع معين، يتمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، وكلما 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 :[2]

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

ب) إذا كان يتوفر 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 :

[1] سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 705.

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

قد يساهم الإبتكار التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من الأسعار 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 تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تراجع ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، فهنا قد تتهيأ الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار والحصول أرباح إضافية. [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: عـــلالي ملـــــيكـــة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجيستير في علوم لتسيير، جامعة خيضر، بسكرة ، الجزائر،2004، ص : 105.

[1] سعيد يس عامر، **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 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 .[3]

[1] عدمان مريزق ، مرجع سبق ذكره، ص:90.
[2] نعيمة بارك ، عبد القادر برينيس ، مرجع سبق ذكره ، ص:09.
[3] نعيمة بارك ، عبد القادر برينيس ، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

2- **تأثير الإبتكار على التركيز :** يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة من السوق، من خلال البحث في خصائص زبائن هذه الشريحة السوقية والعمل على التفنن في خدمتهم والإنتاج وفق متطلباتهم، حيث يوفر الإبتكار التكنولوجي من جهته للمؤسسة قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال تركيز العمل في سوق محددة للإبتكار في خطوط الإنتاج، أو للإبتكار في المنتجات أو التوزيع والتسويق بهدف تلبية حاجتهم ورغباتهم حسب ما يطلبون .بالإضافة إلى ذلك فإن للإبتكار التكنولوجي دور في تثمين وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات والسوق، مما تستطيعه المؤسسة المنافسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز، خاصة وأن المنتجات التي تعرضها المؤسسة موجهة إلى شريحة معينة في السوق .

فكما سبق وذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات، إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للتي تقوم بالإبتكار التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها إستخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة . [1]

من خلال ما سبق يتضح الدور الفعال للإبتكار التكنولوجي في تطوير العملية الإنتاجية، والتغيير التقني واكتساب قدرات أكبر على خلق وإبتكار تكنولوجيا جديدة مميزة للإنتاج، فالملاحظ في كثير من المؤسسات العملاقة والمشهورة عالميا، وخاصة تلك المتخصصة في مجالات الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة والتي تملك قدرات هائلة على الإبداع التكنولوجي بشكل مستمر مثل: مؤسسات صناعة الأدوية، السيارات والصناعات الإلكترونية، مما ساهم بصورة عالية في تعظيم حصصها في الأسواق وتكوين قاعدة معرفة مميزة بها، وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

[1] عبد الغاني بوزناق، **مساهمة الإبداع التكنولوجى 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 إستمرارية ريادتها في السوق .

إن تسابق المؤسسات نحو الريادة في ظل البيئة التي تتسم بالتعقيد وعدم التأكد شكل 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 في تخصيص إعتمادات مالية تدعم البحث و التطوير ، الابتكار و التحسين المستمر بغية 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 بنوع من الدقة على ماهية الإبداع، وكذا مختلف الأساليب المتبعة لتنمية الإبداعي والتفكير الإبداعي، والكيفية التي يتم من خلالها إدارة الإبداع لتوفير المناخ الإبداعي الملائم قصد النهوض بأداء المؤسسة وتحقيق الأداء المتميز الهادف للتفرد بين المنافسين.

تم اختيار موبيليس كميدان للدراسة الميدانية وبغرض الوقوف على واقع الإبداع ومدى مساهمته فى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية للإتصالات موبيليس فرع المدية باعتبارها من المؤسسات التي تنشط في قطاع يتميز بمنافسة شديدة مما يفرض عليها الإهتمام بتقديم خدمة مميزة وبشكل أفضل من المنافسين، للريادة في السوق المحلية للإتصالات.

و على هذا الأساس قمنا بدراسة تطبيقية لجمع مقدار كافي من المعلومات التي تساعدنا في الحصول على فرصة لتفسير

دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز ؟ وهو الهدف المنشود من الدراسة.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلي خمسة مباحث أساسية كالأتي :

- المبحث الأول : بطاقة تعريفية للمؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس.
- المبحث الثاني : واقع الإبداع في مؤسسة موبيليس .
- المبحث الثالث : تقديم منهج الدراسة الميدانية.
- المبحث الرابع : التحليل الوصفي و الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول : بطاقة تعريفية للمؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس.

عرف قطاع الإتصالات نشاطا مميزا وحركية فعالة في الآونة الأخيرة وخاصة– سوق الهاتف النقال -وتعتبر إتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الإتصالات في الجزائر وقد بلغ عدد زبائنها ما يفوق 4 ملايين زبون و 3 ملايين مشترك في شبكة الهاتف النقال - موبليس - و قرابة 2.5 مليون في شبكة الخط الثابت.. الخ.

أيقن المتعاملون في سوق الهاتف النقال أمام ما تفرزه البيئة من تغيرات كتنامي الثورة التقنية وإزدياد حدة المنافسة وكذا ما تفرضه عليها مستلزمات التنظيم الجديد لاقتصاد السوق، ضرورة التفكير في ثقافة تسييرية جديدة أكثر فعالية.

إن صمود المؤسسة أمام الثورة التقنية وشدة المنافسة علما أن المتعاملين"**أوريدو**" و"**دجيزي**" ذوي خبرة في مجال الهاتف النقال يعد تحديا، إذ نجد أن كل منها يتبع سياسات تسويقية مغرية والكل يعمل على كسب الميزة التنافسية وتصدر الحصة التسويقية الأولى وكذا تحقيق الأداء المتميز .

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

مؤسسة "**موبيليس**" هي فرع من الجزائرية للإتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر،" **موبيليس**" أقرت إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت **2003**، تقدم لزبائنها سلسلة من المنتوجات والخدمات المتميزة .

أولا : التعريف بالمؤسسة .

تعتبر" **موبيليس**" أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره مائة مليون دينار(**100.000.000دج**)، موزعة على **1000** سهم يقدر السهم الواحد ب **1000.000دج** وكل الأسهم هي ملك مؤسسة إتصالات الجزائر، تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة **2003** ، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي **2004** ، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة **2004** بالعاصمة . [1]

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

تهتم مؤسسة موبيليس بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات الإبداعية لزبائنها من خلال خدمات الدفع المسبقة، الدفع البعدي والخدمات المختلطة والرسائل القصيرة .

ثانيا : تطورات موبيليس من 2004 إلى 2015 .

- في **2004** أرست موبيليس أول شبكة تجريبية لها" **u**niversal **m**obile **t**élécommunication system " **UMTS** بمعنى النظام العالمي للاتصالات النقالة وهي إحدى تكنولوجيات الجيل الثالث للهاتف النقال في السوق بغية تقديم خدماتها ذات النوعية مع ضمان تغطية شاملة عبر أرجاء التراب الوطني بإنشاء ورشات للنشر لشبكاتها.

وتجدر الإشارة أن القانون رقم**03 -2000** المؤرخ في **05 أوت 2000** قد أنهى سنوات من الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تسير نشاط البريد والمواصلات تحت رقابة الدولة من خلال "**سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية**"، مع فتح هذا النشاط للمنافسة.

تم إصلاح هذا القطاع من خلال إعادة هيكلة رأسمال المتعامل التاريخي (اتصالات الجزائر) إلى متعاملين هما:

أ) اتصالات الجزائر وتعتبر" **موبيليس**" فرع من هذه المجموعة وهي مؤسسة ذات أسهم مختصة في مجال الهاتف النقال، وأول مزود لخدمة الاتصال بالجزائر.

ب) بريد الجزائر واللذان ينشطان اليوم في محيط تجاري تحكمه متطلبات السوق منذ دخول أوراسكوم تيليكوم في جويلية **2001** ، وبعد ثلاث سنوات من فتح المنافسة في مجال الهاتف النقال، تجاوزت نسبة النمو **900 %** خلال هذه الفترة وكانت النتائج جد مشجعة، وفيما يلي أهم النقاط التي حققتها "موبيليس" : [1]

- أوت" **2004** موبيليس "تدشن مركز خدمة المشتركين.
- ديسمبر **2004** تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
- فيفري" **2005** موبيليس "تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم . **MOBI+**

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

- 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 موبيليس للإتصالات، المؤسسة المواطنة الدورة الثانية للعناية السيكولوجية بالطفل المعاق يومي 4 و5 جوان 2007.
- 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 » تكلم بلا حدود مع العرض الغير محدود نحو جميع الشبكات.
- 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 احتلت 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

[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.

الجيل الثالث للجزائريين عبر 48 ولاية في 2016/2015 يعتمد الجيل 3 على معيار دولي لتكنولوجيا النقال ، المسمى بـــ**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 بـــ 30 مرة كما كان في السابق، بالمقارنة مع شبكة الجيل **EDGE2**، إضافة إلى الحصول على تدفق أفضل يسمح للجيل 3 بتوفير خدمات جديدة، مثل المكالمات المرئية، مشاهدة البث التلفزيوني، تحميل الموسيقى. ببساطة، يسمح الجيل 3 بالربط بشبكة الانترنت بصفة أسرع و أكثر راحة مقارنة مع **EDGE2** .

ثالثا : هيكلها التنظيمي .

مؤسسة موبيليس مهيكلة آو منظمة وفق معايير عالمية للمناجمنت، فهي تدار من طرف رئيس المدير العام **PDG** وهو محيط بسبع مدراء وطنيين (المدير التجاري، مدير التسويق والاتصالات، مدير الأعمال العامة، مدير النشر**Déploiemen**، مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة، مدير أنظمة المعلومات) وثمانية مدراء جهويين كما يبينه **الشكل (1/3)** ،كما جهزت المؤسسة حديثا بمجلس للإدارة يكون من **9** أعضاء كلهم ينحدرون من أفاق مهنية مختلفة، تكمن مهمتهم في هذه المجلس المصادقة على القرارات الإستراتيجية للمديرية.

