

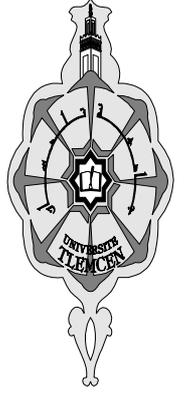
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)

التسيير الدولي للمؤسسات

تخصص : مالية دولية

الم

دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية

دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً

تحت إشراف:

الدكتور شريف نصر الدين

إعداد الطالب:

خراز الأخصر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بوهنة علي
مشرفاً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. شريف نصر الدين
ممتحناً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. جناس مصطفى
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. حساين آمال

السنة الجامعية : 2011

## شكرو وتقديري

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله و الشكر أولاً و أخيراً على فضله و كرمه و بركته الذي أنعم علي بالتوفيق بإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، و الصلاة و السلام على سيد المرسلين و إمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله و أصحابه أجمعين.

ويطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أولئك الذين وقفوا بجاني طوال فترة دراستي و لم ييخلوا علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، و أخص بالذكر أستاذي المشرف الدكتور شريف نصر الدين الذي قدم لي الدعم و الارشاد مما دفع بهذه الرسالة إلى النور.

و أتقدم بوافر التقدير و عظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة و دورهم الكبير في إثراء الدراسة من عملهم و خبرتهم.

و كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد على إنجاح هذه الدراسة، و أخص بالذكر أستاذي الدكتور بوزيان عثمان الذي اعتبره قدوتي في مجال البحث العلمي، و الأستاذ طاوش قندوسي و إلى كل عمال مكتبة العلوم الإقتصادية لمساعدتهم لي في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى السيد مدير السياحة بسعيدة و كل عمال مؤسسة حمام ربي بسعيدة بمختلف مستوياتهم، و إلى كل من ساعدنا في إنجاز سير الآراء زبائن مؤسسة حمام ربي و إلى كل من راسلناهم عبر شبكة الانترنت وقاموا بالإجابة على استمارة الأسئلة.

إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الطالب : خراز الأخضر

الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و أنار سبيلنا بنور العلم و مهد لنا

طريق النجاح بكل تقدير و عرفان

أهدي عملي هذا المتواضع إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

وإلى اعز ما أملك و ما لدي في الوجود وأقرب الناس إلى قلبي أطال الله في

عمرها

والدتي الكريمة وإلى إخوتي و أخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى الأستاذ المشرف أسمى التحية و التقدير الجزيل

إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة

إلى كل الأهل و الأقارب و الأحباب

جزاكم الله خيرا

وشكرا.

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	المقدمة العامة

الفصل الأول: مفهوم الإبداع و محدداته في المؤسسة الإقتصادية	
1	مقدمة الفصل الأول
2	المبحث الأول : مفهوم الإبداع
2	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع
6	المطلب الثاني: تعريف الإبداع و مزيجه
11	المطلب الثالث: الحاجة إلى الإبداع
13	المبحث الثاني: نظريات الإبداع و أهم مراحلها
13	المطلب الأول: نظريات الإبداع و أهم مستوياته
24	المطلب الثاني: أنواع الإبداع

28	المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية
31	المبحث الثالث: الإبداع في المؤسسة
31	المطلب الأول: التشجيع على الإبداع داخل المؤسسة
36	المطلب الثاني: الإبداع و الثقافة التنظيمية
40	المطلب الثالث: معوقات الإبداع في المؤسسة
50	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني: استثمار الإبداع في المؤسسة</b>	
52	مقدمة الفصل الثاني
53	المبحث الأول : الإبداع من منظور إقتصادي
53	المطلب الأول: خصائص التفكير الإبداعي
53	1- الإبداع و المخ البشري
55	2- تحفيز عملية الإبداع داخل المخ
61	المطلب الثاني: تطبيق عملية الإبداع
67	المطلب الثالث: المداخل الأساسية للإبداع
67	1- إبداع التحسين (kaizen)
72	2- الإبداع الجدري
76	المبحث الثاني: التوجه نحو الإبداع
76	المطلب الأول: دورة حياة الإبداع
80	المطلب الثاني: نماذج الإبداع في المؤسسة
80	1- نموذج Griffin & Hauser
81	2- نموذج Utterback model
81	3- نموذج شركة Thoistrup الدانمركية