الشكل رقم (1/3) الهيكل التنظيمي لموبيليس



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

- **تحليل الهيكل التنظيمي لموبليس :**

يعتبر الهيكل 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 30/04/2015 a 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]

أولا : أهداف موبيليس .

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

- الإبداع أكثر فى الإستراتيجية التجارية وسياسة إتصالية فعالة .
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات: بتطوير نظامى ***MVPN , VPN***
- 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 لـــ : **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 , سلكني , **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.

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

ثانيا : مبادئ موبيليس: يمكن تتلخصها فيما يلي :

- العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.
- حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- التضامن، النوعية، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، إحترام الإلتزامات، الأخلاق.

"**موبيليس**"، أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، يكتسي حلة جديدة بهوية بصرية جديدة .تجسد القيم الأربعة للمتعامل: الشفافية، الوفاء ، الحيوية والإبداع .[1]

"**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 إلتزام إجتماعي لضمان تنمية مستدامة.

المطلب الثالث: عروض وخدمات موبيليس.

تقوم موبيليس بتقديم مجموعة كبيرة من العروض و الخدمات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن و زيادة عدد المشتركين.

أولا: خدمات موبيليس .

تقدم موبيليس خدمات لزبائنها من خلال خدمات عروض الدفع البعدي وعروض الدفع المسبق تشكيلة عريضة من الخدمات نذكر منها ما يلي[2]:

*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 .

[1] http://www.mobilis.dz/revues/mobilis_n8.pdf /Mobilis La Revue n°8 – 2011 , p :46.
[1]. **HTTP://WWW.MOBILIS.DZ** le 2015/04/28. a 23 :25.

* 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 .

ثانيا :عروض موبيليس.

تتعدد عروض مؤسسة موبيليس من عروض الدفع المسبقة الدفع والعروض المختلطة :

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

- **تقديم العرض" توفيق" :** [1]
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
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

[1] http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_postpayee.php Le14/04/2015 a 23.31

إشتراك نغمتي + 5 نغمات	مجاني / 30 يوم
100%(500دج و 1000دج).	صالح لمدة 15 يوم نحو كل الشبكات الوطنية.

ب – عروض الدفع البعدي :

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

مدة المكالمة الصوتية				
مدة المكالمة الصوتية	**ساعات /2500دج 8 للشهر**	**ساعات/ 1500دج 4 للشهر**	**ساعات / 900دج 2 للشهر**	
3Gالأنترنت للتدفق العالي حجم الأنترنت	**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 – العروض المختلطة : يتألف من العروض التالية: موبي كونترول و داري نات

1/ تقديم عرض موبي كونترول :(mobiControl) :

تريد التحكم في ميزانيتك دون تحديد مكالماتك الطبعة الجديدة ل mobiControl هي الحل الأنسب لك تحت 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 و الرسائل الصوتية 250 + ميڤا أوكتي للإنترنت.**	**3000دج رصيد شهري 300 +دقيقة مهداة نحو كل الشبكات.**
	0دج المكالمة نحو موبيليس من 00سا إلى 19سا.	**0دج مكالمات مجانية من من 06سا إلى 17سا كل يوم باستعمال عقلاني.**
	0دج نحو الرقم المفضل من 19سا إلى 00سا.	**2دج نحو رقم مفضل واحد من 17سا إلى 06سا.**
أسعار أخرى	**1دج المكالمة نحو موبيليس من 19سا إلى 00سا .**	**4دج المكالمة نحو موبيليس من 17سا إلى 06سا.**
	2.5دج المكالمة نحو شبكات. الآخرى	**8دج المكالمة نحو شبكات الآخرى.**
	4دج رسائل قصيرة محليا.	**4دج للرسائل القصيرة محليا.**

[1] http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_postpayee.php Le14/04/2015 a 23.31.

2/ تقديم عرض داري نات.

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

	داري نات البرونزية	داري نات الفضية	
الجحم الشهري	**500ميڤا بايت**	**1جيڤا أوكتي**	**4جيڤا أوكتي**
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 أفراد العائلة : aps، Djeriet-dz.com، Djerietcuisine.com ، Wikepedia.org ، Simply-land.com ، Kooora.com;lebuteur.com; elhaddaf.com**		
4Go سعة الإنترنت ذات التدفق العالي عند استهلاك الحجم . يمكنكم الاستفادة من الإنترنت المحدودة السرعة إلى غاية انتهاء الاشتراك الشهري.			

– كيف يمكن الاستفادة من هذا العرض ؟

للاشتراك في عرض **Darynet** لموبيليس، يتقرب الزبون من إحدى الوكالات التجارية أو نقاط البيع المعتمدة لموبيليس كما أنه 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 الاشتراك الشهري يتم تشغيل العرض و يُعبّئ الرصيد

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

بحجم الانترنت العالي التدفق الخاص به .

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

– **كيف نغير الاشتراك ؟** : يمكن تغيير اشتراك دارينت إذا كانت إحدى الصيغتين أكثر ملائمة لاحتياجات بالتالي، و لعدم إضاعة الفوائد المنجرة عن اشتراك الزبون الحالي ، فمن المستحب أن يقوموا بتغيير آجال الإشتراككم الشهري أو مدة الدفع مسبقا .

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

تعلن موبيليس تسويقها لـــ " **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 أفريل 2015** ، تقترح موبيليس للزبائن الراغبين في اقتناء هاتف ذكي مطابق لـــ 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 :مكانة الإبداع في مؤسسة موبيليس .

يمكن اعتبار التحول الذي عرفه المشغل الرئيسي في الجزائر موبيليس سنة **2003** ردة فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق المحمول بالجزائر، حيث استحوذت عليها في بداية الأمر" **دجيزي**" بفضل مرونتها وتسهيلها للحصول على خط محمول، ووجدت" **موبيلس**" نفسها في وضعية لا تحسد عليها، فكان لزاما عليها إدخال ابداعات كثيرة على نمط تسييرها قبل أن تغلق أبوابها، فبدأت تقتفي أثر "**دجيزي**" 'وتعرض بدورها خدمات كبيرة للعملاء من تخفيضات في الأسعاروتوسيع شبكة التغطية.

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

المطلب الأول: تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في موبيليس .

سوف نقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى أسس الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس: [1]

أولا: الكفاءة في موبيليس .

سنحاول تسليط الضوء على بعض الإجراءات أو السلوكيات في بعض وظائف المؤسسة والتي تدعم مفهوم الكفاءة وذلك نظرا لعدة أسباب منها:

- نقص المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلات الشخصية مع إطارات المؤسسة .

-يعتبر جانب الكفاءة من أسرار المؤسسة التي يجب كتمانها عن منافسيها.

1- **الإدارة العليا :** تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تحقيق الكفاءة، هذا الأمر لا يمكن التعامل معه على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى .و من بين الإجراءات التي تمكن مؤسسة موبيليس من استغلال مواردها بشكل امثل ما يلي:

- تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف .
- تسهيل إنسياب المعلومات بين مختلف الوظائف والمديريات الجهوية.
- استحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث تمثل المعلومة موردا استراتيجيا هاما لمؤسسات الاتصالات.

2- **إدارة الموارد البشرية :** إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المؤسسة وهيكل تكلفتها ومن أهم الإجراءات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في" موبيليس "والتي تضمن الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد ما يلي [2]:

- **توظيف الإطارات الشابة** المتمتعة بالكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة .ويمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين **25** و **35** سنة أكبر نسبة **35%** ، وهذا المؤشر يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين.
- **اعتماد المستوى التعليمي** كمعيار آخر للتوظيف في" **مؤسسة موبيليس**"، حيث نجد أن **66%**من الموظفين لديهم مستوى جامعي و **29%** لديهم مستوى ثانوي **5%** لديهم المستوى المتوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في المؤسسة حيث تم الإبقاء عليهم نظرا لخبرتهم.

---

[1] عبد الوهاب بوبعة ، **دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية** ، رسالة ماجستير، في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص : 161.

[2] عبد الوهاب بوبعة ، مرجع سبق ذكره، ص :162.

- **اعتماد الخبرة المهنية** كمعيار آخر في التوظيف .حيث يوجد ما نسبته 32% من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات و 17% لديهم خبرة تتراوح ما بين؛ سنتين إلى أقل من خمس سنوات و 35% لديهم خبرة أقل من سنتين .
- **تدريب الموظفين** في مؤسسة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالمؤسسة أو إجراء؛ التربصات لموظفيها خاصة الجامعيين منهم .
- **تحفيز موظفيها** من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترقيات على حسب الكفاءة الفردية.

3- **وظيفة التسويق :**مسؤولية التسويق في مؤسسة موبيليس ليست محصورة بقسم واحد أو مكان ما، بل إنها مسؤولية تقع على عاتق كل أفراد المؤسسة، هذا رغم انه يوجد قسم لممارسة وظائف عملية التسويق.كإجراء بحوث ودراسات التسويق والتخطيط، الاتصال الترويجي والقضايا المتعلقة بتسعير الخدمات، والإعلان والتوزيع .ونوجز الإجراءات التي اعتمدتها وظيفة التسويق في مؤسسة موبيليس لدعم ولرفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:

- تتبنى مؤسسة موبيليس إستراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي من خلالها طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي) .
- التركيز على الإعلان والإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد والمجلات أو المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والانترنت.
- التركيز على الدعاية من خلال إقامة المعارض، وتمويل الندوات والملتقيات.
- تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة للعميل في أي مكان في الجزائر.
- العمل على استرجاع حصتها السوقية، وهذا لا يتحقق إلا بالحد من تحول المشتركين من منتجات مؤسسة" **موبيليس**" إلى منتجات المنافسين،"**أوريد وجيزي**" وذلك من خلال تقديم بعض الامتيازات والتسهيلات للمشتركين القدامى، فعلى سبيل المثال إمكانية استرجاع الرقم وإعادة تشغيله في أطول فترة صلاحية ممكنة

ثانيا :جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس.

إن مؤسسة "**موبيليس**" كأي نظام تسعى من خلال عملية تحويل مدخراتها المتاحة إلى مخرجات والمتمثلة أساسا في خدمة الاتصال (الإرسال والاستقبال).[1]

[1] عبد الوهاب بوبعة ، مرجع سبق ذكره، ص :163.

1- **بعض الجوانب المؤثرة على الجودة المدركة لخدمة الاتصال** : من خلال ما سبق ذكره عن الخدمات التي تقدمها مؤسسة "**موبيليس**"، نستنتج أن هناك بعض الجوانب والعوامل المؤثرة على الجودة المدركة من قبل العميل حول خدمة الاتصال، ونسوقها في النقاط التالية:

- قد يؤدي سوء استعمال العميل للهاتف النقال إلى تكوين انطباع لدى العميل عن تدني جودة الخدمة المقدمة من مؤسسة الاتصال.
- قد يكون هناك عطل في الهاتف النقال أو أن العميل لا يحسن استعماله.
- قد يكون هناك عطل أو مشاكل تقنية لدى الشبكات الأخرى، والعميل قد لا يدرك ذلك ويلقي باللوم على مؤسسة الاتصال التي تزوده بالخدمة.

2- **بعض المعايير المعتمدة في مؤسسة موبيليس لتقييم جودة الخدمة المقدمة** : من أهم المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس لتقييم جودة خدماتها ما يلي:

- نسبة تغطية الشبكة والتي بلغت أكثر من **99** % من التراب الوطني.
- عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة.
- نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين.
- نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة.

ونلاحظ أن المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة "**موبيليس**" تشمل الجوانب التقنية فحسب، وهذا خلاف ما يبدو من الأهداف المصرح بها كالحصول على شهادة ضمان الجودة **ISO 9000**. حيث أن الإدارة العليا للمؤسسة تعتبر مهمة تحسين جودة الخدمة من الأولويات، وكما تبين لنا من خلال الملاحظات الميدانية والحوارات مع مختلف إطارات المؤسسة، أن موظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ليس لديهم تصور حقيقي لمفهوم جودة الخدمة، بل تبقى مجرد شعارات براقة بعيدة كل البعد عن التطبيق العملي والممارسات اليومية.

المطلب الثاني :الإبتكار في مؤسسة "موبيليس".

على الرغم من أن مؤسسة"موبيليس"تعتبر عملية الابتكار من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيتها، إلا أننا نلاحظ أن موبيليس لم تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير، وذلك رغم أهميتها الإستراتيجية البالغة.

أولا : إستراتيجية الإبداع و الابتكار في مؤسسة موبيليس: [1]

اكتفت "**موبيليس**" بإسناد مهمة الابتكار وتجديد المنتوجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى، حيث أوكلت مهمة تطويرالعروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكارالإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية .وهنا يمكننا القول أن مؤسسة" **موبيليس**" قد وزعت أنشطة عملية **البحث والتطوير** على مختلف الوظائف، وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة بين المتعاملين الثلاثة، حيث يتطلب الأمر من موبيليس مزيدا من الاهتمام بجانب الابتكار.

ومن بين أهم العروض التي استحدثتها موبيليس وتميزت بها عن منافسيها : هو شريحة موبيليس وكان هذا المنتوج نتاج شراكة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة بريد الجزائر، وهو موجه إلى مالكي الحسابات البريدية الجارية (**CCP**) حيث يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال الاقتطاع من حسابه، الجاري مع إمكانية تزويده بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق

ويلاحظ من خلال تتبع تطور منتجات مؤسسة "**موبيليس**" أنها غالبا ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات والابتكارت التي تقوم بها المؤسسات المنافسة **"أوريدو" و "جيزي"** لمنتجاتها.قد يكون هذا الإجراء مقبولا إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكنه في نفس الوقت يعتبر خطأ استراتيجيا قاتلا إذا كانت المؤسسة دائما تنتظر مبادرة المنافسين لتقوم بردة فعل دفاعية، بل على المؤسسة أن تبادر هي بعروض خاصة بها، لخلق قيمة معتبرة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطوير . كما يجب على "**موبيليس**" أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتوجات وخدمات جديدة والرد الفعل الابتكاري للمؤسسة، لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن وانسياقهم وراء إغراءات المنافسين، حيث إنها ستكسب عددا من الزبائن الجدد وترفع درجة ولاء الزبائن الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإغراءات قبل المنافسين(السبق التنافسي).

ثانيا : أهداف الإبداع والإبتكار في مؤسسة "موبيليس" :

بعد دخول أوراسكوم تيلكوم إلى السوق الجزائرية وتصدره المرتبة الأولى دون منازع، تبنت "**موبيليس**" سياسة ابتكارية منذ سنة **2003** وكانت تهدف من خلالها إلى[2]:

1- زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين.

[1] عبد الوهاب بوبعة ، مرجع سبق ذكره، ص 165:.

[2] عز الدين عمران، **دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، ، جامعة سطيف،2006 الجزائر، ص.98

2- سرعة الاستجابة للتغيرات.

3- تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين.

4- تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنويعها وترقيتها؛

5- تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة.

ولتحقيق الأهداف السابقة، كان لزاما على مؤسسة موبيليس العمل على دعم عملية الابتكار من خلال:

أ . رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال.

ب . التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج الابتكاري.

ج . تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل.

ثالثا :الاستجابة لحاجات العملاء في مؤسسة موبيليس.

وسنتناول في هذا السياق أهم الجوانب التنظيمية و الإجرائية والسلوكية التي تدعم مفهوم الاستجابة للعملاء[1].

1- **التعرف على العميل :** تستوجب عملية التعرف على العميل امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، واستخلاص النماذج، والقيام بالتنبؤ. وفيما يخص مؤسسة "موبيليس"، يمكن القول أنها لا تملك نشاطا متكاملا للتعرف على العميل، وأما ما يتعلق بقاعدة بيانات العملاء، فلا توجد هناك قاعدة بيانات شاملة وموحدة، فحسب مديرالتسويق لمؤسسة موبيليس" فإن إدارة التسويق لا تمتلك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشتركي الدفع البعدي، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالمشترك ، أما فيما يخص مشتركي الدفع المسبق ، في ظل الفوضى التي تميز سوق الهاتف النقال، رغم أن سلطة الضبط تنص على إلزامية الاكتتاب، إلا أن هناك خرق واضح للقوانين من طرف الموزعين ، حيث يلاحظ أن شرائح الدفع المسبق سواء كانت لمؤسسة موبيليس أو للمتعاملين الآخرين، فإنها تباع على الأرصفة ، أي أن كمية هائلة من المنتجات الاتصالية يتم تداولها في القطاع غير الرسمي ، إلا أن المسؤولية تقع على عاتق متعاملي الهاتف النقال بسبب عدم .قيامهم بعملية الرقابة على الموزعين.

2- **تجزئة العملاء:** تقوم مؤسسة "**موبيليس**" بتجزئة عملائها إلى:

[1] عبد الوهاب بوبعة ، مرجع سبق ذكره، ص :167.

- **مشتركي الدفع المسبق:** وهم المشتركون في إحدى خدمات الدفع المسبق ويمثلون نسبة **96%**من عملاء المؤسسة.

- **مشتركي الدفع الآجل:** ويمثلون نسبة **4** % من العملاء وأغلبهم من المؤسسات، ونظرا للنقص الموجود في قاعدة بيانات المشتركين، فإنه لا يمكن الاعتماد عليها لإجراء تجزئة دقيقة لعملاء المؤسسة، وتقوم مؤسسة موبيليس بتعويض هذا النقص من خلال الاستفادة من الأبحاث والدراسات التي تقوم بها سلطات الضبط بشكل دوري و التي تتضمن إحصائيات حول مشتركي الهاتف النقال لكل متعامل على حدى وتوزيعهم حسب الجنس، السن، الدخل الشهري، المهنة، المستوى التعليمي، والحالة المدنية، بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي للمشتركين ، مدة ونوع العقد وكل هذه المعلومات تعتبر ضرورية للقيام بتصنيف العملاء على حسب معايير متعددة من أجل تحديد قيمة كل فئة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي طرح العروض الملائمة والتي تلبي حاجات كل صنف من العملاء.

3- **الإصغاء للعميل** : إن الإصغاء الجيد إلى ما يقوله العميل يعتبر مصدرامهما للمعلومات، التي تمكن المؤسسة من إدراك حاجات و رغبات العملاء المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمة، ومن هذا المنطلق يمكن للمؤسسة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها.

وفيما يخص مؤسسة موبيليس فإن الوسيلة الرئيسية المستخدمة للإصغاء إلى العملاء، هي مركز الاتصال ، والذي يعتبر وسيلة اقتصادية فعالة؛ لأن المؤسسة تستمد عبره المعلومات من العملاء في الوقت الحقيقي، مما يسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب.

4- **إدارة شكاوي المشتركين:** لقد تمحورت شكاوي المشتركين حول مشكلة التغطية وضعف إشارة الشبكة، مما يتسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية، ولقد سعت مؤسسة "**موبيليس**" لحل هذه المشكلة التقنية وتوصلت إلى تنصيب شبكة ذات جودة عالية نسبيا، حيث تغطي معظم مناطق الوطن، حيث حققت تغطية أكثر من **97%** سنة **2011**، بفضل استثمارات المؤسسة وشراكتها مع مؤسسات أجنبية ذات خبرة في مجال الاتصالات.