82	4- نموذج التطوير عبر قنوات المراحل
83	5- نماذج الشركات اليابانية
84	6- نموذج كوتلر Kotler في تبني الإبداع
86	المطلب الثالث : حماية الإبداع
86	1- المنظمة العالمية للملكية الفكرية
87	2- براءة الاختراع
89	3- العلامات التجارية
90	4- الرسوم و النماذج الصناعية
93	المبحث الثالث: تطوير المنتجات
94	المطلب الأول: أساليب تطوير المنتجات
94	1- مفهوم المنتج الجديد
94	2- تطوير المنتجات
96	3- فشل المنتجات الجديدة
96	4- الرقابة النوعية
97	المطلب الثاني: دورة حياة المنتج
103	المبحث الرابع: الإبداع في الخدمات
103	المطلب الأول: مفهوم الخدمات
103	1- ماهية الخدمات
104	2- خصائص الخدمات
106	3- المقارنة بين السلعة و الخدمة
109	المطلب الثاني: تصميم و تطوير الخدمات الجديدة
109	1- مفهوم تصميم و تطوير الخدمات

109	2- أنواع إبداع الخدمات
113	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات
117	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: تحويل الإبداع إلى ميزات تنافسية</b>	
119	مقدمة الفصل الثالث
120	المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية
120	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
121	1- تعريف الميزة التنافسية
123	2- خصائص الميزة التنافسية
124	3- مصادر الميزة التنافسية
125	4- الميزة التنافسية المستدامة
125	5- المحيط العام للمنافسة
127	المطلب الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
127	1- الإستراتيجيات التنافسية
127	2- الإستراتيجيات التنافسية لبورتر
131	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها
131	1- أنواع الميزة التنافسية
131	2- محددات الميزة التنافسية
134	المبحث الثاني: الإبداع في بناء الميزة التنافسية
135	المطلب الأول: بناء ميزة التكاليف المنخفضة
135	1- الدوافع الممكنة
138	2- مزايا إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة

139	3- عيوب إستراتيجيات التكاليف المنخفضة
140	المطلب الثاني: إبداع ميزة تنافسية قائمة على التمييز والتركيز
140	الفرع الأول: بناء ميزة تنافسية قائمة على التمييز
147	الفرع الثاني: بناء الميزة التنافسية القائمة على التركيز
149	المبحث الثالث: الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية
150	المطلب الأول : تكاليف و عوائد الإبداع.
153	المطلب الثاني: أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية.
153	1- إدارة المعرفة
157	2- نظم معلومات المعرفة
161	3- نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)
165	المطلب الثالث: قياس الإبداع في المؤسسة
174	المبحث الرابع: تطبيق نموذج كانو داخل المؤسسة
175	المطلب الأول: مبادئ عمل نموذج كانو
181	المطلب الثاني: مزايا و سلبيات نموذج كانو
186	خلاصة الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع:دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي نموذجا</b>	
189	المبحث الاول :التعريف بالمؤسسة EGTTو بالمؤسسة نموذج الدراسة حمام ربي
189	المطلب الاول: التعريف بمؤسسة التسيير السياحي تلمسان
190	المطلب الثاني: نموذج الدراسة محطة حمام ربي بسعيدة
190	العوامل المساعدة في إعطاء مؤسسة حمام ربي قدرة تنافسية
196	تحفيز الإبداع داخل مؤسسة حمام ربي
197	البيئة التنافسية التي توجد بها مؤسسة حمام ربي

199	عوائق الإبداع في المؤسسة
199	المبحث الثاني: الهدف العام من الدراسة التطبيقية
199	أسباب اختيار طريقة الاستقصاء
199	اسباب اختيار مؤسسة حمام ربي كنموذج للدراسة
200	التعريف بقائمة الاستقصاء
203	مناقشة و تحليل نتائج الجزء الاول(نتائج الدراسة بواسطة SPSS):
207	تحليل و مناقشة نتائج الجزء الثاني
215	إختبار الفرضيات
226	خاتمة الفصل الرابع
227	الخاتمة العامة
237	قائمة المراجع
248	الملاحق