5- **متابعة معدل رضا المشتركين وولائهم للمؤسسة:** تقوم إدارة التسويق لمؤسسة "**موبيلس**" بإعداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنها بشكل دوري ، لتحديد جوانب الرضا وعدمه، ومتابعة تطور معدل الولاء للمؤسسة، كما تحرص على أن تكون يقظة إزاء كل تحركات

منافسيها، لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها المؤسسات المنافسة **"أوريدو" و "دجيزي** "لضمان عدم تحول عملاءها عن خدماتها.

6- **استخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للعميل:** ومن أهم التكنولوجيات التي استعملتها المؤسسة؛ الإنترنت ومركز الاتصال.

- **الانترنت :**استعملت المؤسسة شبكة الإنترنت كقناة تسويقية من خلال موقعها الإلكتروني، والذي ساهم بشكل كبير في الترويج للمؤسسة، حيث يعرض تعريفا مفصلا بالمؤسسة وسياستها وثقافتها، كما يشتمل على عرض لمنتجاتها وخدماتها، ومن أهمها خدمة الفاتورة الالكترونية. و عن استعمال الموقع في التجارة الإلكترونية، وحسب مدير التسويق فهو مرتبط بالنظام المالي والمصرفي الجزائري، ومدى انتشار واستعمال شبكة الإنترنت و النمط الاستهلاكي، فضلا عن المستوى المعرفي للزبون الجزائري الذي لم يستوعب ويتحكم بعد في استعمال هذه التكنولوجيا.
- **مركز الاتصال:** تضع مؤسسة **"موبيليس"** مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشتركين وهو مفتوح من الساعة الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا، يوظف المئات من المستشارين ذوى الكفاءة عالية، يسهرون على استقبال مكالمات الزبائن وتقديم استشارات وحلول للمشكلات التي يواجهونها.[1]

المطلب الثالث : أثرالإبتكار في الأداء التناقسي لمؤسسة "موبيليس" .

بمرور الوقت بدأت موبيلس تستعيد ثقة الجزائريين وتمكنت خلال عام واحد من تحقيق المشترك رقم مليون في نهاية **2004** بعدما كانت تحوز على حوالي **200 ألف** مشترك فقط بنهاية **2003** وتغطي شبكة موبيلس حسب تصريحات مسئوليها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر.

ولم تكن هذه المؤسسة في جوان **2004** إلا مؤسسة فتية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد والمواصلات ثم اتصالات الجزائر، حيث كان عدد عمالها 300 ، أما اليوم فيبلغ عدد مشتركيها أزيد من **10** ملايين بشبكة تجارية تفوق **76** وكالة وأكثر من **20000** نقطة بيع موزعة عبر التراب الوطني. تقدم مؤسسة موبيليس العديد من الخدمات منها :كلمني، موبي كونكت، موبيليس(+) وغيرها، وهي السباقة لإحتلال المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، حيث تغطي هذه الشبكة كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر ب **96.7 %** وهي ذات نوعية جيدة.

[1] www.mobilis.dz le:12/05/2015 a: 18.21 h.

- **أولا : مؤشرات الأداء التنافسي والمالي لموبيليس .**

1- تغطية الجيل الثالث بالجزائر للمتعاملين الثلاث :

فيما يلي بيان تغطية الجيل الثالث بالجزائرسيتم تمثيل بيان تغطية الجيل الثالث والمنشور علي موقع سلطة الضبط بمخطط دائري يمثل النسبة المئوية لتغطية الجيل الثالث خلال الخمس سنوات متتالية:[1]

أ) بناءا علي بيان تغطية الجيل الثالث بالجزائرقمنا بصياغة الجدول التالي :

جدول رقم : **(1/3)** جدولة بيان تغطية الجيل الثالث بالجزائر حسب الملحق رقم : **(19)**.

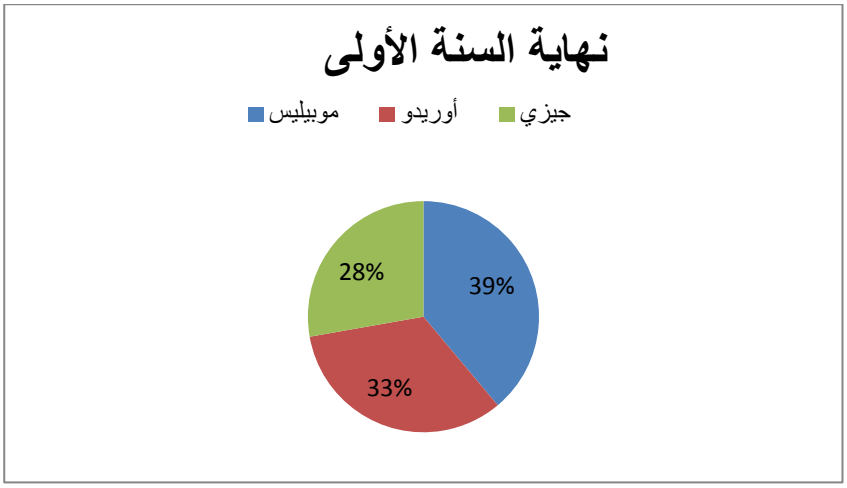
	الإنجاز الفعلي .			**الإنجاز المتوقع.**	
	بعد نهاية 2013	**بعد نهاية 2014**	**بعد نهاية 2015**	**بعد نهاية 2016**	**بعد نهاية 2017**
موبيليس	14ولاية	17	45 ولاية	48 ولاية	48 ولاية
أوريدو	12ولاية	32 ولاية	47 ولاية	48 ولاية	48 ولاية
دجيزي	10ولاية	22 ولاية	32 ولاية	41 ولاية	48 ولاية

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على الوثيقة المنشورة على موقع سلطة الضبط أنظر الملحق رقم (19).

ب) تمثيل بيان تغطية الجيل الثالث بالجزائربالدوائر النسبية كما يلي:

الشكل رقم : **(2/3)** تغطية الجيل الثالث بالجزائر بعد نهاية السنة الأولى في **48** ولاية

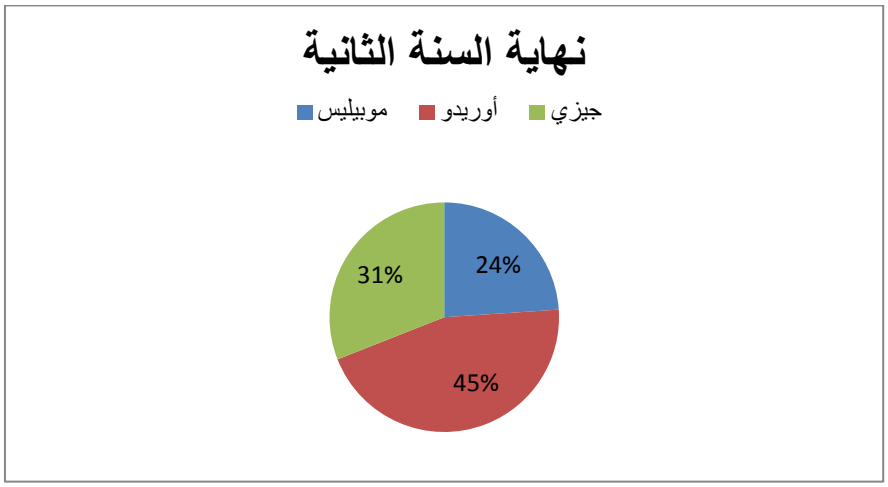
[1] http://www.arpt.dz/ar/doc/gd/3g/Couverture_Globale.pdf le :05/05/2015 a: 9.23 h



من إعداد الطالبة إعتمادا على Excel2007.

من الشكل **(2/3)** أعلاه، نلاحظ أن موبيليس تحصلت علي أكبرنسبة تغطية، والتي تقدر ب **39%** وهذا راجع لكونها من تبني التقنية أولا، إضافة لسياسة الدولة في دعم المنتوج الوطني، وكذا حماية لمصلحة المستهلك، تأتي في المرتبة الثانية أوريدو بنسبة **33%**، وبعدها جيزي ب نسبة **28%**.

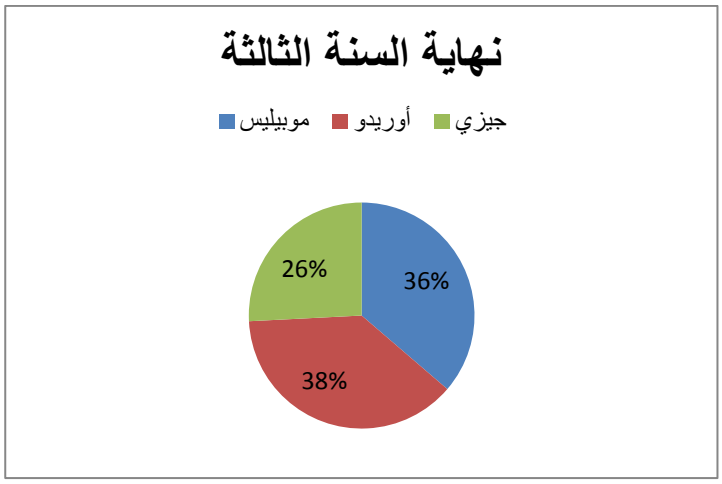
الشكل رقم: (3/3) تغطية الجيل الثالث بالجزائر بعد نهاية السنة الثانية في 48 ولاية



من إعداد الطالبة إعتمادا على Excel2007.

من الشكل **(3/3)** أعلاه نلاحظ أن موبيليس تراجعت قليلا بحيث تحصلت على المرتبة الثالثة بنسبة تغطية تقدر ب **24%** وهذا راجع لكون المنافسة علي أشدها أما المرتبة الأولى فكانت لأوريدو بنسبة **45** % وبعدها جيزي ب نسبة **28%**.

الشكل رقم : (4/3) تغطية الجيل الثالث بالجزائر بعد نهاية السنة الثالثة في 48 ولاية

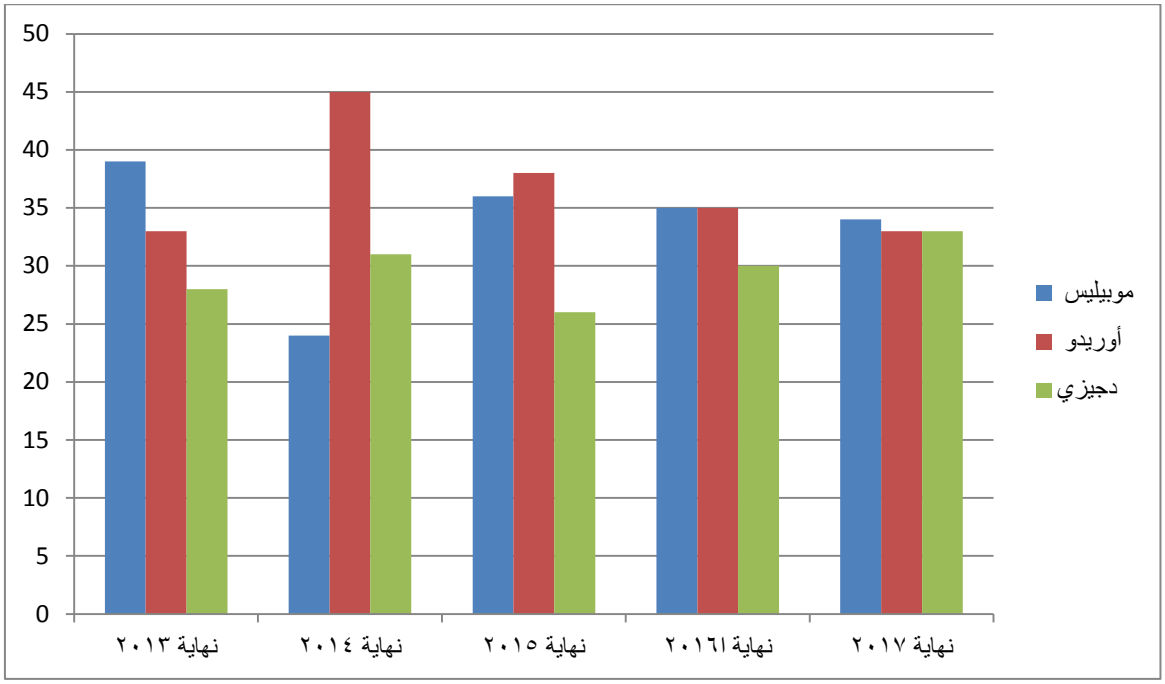


من إعداد الطالبة إعتمادا على Excel2007

من الشكل **(4/3)** أعلاه نلاحظ أن موبيليس بدأت في إسترجاع مكانتها بحيث تحصلت علي المرتبة الثانية بنسبة تغطية تقدر ب 36% وهذا بفضل سياستها أما المرتبة الأولى فكانت لأوريدو بنسبة 45 % وبعدها جيزي ب نسبة 28%.

وفيما يلي تمثيل تغطية الجيل الثالث بالجزائر خلال الخمس السنوات الأولى من إطلاقه في 48 ولاية بالأعمدة البيانية(2013، 2014، 2015، وتوقعات 2016 ، 2017 .)

الشكل رقم :(5/3) تغطية الجيل الثالث بالجزائر خلال الخمس السنوات الأولى من إطلاقه في 48 ولاية بالأعمدة البيانية(2013، 2014، 2015، وتوقعات 2016 ، 2017 .)



المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على الوثيقة المنشورة على موقع سلطة الضبط أنظر الملحق رقم (19)

http://www.arpt.dz/ar/doc/gd/3g/Couverture_Globale.pdf.

2- تحليل تطور الحصص السوقية للمتعاملين :

استطاعت مؤسسة موبيليس بفضل سياسة الابتكار و التجديد التي انتهجتها منذ سنة 2003 إلى كسب المزيد من الحصص السوقية، حيث أنها استطاعت خلال عام واحد أن تنتقل بعدد المشتركين من 1 مليون إلى 5 مليون من (2004إلى2005) ، والذي ترجم بزيادة في رقم الأعمال وعدد المشتركين والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(2/3) :الحصة السوقية للمتعاملين في السوق الهاتف النقال.

الحصة السوقية	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
موبيليس	%11.59	%24.10	%35.93	%35.60	%35.17	28.50%	%30.80	%28.8	29.2%
جازي	%88.41	%70.01	%53.27	%50.15	%48.55	%52.19	%44.66	%46.0	%46.8
أوريدو	%00.00	%5.89	%10.81	%14.24	%16.28	%19.31	%24.54	%25.2	%24.1
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

المصدر :تقرير سلطة الضبط ومواقع الانترنت لمتعاملين الثلاث.

من الجدول رقم (**2/3**) يتبن أنه في **2011/12/31** مقارنة مع سنة **2010** نلاحظ أن الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس الهاتف النقال، ارتفعت بالنسبة 0.4% أما مؤسسة أوراسكوم للاتصالات "جازي" ارتفعت الحصة السوقية بالنسبة 0.8% أما المؤسسة الوطنية للاتصالات " أوريدو" فكانت نسبة النقص في الحصة السوقية ب 1.1%، وما نلاحظه أيضا بالنسبة لمؤسسة " موبيليس "أن معدل الزيادة في الحصة السوقية بدء يتراجع مند سنة **2007** .

2- تطور عدد المشتركين :

شهد عدد مشتركي الهاتف االنقال – موبيليس – نموا ملحوظا فاق نسبة **29%** عنه في نهاية العام **2011** حيث وصل عدد المشتركين لأكثرمن **10.280مليون** مشترك .

يوضح الجدول رقم: **(3/3)** نسب الزيادة في عدد مشتركي موبيليس بداية من عام **2004** إلى **2011**(.بالمليون)

المتعاملين	موبيليس	دجيزي	أوريدو	المجموع
	العدد	العدد	العدد	
2004	1.176	3.418	0.288	4.882
2005	4.908	7.277	1.477	13.662

2006	7.476	10.531	2.991	20.998
2007	9.693	13.382	4.488	27.563
2008	7.704	14.109	5.219	27.032
2009	10.079	14.618	8.033	32.73
2010	09.447	**15.087**	8.246	32.78
2011	**10.280**	16.491	8.458	35.229

المصدر: موقع سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقرير السنوي نوفمبر2011 .

إن النمو المتسارع للسوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر من حيث عدد المشتركين لا يعكس بالضرورة النمو المتساوي لحصص المتعاملين الذي كان يخضع إلى الاضطرابات الخاصة بالبيئة التنافسية والجهود التسويقية المبذولة من طرف كل متعامل، فعلى سبيل المثال وإستنادا إلى الجدول رقم**(3/3)** وعلى إعتبار سنة **2006** سنة أساس فإن دجيزي حققت نمو معتبر وصل لسنة **2010** إلى **39.73** % من حصتها السوقية التي كانت تبلغ **15.087مليون** مشترك في سنة **2006** أما مؤسسة موبيليس وقد سجلت نمو باهرا ب **43.87%** في نفس السنة ما يعكس الإنجازات الكبيرة التي حققتها مكوبيليس في فترة وجيزة أما عن " أوريدو " فقد حققت نمو بتسجيلها **175.82**% من حصتها السوقية وعلى الرغم من بقائها كثالث متعامل من ناحية الحجم إلى أنها الأولى من ناحية النمو.

نجد أن "**موبيليس**" **و** "**دجيزي**" قد حققا نسب ثابتة من النمو في الحصص من 2004 إلى **2007** لتشهد بعدها دجيزي تراجعا تدريجيا في النمو إبتداءا من الربع الأول من سنة **2007** ليتراجع بعدها بشكل جاد في الفترة الممتدة ما بين **2008 و 2010** حيث لم تتعدى **1.56**% مع تسجيله معدلا ثالثا في سنة **2009** أما "**موبيليس** "فقد شهدت ترجعا كبيرا في نمو حصتها السوقية سنة **2008** باعتبارها أكبر متضرر من قرارات سلطة الضبط الخاصة بتوفير الشرائح المجهولة لتعاود بعدها تحقيق نسب معتبرة من النمو في **2009** و **2010** حيث سجلت نموا مقداره **9.67%** .

أما أوريدو فقد سجلت نسب متقاربة نوعا ما من النمو طوال الفترة الممتدة مابين **2004**إلى **2009** لكن هذه النسبة ترجعت نوعا ما في الفترة **2009** ، **2010** و باعتبار **2009** سنة

أساس فإن أوريدو حققت نمو يقدر ب **2.7%** ويعزي هذا النمو المستقر والثابت ل قوة الإستراتيجية التنافسية التي دخلت بها أوريدو للسوق الجزائرية.

المبحث الثالث : تقديم منهج الدراسة الميدانية لموبيليس فرع المدية .

يتناول هذا المبحث إيضاحا لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

المطلب الأول : أدوات الدراسة .

قمنا بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات و المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة ،لإبراز الجوانب الإيجابية في الموضوع والدلالة على أوجه القصور والخلل لتفاديه . وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الإبداع فى تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة "**موبيليس**" فرع المدية واعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات من مجملها :

1- **المقابلات الشخصية :** حيث عملنا على مقابلة مدير"**موبيليس**" فرع المدية للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة .

2- **الوثائق :** اعتمدنا في دراستنا هذه على جريدة المؤسسة والمجلة الصادرة عنها، وكذا موقعها الالكتروني على شبكة الانترنت ، بالإضافة إلى الدراسات السابقة حول المؤسسة.