قائمة الأشكال

و الجداول

الصفحة	فهرس عناوين الأشكال	رقم الشكل
--------	---------------------	-----------

الصفحة	فهرس عناوين الأشكال	رقم الشكل
28	أنواع الإبداع	1
60	القيادة و أسلوب الإدارة	2
69	تحسين التحسين (خطط - إعمل - إفحص - نفذ)	3
71	إتجاهان في عملية التحسين	4
77	منحنى S لدورة حياة الإبداع	5
80	مراحل دورة الإبداع	6
82	قنوات التطوير عبر المراحل للسيطرة على الإبداع و تطوير المنتج الجديد	7
83	نماذج الشركات اليابانية	8
98	مراحل دورة حياة المنتج	9

108	تدرج الخدمات مقابل تدرج السلع	10
110	مراحل دورة حياة المنتج و الخدمة	11
126	قوة المنافسة حسب بورتر Porter	12
128	مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة	13
129	سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز	14
132	دورة حياة الميزة التنافسية	15
151	ربح الشركة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم	16
152	الإبداع و تغيير كمية المبيعات	17
153	ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة و كمية المبيعات	18
169	فهم مقاييس الإبداع	19
173	العملية النموذجية لقياس الإبداع	20
175	محاور نموذج كانو	21
194	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حمام ربي	22
203	توزيع عدد أفراد العينة حسب الجنس	23
204	يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئات اعمارهم	24
205	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	25
206	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	26
215	منحنى كانو و أهم نتائج الدراسة	27
الصفحة	فهرس عناوين الجداول	رقم الجدول
5	الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة	1
24	مستويات الإبداع حسب ألتشر	2
55	تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن و الأيسر من الدماغ	3
56	الإبداع ووظائف المخ	4
85	فكرة نموذج Kotler	5

107	6	خصائص المنتج/خدمة/الخدمة الإلكترونية
123	7	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية
130	8	إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها
133	9	الأبعاد المحدد لنطاق التنافس
136	10	دلائل التكامل العمودي
170	11	تحليل عملية الإبداع
178	12	جدول يبين الأجوبة الممكنة لاستبيان كانو
179	13	جدول التقييم لكانو
193	14	عدد الوافدين إلى حمام ربي خلال الثلاثي الأول من سنة 2011
193	15	رقم الأعمال الخاص بكل نشاط
207	16	معامل ألفا كروناخ 1
208	17	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج النظافة
208	18	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج الخدمات الصحية
209	19	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج قاعة علاج
210	20	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف الخدمة طبيب
210	21	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج تجهيزات علاج
211	22	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف أخصائي تدليك
212	23	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف حظيرة سيارات
212	24	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج فندق
213	25	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج قاعة حفلات
213	26	النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف خدمات ترفيهية
214	27	جدول تصنيف المنتجات لكانو
217	28	قيمة معامل ألفا كروناخ 2
217	29	يمثل القيمة الاحصائية لإختبار الفرضيات



# المقدمة العامة

## تقديم البحث:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية و التكنولوجية والاجتماعية والثقافية و السياسية، وهي ما يطلق عليه بالعولمة، التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة وخاصة أمريكا وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية وإعلامية.

ولقد فرضت هذه الظاهرة مجموعة من المتغيرات العاتية اقتلعت أسس النظام العالمي القديم وبدأت في ترسيخ كيان جديد، سمته التغيير المستمر في كل مجالات الحياة، وبذلك اختلفت ملامح وآليات ومعايير هذا العصر عن سابقه، مما يفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

ولعل من أهم ملامح وأثار هذه التحولات، المشروعات المتزايدة لتطبيق ميكانزمات اقتصاديات السوق في معظم دول العالم، المشروعات المتزايدة لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية، الطفرات التكنولوجية في مختلف المجالات والسيطرة المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث سيرتكز موضوع المذكرة على أحد أهم الجوانب التي من شأنها أن تساهم في بقاء المؤسسة أكبر وقت ممكن، فسيتناول الموضوع إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع في إعطاء المؤسسة ميزة للحصول على رضا الزبون وضمان ولائه لها، حيث نجد أن العديد من الشركات مازالت لا تهتم بالعميل، بل تتبع الطريقة التقليدية: اصنع المنتجات و انشرها في السوق ثم حاول إقناع الزبون بفائدة المنتج .

و لبلوغ المؤسسة غايتها يتطلب ذلك منها التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية و من ثم تنمية القدرة على الإبداع و الابتكار لدى فرق العمل و الأفراد و توفير البيئة المشجعة و الملائمة من أجل توفير المنتجات و الخدمات أو الحلول التي تخدم العملاء و تلي احتياجاتهم ، و بذلك تضمن المؤسسة ولاء العميل مما يجعلها تكسب حصص سوقية إضافية و ميزة تنافسية، و يعتبر نموذج كانو Kano لتطوير المنتج و رضا العميل من أهم النماذج المقترحة في هذا السياق و التي توصلنا إلى فهم حاجات الزبون و تصنيف المنتجات وفقاً لمتطلباته ، كما يتميز هذا النموذج بسهولة تطبيقه و التعامل به.

## 1- الاشكالية و الفرضيات:

ينبغي علينا ونحن كجزء من المنظومة العالمية أن نتأقلم ونستوعب ونمارس هذه التحولات الكبيرة التي تحدث من حولنا فما كان يمارس من النظم والمبادئ الإدارية بالأمس لم يعد الأكفأ أو الأصحح ولا يتلاءم مع معطيات العصر، وبالتالي يجب على المؤسسات الجزائرية أن تبادر فوراً بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها، وهذا يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الإبداعية الحديثة في جميع مؤسساتنا وشركاتنا و هيئاتنا، بحيث يكون الهدف الرئيس هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى نستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية وبالسعر المنافس والسرعة المناسبة من أجل إرضاء العميل والاستمرار والبقاء في سوق مفتوحة معولة.

وعلى هذا الأساس تتمثل اشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد و المجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل؟**

ويندرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أهم محددات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

2. كيف يمكن استثمار الإبداع في المؤسسة

3. ماهي محددات استثمار الإبداع لخلق ميزات تنافسية

و للإجابة عن هذه الإشكالية تم الاستناد إلى الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية :** يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تخلق ابداعا ناجحا يحقق لها ميزة تنافسية

يلبي رغبات الزبون و يستجيب لتوقعاته.

ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين مفادهما:

**الفرضية الأولى:**

لا يرضى الزبون بالمنتجات الجاذبة في مؤسسة حمام ربي .

**الفرضية الثانية :**

لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس.

**2- أسباب اختيار الموضوع:**

إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نحملها فيما يلي:

1. شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة.

2. أهمية و التجدد المستمر في موضوع الإبداع.

3. نقص الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الإبداع من خلال محاولة تجربة وضع

نموذج و محاولة تطبيقه داخل مؤسسة الجزائرية.

4- محاولة إبراز أهمية الإبداع و إعطاء طريقة صحيحة كوسيلة لتبني في المؤسسات الجزائرية.

### 3- أهمية الموضوع:

تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يتناول موضوع حديث لم تتحدد معالمه بعد بصورة نهائية، ولقد اعتبرته الكثير من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكائتها في ظل تزايد حدة المنافسة.

كما تتجلى أهمية هذا البحث في تركيزه على تطبيق أحد النماذج التي من شأنها تخفيف مسئولي المؤسسة في تبني الإبداع كأداة فعالة و ذات عوائد مهمة للمؤسسة، وهو الهدف الأسمى لأي مؤسسة.