3- **الملاحظة :** من خلال الزيارات الميدانية المتعددة لموبيليس فرع المدية ، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الاستقبال، التهيئة الداخلية للفرع ، المظهر العام للموظفين وملاحظة سلوكياتهم وتعاملهم.

4- **الاستبيان :** يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبيانيه خاصة بإطارات المؤسسة، هدفها معرفة دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة "**موبيليس**" فرع المدية، كما تضمنت مراحل إعداد الاستبيان ما يلي:

4-1 تصميم استمارة الاستبيان : من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين ، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة، ولقد خضع هذا الاستبيان إلى عملية التحكيم من قبل أستاذة مختصين، وهذا

بهدف التأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي لاستمارة الاستبيان من حيث دقة الأسئلة، ابتعادها عن الغموض، تغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة وعدم حملها للتناقضات.

4-2 هيكل الإستمارة

تم تصميم الإستبيان لإختبار الفرضيات المقدمة، واعتمدت في ذلك على مجموعة من الأسئلة المتنوعة . قسم الإستبيان إلى محورين رئيسين هما :

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

المحور الثاني : تتعلق بعناصر السلوك الإبداعى 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، استخدام موارد المؤسسة، الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة، تشخيص واقع الثقافة التنظيمية).

4-3 توزيع الإستبيان على أفراد العينة : بهدف نشر وتوزيع أكبر قدرممكن من استمارات الاستبيان اعتمدنا على عدة طرق يمكن توضيحها فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية:** وهذا من خلال التسليم المباشر للاستمارة إلى المستجوب ومحاولة شرح الهدف من توزيعها وإبعاد الغموض الذي قد يكتنفها، كما ألحينا على ضرورة ملء الاستمارة في أقل وقت ممكن.
- **الإ ستعانة بالغير** : وهذا من خلال تسليم عدد معين من الاستمارات إلى بعض الزملاء في المؤسسة.

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

وقد تم الإعتماد في الإستبيانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكارت (likert scale) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، غير موافق بشدة). والمتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي كما شملت الاستبيانة على التعريف بمصطلحات الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

- 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.

معامل ألفا كرونباخ:إن معامل الارتباط الفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس وتتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم. والجدول رقم :(5/3) يبن ثبات الإستبيان المقدم في الدراسة .

الجدول رقم (4/3) : ثبات إستبيان الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ	النسبة
56	0.938	%93.8

من إعداد الطالبة اعتمادا على (spss 20) .

من الجدول **(4/3)** نلاحظ أن معامل الفا يصل إلى أكثر من0.938 . حيث يعتبر – ذو مستوى ممتاز من الثقة و الثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحققت الطالبة من ثبات الاستبيان وهذا لأن معامل ألفا المتحصل عليه يقترب من الواحد الصحيح.

المطلب الثاني : نموذج الدراسة حدودها وعينتها .

سوف نتناول في هذا المطالب نموذج الدراسة ثم محددات الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة:

أولا :نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل **الإبداع** ومتغير تابع **الأداء المتميز**، و الذي يساند الافتراض كون أن التطويروالإبتكار له علاقة أحادية الإتجاه وتأثيرية مباشرة على الأداء التنافسي وذلك أن الإبداع في المؤسسة يضمن تحسين أداء المؤسسة فإ ن العلاقة الظاهرة فى هذه الدارسة تنعكس في كون أن :

الإبداع علاقة وتأثير الأداء المتميز

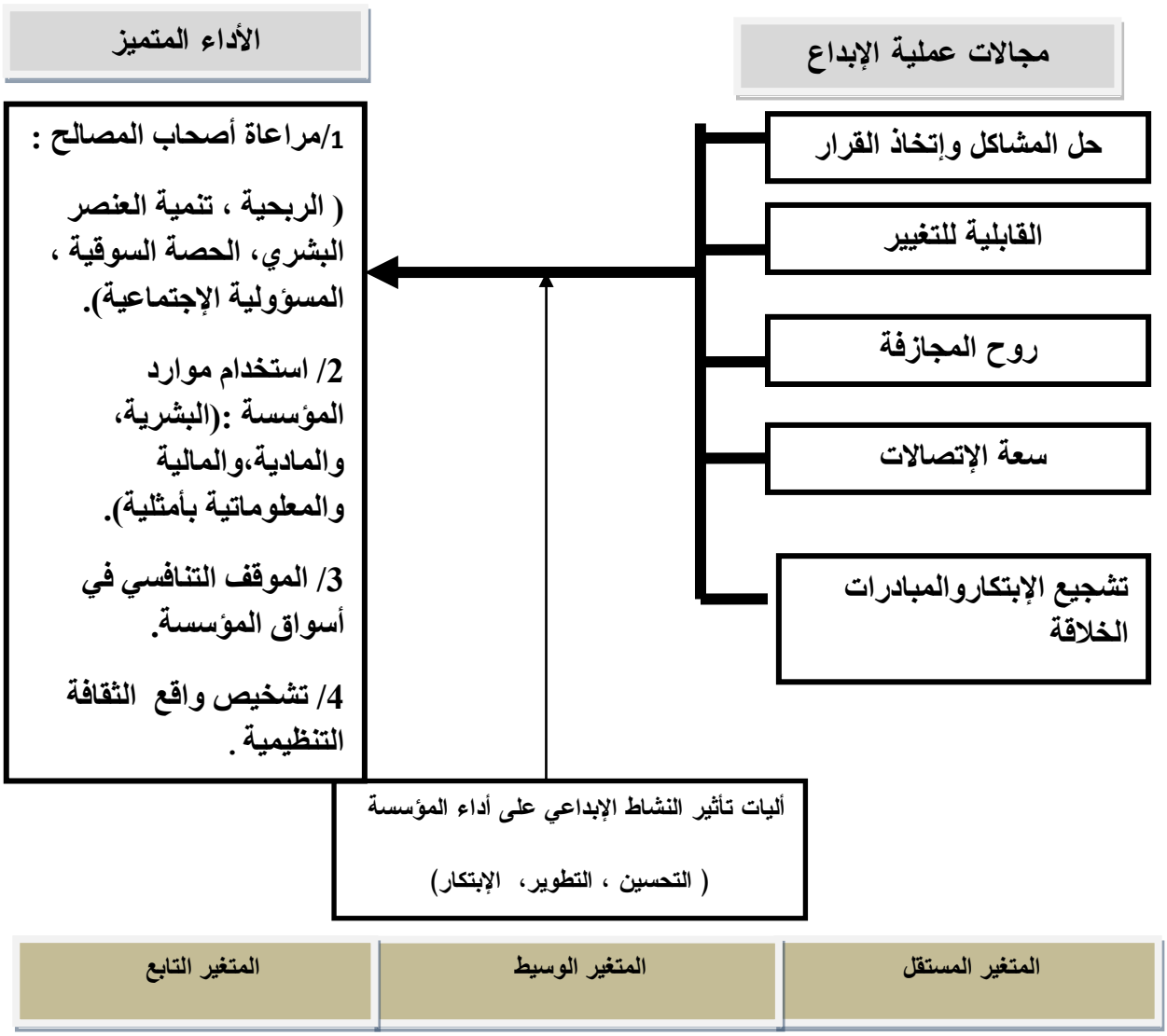
ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$\mathbf{(y)} = f\ (x)$$

حيث أن:

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

يمكن توضيح النموذج الذي إعتمدت عليه الدراسة فيما يلى:



ثانيا :حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

- الحدود البشرية :اشتملت الدراسة على عدد مختلط من الإطارات الإدارية لمؤسسة موبيليس فرع المدية .

الحدود المكانية : مؤسسة موبيليس فرع المدية.

الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا في موبيليس فرع المدية خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية **2014- 2015**، أما الإحصائيات الواردة فهي تتوقف ف **2011** للصعوبات المذكورة سالفا في صعوبات الدراسة .

ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة .

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 .

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Package for social sciences statistical.**

والتي يرمز لها بالرمز **spss20** وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها :

- استخراج التكرارات و النسب المؤوية لكل عبارة في الاستبيان.
- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا إلى إجابات واختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل و المتغير التابع.
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها
- حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.
- حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع
- استعمال اختبار فيشر بمستوي معنوية $\alpha=0.05$.

المبحث الرابع : التحليل الوصفي و الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلي تحليل هيكل عينة الدراسة.

أولا : توزيع أفراد العينة حسب الجنس والعمر .

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس والعمر .

1- التوزيع حسب الجنس :

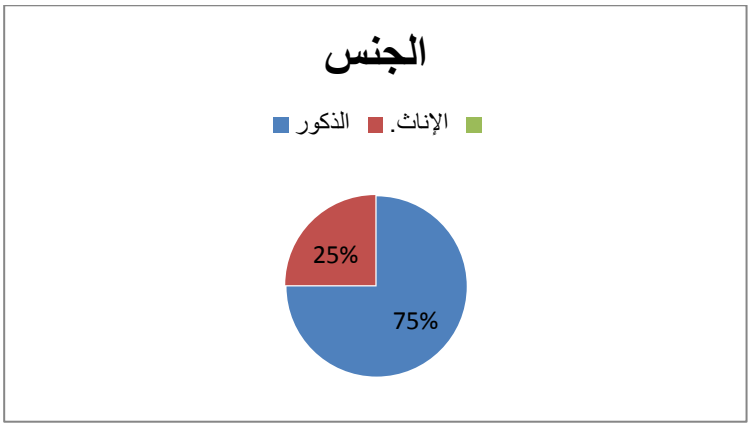
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس.

الجدول رقم :(5/3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

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

المصدر: من إعداد الطالبة مستخرج من نظام SPSS 20 أنظر للملحق (02).

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



المصدر: من إعداد الطالب باستخدامExcel2007 .