4-

### أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

1. محاولة التعرف على ماهية الإبداع طبيعته، أشكاله، عوائده.
2. إبراز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية .
3. استعمال أحد النماذج المقترحة و المتمثلة في نموذج كانو لرضا العميل و محاولة تطبيقه في مؤسسة الجزائرية .

5- المنهج

### المستخدم :

سوف نعتمد في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة من الكتب باللغة العربية و الفرنسية و الانجليزية و المجالات التي تناولت موضوع الإبداع بصفة عامة و الإبداع داخل

المؤسسة بصفة خاصة، كما سنحاول الاعتماد على مواقع شبكة الانترنت للإطلاع على مختلف الدراسات الحديثة في هذا المجال.

أما في الجزء التطبيقي فسنعتمد على المقابلات الشخصية مع مسيري مؤسسة التسيير السياحي و مؤسسة حمام ربي نموذج الدراسة و مختلف الوثائق المتاحة لديهم و التي تسمح بالتعريف بالمؤسسة نموذج الدراسة و مختلف أنشطتها، إضافة الى عملية جمع البيانات الأولية من خلال اختيار طريقة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، و المتمثلة في استمارة موجهة الى الجماهير الخارجية المتعاملة مع مؤسسة حمام ربي و هذا في محاولة منا لتطبيق نموذج كانوا من جهة و كذا الاجابة عن الاشكالية و القدرة على اختبار صحة الفرضيات المقترحة من عدمها من جهة أخرى.

## 6- الصعوبات:

- ندرة المراجع المتعلقة بالإبداع في المؤسسة باللغة العربية و خاصة منها الاجنبية ما استدعى البحث عنها من مصادر أخرى .
- صعوبة إيجاد المؤسسة للقيام بالدراسة التطبيقية و إن وجدت فهي تسعى جاهدة إلى عدم اعطائنا البيانات و المعلومات الموثوق فيها من أجل استكمال خطوات البحث، يرجع هذا كما لا يخفى على أحد إلى ما تتميز به علاقة مؤسساتنا مع الجامعة من حيث الانغلاق و عدم التعاون.

## 7- تقسيم الدراسة:

لأجل معالجة هذا الموضوع اقتضت الحاجة إلى تقسيمه إلى أربعة فصول:

تطرقنا في الفصل الأول الى تحديد مفهوم الإبداع و التدرج التاريخي له مع تبيان أهم التصنيفات المتعلقة به و النظريات التي تطرقت له و أهم مستوياته و أهم محدداته داخل المؤسسة و كيفية تشجيع الإبداع داخلها وصولا إلى أهم المعوقات التي تصادف عملية الإبداع.

و في الفصل الثاني حاولنا توضيح كيفية الاستثمار في الإبداع و ذلك من خلال عرض المنظور الاقتصادي للإبداع و كيفية توجه المؤسسة نحو الإبداع و تبني العملية الإبداعية مرورا بتطوير المنتجات ووصولا الى عملية الإبداع في الخدمات.

أما عن الفصل الثالث فتكلمنا فيه حول كيفية تحويل الإبداع الى ميزة تنافسية من خلال التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية و أهم الاستراتيجيات المنتهجة لاكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، و حاولنا توضيح كيفية قياس الإبداع داخل المؤسسة و أهم أدواته من أجل تحقيق ميزات، كما قدمنا الشرح النظري لنموذج كانو بنوع من التفصيل و أهم التحسينات التي أوردت على هذا النموذج .

و الفصل الرابع هو عبارة عن دراسة تطبيقية لمؤسسة التسيير السياحي بتلمسان EGTT حيث أخذنا مؤسسة حمام ربي نموذجاً لدراستنا ، بداية قمنا بعرض مختصر للمؤسسة، مع اظهار واقع الخلق و التجديد داخلها، و من أهم النقاط التي سنركز عليها في هذا الجانب من المذكرة هو محاولة تطبيق نموذج كانو حيث أن هذا النموذج و ابراز امكانية تطبيقه في مؤسسة جزائرية و إظهار أهميته في تحفيز القدرات الإبداعية داخل المؤسسة و ذلك من خلال معالجتها لمتطلبات عملائها و تحديد مدى رضاهم عن المنتجات الجديدة و المقدمة من طرفها، مما يدفع المؤسسة إلى تشجيع الإبداعات الفردية و الجماعية داخلها و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية و كذلك كسب ميزات تنافسية تستطيع من خلالها المنافسة و التميز.

كما ابتداءنا هذه الدراسة بمقدمة ، أهيناها بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتحصل عليها في هذا البحث.

الفصل الأول:

مفهوم الإبداع ومحدداته في

المؤسسة الاقتصادية

## مقدمة الفصل الأول:

يعيش العالم الآن عصرا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، وقد كان من أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة التنافسية على المستوى المحلي والدولي كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق المحلية و الدولية، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين .

وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا، بحيث تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، وتسعى لتكون في المقدمة و قادرة على مواجهة تلك المنافسة و تحقيق النتائج الأفضل ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع و التجديد على أساس دائم ومستمر يتيح لها

ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة. أو تطوير المنتجات و طرق الإنتاج الحالية، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، و جلب المزيد من المعرفة .

وفي هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية وخاصة الرائدة منها عملية الإبداع، ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، و أسلوبا متميزا لجلب المزيد من الموارد المالية، هذا وقد أصبحت عملية السبق في تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر.

## المبحث الأول: مفهوم الإبداع

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، و من ثم تطورت رغبته في المناقشة و هي رغبة في امتلاك المزيد، و رغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة و كما يقول المثل القديم "الحاجة أم الاختراع"، و قد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، و مع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولا إلى العصر الحالي و الذي

أصبح يعرف بعصر المعرفة - حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع - وأن الإبداع في المستقبل سوف ينبجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساسا على كل من المعرفة السابقة و التجريب الدؤوب، و الإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلا عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة<sup>1</sup>.

و هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي :

### المرحلة الأولى :

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني، مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، و انتهاءا بعصر النهضة الأوربية والعقود الأولى من القرن العشرين. ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء و الموهبة و النبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع و العبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة و الفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة و عبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و "عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.

<sup>1</sup> برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة - مصر ط 2008 ، ص 13

- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف و التقدير، و اقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة و الأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

### المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية و البيئية في السلوك الإنساني و اتسعت دائرة النقاش و الخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة و الوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك و السمات والقدرات العقلية المختلفة. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي و القياس النفسي.<sup>2</sup>
- المساواة بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع و الموهبة و التفوق و انحسار عملية الربط بين الإبداع و الغيبيات و الخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة و البيئة في الإبداع، و الاعتراف بأهمية العوامل الوراثية و البيئة.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية و الطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع و برامج تعليم الإبداع و لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية و التجارية.

### المرحلة الثالثة:

<sup>2</sup>د.فتحي عبد الرحمن جروان -الإبداع مفهومه، تدريبه - دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002 ص 18

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين و امتدت حتى العصر الحاضر و فيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية و المعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية و البيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية – ولا تزال تشهده – بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، تقدمت البحوث و الدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، و اتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ و الوظائف العقلية و الذكاء الاصطناعي والقياس النفسي و غيرها حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:<sup>3</sup>

- التمايز بين مفهومي الذكاء و الإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع و التمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع و النظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات و المقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية و التدريب لتعليم الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء و أنه يتوزع و فق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية. تقدم البحوث و الدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع و شمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد و البيئة و العمليات العقلية و الأعمال أو النتائج الإبداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها . و بوجه عام فإن الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناء على المشاركة التي تضم أفرادا مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في

<sup>3</sup> د. فتحي عبد الرحمن جروان – الإبداع مفهومه، تدريبه – مرجع سبق ذكره ص 19

جميع أنحاء العالم، و بمعنى آخر فان الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركيه أو فردية بمعدل سريع للغاية.