تتكون عينة الدراسة من **28** فردا منهم **22** ذكر و **6** إناث، حيث يوضح الشكل رقم**(6/3)** والجدول رقم**(5/3)** أعلاه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس،أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت**75 %** في حين قدرت نسبة الإناث ب **25 %**.

2- التوزيع حسب العمر.

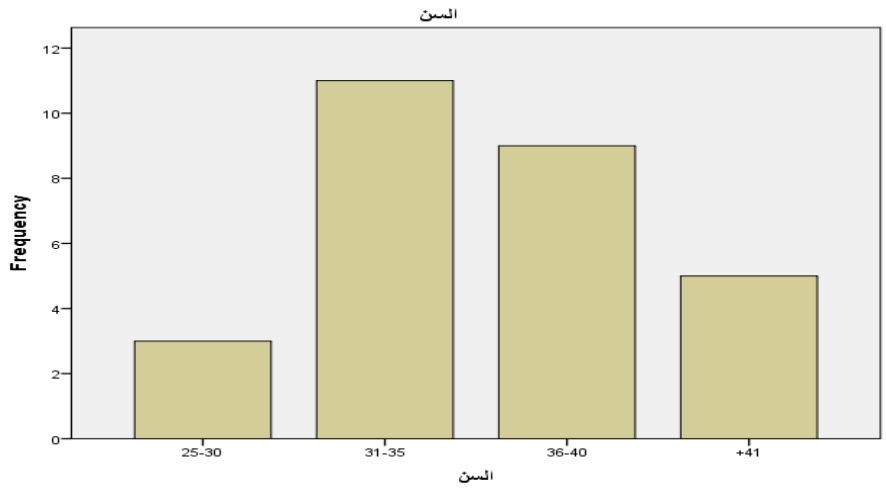
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر.

الجدول (6/3) :يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

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 :من إعداد الطالب مستخرج من نظام SPSS 20 أنظرللملحق(03).

الشكل رقم (7/3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر :من إعداد الطالب مستخرج من النظام SPSS 20 .

يتضح من الجدول **(6/3)** والشكل **(7/3)** أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المبحوثة التي تمثل تركيبة السن الأعلى في ميدان التوظيف، هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين **[31– 35]** سنة، إذ يمثلون نسبة **39.3** % من إجمالي أفراد عينة الدراسة . تليهم الفئة العمرية التي تراوح أعمارهم بين[**36– 40**] سنة ويمثلون نسبة **32.1**% من إجمالي العينة ، ثم الفئة العمرية التي تقدر أعمارهم فوق **41** سنة فأكثر بنسبة **17.9 %** ، أما الفئة الأخيرة والتي تراوح أعمارهم بين[**25– 30**] سنة بنسبة **10.7**% من إجمالى أفراد العينة المدروسة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد بقوة على العناصر ذات الخبرة والتجربة الكبيرة في نشاطها إذ يمثلون أكثر من **82.10 %** من عمال موبيليس فرع المدية .

ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و الخبرة المهنية .

1- المستوى التعليمي:

فيما يلي تم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي .

الجدول (7/3) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى 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 :من إعداد الطالبة مستخرج من النظام SPSS أنظر للملحق(04).

يتبين من الجدول **(7/3)** أن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس و بلغت نسبتهم ما يقارب **53.6%** من إجمالي العينة المدروسة. 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%.**

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد بقوة على إطارات تتمتع بمستوى تعليمي عالي إذ يمثل حاملي شهادة ليسانس ما يقارب من **53.60 %** من عمال موبيليس فرع المدية.

2-الخبرة المهنية :

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية .

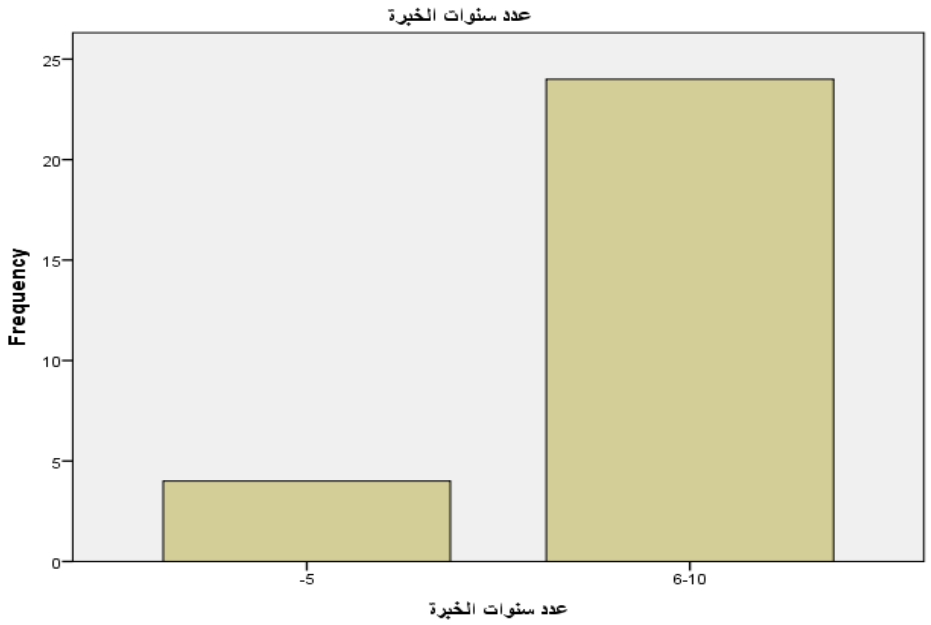
الجدول (8/3) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية .

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 :من إعداد الطالبة مستخرج من نظام SPSS20 أنظر للملحق (05)

الشكل رقم: (8/3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية .



المصدر : من إعداد الطالبة مستخرج من النظام SPSS 20 .

يتضح من الجدول **رقم (8/3) والشكل رقم (9/3)** أعلاه أن نسبة **85.7 %** من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من **[6- 10]** سنوات بتكرار **24** أفراد من أصل **28** وهم الفئة الغالبة . تليهم فئة

الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة **14.3** .% وتشتمل على **04** أفراد، و كون أن موبيليس فرع المدية كانت إنطلاقته سنة **2005** أي منذ **10** سنوات فقط ، نجد أن الفئة التي لديها سنوات خبرة تفوق **10** سنوات نسبها **00** % من إجمالي أفراد العينة المبحوثة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن عمال المؤسسة ذوى الخبرة الممتدة بين**[6– 10]**سنوات يمثلون القيمة العظمى وذلك بنسبة **85.7 %** من عمال موبيليس فرع المدية. هذا يدل على الإستقرار في نشاط الإطارات العاملة في هذه المؤسسة، الشيئ الذي يكون له الأثر الإيجابي على نشاط هذه المؤسسة.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

لتحليل الجزء الثاني من الإستبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (9/3): جدول توزيع المدي لمقياس ليكارت.

المتوسط المرجح	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

فيما يلي عرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول **الإبداع والأداء المتميز** بالإضافة إلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افرد عينة الدراسة حول مدي ممارسة الإبداع في المؤسسة، و ذلك من خلال دراسة متغيرين وهما **متغير الإبداع** ، والمتغير التابع **الأداء المتميز**.

أولا : التحليل الإحصائي لمحاور الإبداع .

احتوى الاستبيان أيضاً على فقرات متصلة بالمتغير المستقل **الإبداع** ، ووزعت هذه الفقرات على 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.

وقد جاءت نتائج التحليل على النحو الأتي:

- **التحليل الوصفي لواقع الإبداع :** جاءت نتائج التحليل الخاصة بالإبداع على النحو التالي:

الجدول رقم : (10/3) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الأول .

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الفرعي الأول : حل المشاكل وإتخاذ القرار.			
1- تقوم المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.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	3.17	1.150	4

والحيوية وتتحمل مسؤوليتها .			
6- تملك القدرة على تطوير الأفكار وإيجاد الحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة.	4.07	0.858	1
القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات **حل المشاكل وإتخاذ القرار**	3.5417	0.71092	

المصدر :من إعداد الطالبة مستخرج من النظام SPSS20 أنظر للملحق (06) .

يتضح من **المحور الفرعي الأول** : 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 أن عمال 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 .

الجدول رقم : (11/3) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثاني .

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الفرعي الثاني : القابلية للتغيير.			
7-تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	4.00	0.981	1
8- تتبني الإدارة العليا مبدأ التغيير كخيار إستراتيجي	3.54	1.036	3
9- تستفيد بإستمرار 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
القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات القابلية للتغيير	3.6607	0.86660	

المصدر :من إعداد الطالبة مستخرج من النظام 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 " تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن. " 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 مرونة عالية في حجم الإستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن 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.

الجدول رقم : (12/3) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الثالث .

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الفرعي الثالث : روح المجازفة.			
11- تشجع موبيليس 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
القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات روح المجازفة	3.6607	0.8666	

المصدر :من إعداد الطالبة مستخرج من النظام SPSS20 أنظر للملحق (08)

يتضح من **المحور الفرعي الثالث :** 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.

الجدول رقم : (13/3) نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي الرابع.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الفرعي الرابع : سعة الإتصالات.			
17- المناخ العام للإتصال فى 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- نظم الاتصالات الإدارية بالمؤسسة يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	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- تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.	3.50	1.202	3
القيم الإحصائية الإجمالية سعة الإتصالات	3.2857	0.57201	

المصدر :من إعداد الطالبة مستخرج من النظام SPSS20 أنظر للملحق (09).

يتضح من **المحور الفرعي الرابع :** 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 " نظم الاتصالات الإدارية بالمؤسسة يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب" . بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري(1.117)، ثم عبارة " تتخذ المؤسسة

إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.202)، ثم تليها عبارة ". المناخ العام للإتصال فى 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).

الجدول رقم : (14/3) نتائج التحليل الإحصائي للمحور 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
القيم الإحصائية الإجمالية تشجيع الابتكار و المبادرات الخلاقة	3.4286	0.81381	

المصدر :من إعداد الطالبة مستخرج من النظام SPSS20 أنظر للملحق (10) .

يتضح من **المحور الفرعي الخامس** : 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 .

الجدول رقم : (3/ 15) نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الإبداع

الرقم	متغيرات الإبداع	الوسط الحسابي	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 :من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

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

يحتل بعد **روح المجازفة** الريادة بوسط حسابي (3.6607) وبإنحراف معياري (0.86660) ومعه في نفس المرتبة **القابلية للتغيير** بنفس قيمة الوسط الحسابي والإنحراف المعياري، ثم يأتي بعده متغير **حل المشاكل وإتخاذ القرار** حيث بلغ وسطها الحسابي (3.517) ويبلغ انحرافها المعياري (0.71092) ويليه متغير **تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة** بوسط حسابي**(3.4286)**وبانحراف معياري(0.81381) ، وفي الأخير قدرالوسط الحسابي **لسعة الإتصالات** ب **(3.2857)**أما الإنحراف المعياري فقد بلغ(0.57201)، وهذا يعني ضرورة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالقابيلية للتغيير و كذا تنمية روح المجازفة للعمال موبيليس فرع المدية.

نتائج التحليل الوصفي الإجمالي

" للإبداع ".

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

المصدر :من إعداد الطالبة مستخرج من النظام SPSS20 أنظر للملحق (11).

وكما تشير نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغير الإبداع ، إلى أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ **(3.5155)**، بانحراف معياري **(**0.57231**)** مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة تتفق إلى حدا كبير مع فقرات الاستبيان للمتغير التابع الأداء 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 للمتغير التابع الأداء المتميز.

- قد جاءت نتائج التحليل الوصفي الخاص بالأداء المتميز على النحو الأتي:

الجدول رقم (16/3): نتائج التحليل الإحصائي للأداء 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 المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلا ت العلمية والكفاءة العملية.	**3.86**	**1.117**	**3**
4 - تسعى المؤسسة إلى تقديم خدماتها بأقل تكلفة لتوسيع حصتها السوقية.	**4**	**0.816**	**2**
1- تستطيع المؤسسة تحقيق حصة سوقية عالية مقارنة بالمنافسة	**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 المؤسسة نسبا منخفضة جدا من الهدر والضياع في مواردها مقارنة بالمنافسة.	**3.29**	**1.150**	**16**
10- تعمل المؤسسة على توفير قنوات إتصال دائمة للتعرف على إنشغالات الزبائن وتطلعاتهم	**3.36**	**1.129**	**15**
11- أدخلت المؤسسة أنظمة معلومات حديثة تساعد على إنجاز الأعمال	**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- يتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها المؤسسات المنافسة.	**2.79**	**1.197**	**23**
15- أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.	**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	**3.07**	**0.979**	**20**

الوظائف.			
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 :من إعداد الطالب مستخرج من النظام SPSS20 أنظر للملحق (12).

نتائج التحليل الوصفي

الإجمالى " للأداء المتميز ".

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

المصدر :من إعداد الطالب مستخرج من النظام SPSS20 أنظر للملحق (13).

تشير نتائج التحليل الوصفي الإجمالية لمتغير الأداء المتميز، أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ **(3.4747)**، بانحراف معياري **(**0.61398**)** مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة تتفق إلى حدا كبير مع فقرات الاستبيان للمتغير الإبداع .

كما يتضح من الجدول **(3 /16)** 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 المؤسسة إلى تقديم خدماتها بأقل تكلفة لتوسيع حصتها السوقية." بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري(0.816)، ثم عبارة " تعتني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلا ت العلمية والكفاءة العملية." بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.117).

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء المتميز هي إيجابية، كما هو مشار له في الجدول أعلاه ، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة المبحوثة بشأن إدراكها لأهمية 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.

المطلب الثالث: العلاقة بين الابداع والأداء المتميز في مؤسسة" موبيليس" فرع المدية.

قبل القيام باختبار فرضية الدراسة نقوم بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين الإبداع والأداء المتميز، ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الرياضي، وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار فرضية الدراسة

1- تكوين نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة و المشار إليها في الاستبيان باستعمال برنامج(spss) اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة ، ولذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم : ($Y= a X +b$).

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- **تقدير نموذج الدراسة**

أيضا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج spss ومن الملحق رقم 2 تم تقدير نموذج الدراسة والمتمثل في الأتي:

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

3- **تقيم نموذج الدراسة:**

من أجل دراسة جودة و فعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين الإبداع والأداء المتميز نجري ما يسمى باختبار" المعنوية الإحصائية " و وظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية و اتجاه العلاقة بين الإبداع والأداء المتميز و يتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديد. تبقى على أساس الفرضيات الموضوعة:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإبداع والأداء المتميز .

وتتفرع إلى الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى :**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين حل المشكلات وإتخاذ القرار في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.
- **الفرضية الثانية :**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين روح المجازفة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.
- **الفرضية الثالثة :**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين سعة الإتصالات في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.

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

1- **اختبار الفرضية 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 المتغيرين الرئيسيين (الأبداع، الأداء المتميز)، وكالآتي-:

الجدول رقم (17/3): علاقة الإرتباط بين مجالات عملية الإبداع ككل والجوانب الرئيسيه لعملية الأداء المتميز .

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 :من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان أنظر الملحق (14).

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الابداع والاداء المتميز خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار(0.804) ، وهذا يعني أن الابداع لوحده تساهم بنسبة **(**% 80.40 **)** ، في مساعدة المؤسسة محل الدراسة – في التأقلم مع المستجدات البيئة بسرعة بافتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية **(** 5%**)**أو أقل، أما القيمة **(** 0.647 **)** فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الأداء المتميز.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.562،) وهذا يعني أن 56.2 %من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع ، -خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى:

- 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
- وجودنظام للإتصالات الداخلية يسمح بنسياب المعلومات الكافية لإتخاذ القرار
- توظف المؤسسة نظام الحوافز والمكافأت من أجل تثمين كل مبادرات الإبداع والتطوير والتحسين داخل المؤسسة

- **معامل الارتباط r :**

بالرجوع إلي الجدول السابق وإعتمادا على النتيجة الخاصة بمعامل الارتباط بين المحاور الفرعية للإبداع والأداء المتميز نجد أن r= 0.75، و هذا يدل علي أنه هناك ارتباط بين الإبداع والأداء المتميز.

- **التحديد: R2 :**

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقةx ب y و كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين y و X متينة وقوية والنموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح. وبحساب معامل التحديد نجد أن R2=0.562 أي أن نسبة تفسير الإبداع للتغيرات الحادثة في الأداء المتميز تقدر ب56.2% من النموذج الحقيقي. وهذه النسبة نوعا ما هي متوسطة الأثر.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع 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 وإتخاذ القرار 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 :من إعداد الطالب مستخرج من النظام 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 قيمة معامل ارتباط بيرسون **(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).

1-2 : 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 المجازفة الأداء 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 :من إعداد الطالب مستخرج من النظام 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 قيمة معامل ارتباط بيرسون (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 :من إعداد الطالب مستخرج من النظام 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 قيمة معامل ارتباط بيرسون **(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).

1-4 : 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 : من إعداد الطالب مستخرج من النظام 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 وعالية بين بعد **تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة** في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز.، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.801)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالـــة (F) البالـــــغ (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 يعنـــي أن المتغيـــر المستقل (بين بعد **تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة)** يفسر ما مقداره 64.1% من المتغير التابع (الأداء المتميز).

خلاصة الفصل :

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى دراسة دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس" فرع المدية تم التوصل إلى نتائج التالية :

- يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد بقوة على العناصر ذات الخبرة والتجربة الكبيرة في نشاطها إذ يمثلون أكثر من **82.10 %** من عمال موبيليس فرع المدية .
- أن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس إذ بلغت نسبتهم ما يقارب من **53.60 %** من إجمالي العينة المدروسة.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة ممتدة بين**[6– 10]**سنوات إذ يمثلون. القيمة العظمى وذلك بنسبة **85.7 %** من أفراد عينة 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.

كذلك من خلال الدراسة الاستبيانية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة وجدنا أنه لا توجد علاقة إرتباط بين بعد حل المشكلات وإتخاذ القرار **و** الأداء المتميز . .

– توجد علاقة 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 وعالية بين بعد تشجيع الإبتكاروالمبادرات الخلاقة في مؤسسة موبيليس والأداء المتميز R=0.801 .

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.

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 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 ($\alpha \leq 0.05$) 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 اعتماد الأساليب العلمية، التي تساهم في إثارة الفكر و خلق الروح العلمية و تقديم 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–

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 (بميك)، 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) عـــلالي ملـــــيكـــة، 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 اليشرية، 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 ورقلـــة 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 09/08 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، ملتقى دولي حول_الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات 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، 09/08 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، العدد3 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 الدراسات، 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 :(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			

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 إدارة وتسيير المؤسسة بجامعة المدية، تحت عنوان **"دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس ـ فرع المدية ـ "**، 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

الطالبة:
باصور عقيلة .

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 تتفوق 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	موافق بشدة	موافق	محايد	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 فالرجاء 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 الثاني : 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 .....

الباحثة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات.

مقدمة عامة

الملحق

قائمة المراجع

الخاتمة عامة

الفصل الثالث:

عرض مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال" موبيليس"

الفصل الأول :
الإطار المفاهيمي للإبداع

الفصل الثاني :

الأداء المتميز وعلاقته بالإبداع