و يمثل القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات و الإبداعات و يوضح الجدول (1) أهم الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة:

### جدول رقم (1) الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة:

القرن 18	القرن 19	القرن 20
ماكينة الخياطة	المبردات	أجهزة التكييف
البطارية الالكترونية	التليفون و الفاكس	نظرية النسبية
منظومة براءة الاختراع	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة الإنتاج بالجملة
	المصعد	إشارات المرور
	الديناميت	التلفزيون
	الآلة الكاتبة	النسخ الضوئي
	التلغراف اللاسلكي	التفاعل النووي
	المصباح و الطاقة الكهربائية	الترانزيستور والدوائر المغلقة
	أسس إدارة العمال	الحاسب الرقمي الشخصي
	المحرك و السيارة و الطائرة	الانترنت و الشبكة الدولية للمعلومات

المصدر: براين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة - مصر ط 2008 ص 21

وأعظم اكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي تلك التي قام بها كل من اينشتاين وأديسون فقد توصل أينشتاين إلى نظرية النسبية و اكتشف إديسون قانون " أثر إديسون " و قد ساعدت نظرية اينشتاين على فهم الأبعاد الأساسية للكون و الزمن والفضاء. أما قانون أثر إديسون فقد أدى إلى تطوير صناعة الالكترونيات و التي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي (الديود)، و أدت تلك الأجهزة الى ابتكار الصمامات والدوائر

المتكاملة و الكمبيوتر و قد أصبح الكمبيوتر الذي ساهم كثيرا في زيادة معدل معالجة المعلومات و تحليلها الدافع الأول للوصول الى عصر المعلومات<sup>4</sup>.

## المطلب الثاني: تعريف الإبداع و مزيجه

يصنف أرنولد توينبي الأفراد المبدعين بأنهم المصادر الأساسية للمجتمع، كما يؤكد ألبرت أينشتين الحاجة إلى علماء مبدعين من أولئك الذين لا يقدمون إضافات إلى حجم المعرفة الإنسانية بالطريقة المعتادة فحسب بل ممن يطوعون أيضا المعرفة للتطبيق و يستطيعون النفاذ ببصيرتهم للاستخدامات غير الواضحة لأعمالهم<sup>5</sup>.

ويعرف الإبداع في اللغة العربية بأنه مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق<sup>6</sup>.

و يعرف أيضا بأنه "تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما"<sup>7</sup>

وجاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم و الفنون و الآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر في أو أسلوب جديد<sup>8</sup>.

و ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي "Joseph Schumpeter" منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في

<sup>4</sup> برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين – مصدر سبق ذكره ص 22 .  
<sup>5</sup> دسيد عليوة – تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية – مركز القرار للاستشارات مكتبة جزيرة الورد المنصورة ص 5 (الطبعة الأولى عدم ذكر التاريخ).

<sup>6</sup> دفتحي عبد الرحمن جروان – الإبداع مفهومه، تدريبه – مصدر سبق ذكره ص 20  
<sup>7</sup> Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier - L'innovation à l'ère des réseaux – hermes science Lavoisier paris France 2004.p30

<sup>8</sup> دفتحي عبد الرحمن جروان – الإبداع مفهومه، تدريبه – مصدر سبق ذكره ص 20

الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>9</sup>، وعرفه " Peter Drucker بأنه: تغيير في ناتج الموارد، و تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"<sup>10</sup>.

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية. و نطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا (يتضمن التغييرات الطفيفة) أو جذريا (تغييرا كاملا) أو لهدف عام (اكتشاف جديد).

وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في "العمل بطريقة مختلفة" و تصبح التغييرات التي سيحققها الإبداع ذات دلالة إحصائية عندما تتجاوز 47,5% على الأقل من الخصائص المنشودة.<sup>11</sup>

وقد أظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع، بأن هناك عشرات التعريفات المختلفة، و أن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد<sup>12</sup>:

1. تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.
  2. تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية و التطويرية و المعرفية.
  3. تعريفات محورها العملية الإبداعية و مراحلها و ارتباطها بحل المشكلات و أنماط التفكير و معالجة المعلومات.
  4. تعريفات محورها النواتج الإبداعية و الحكم عليها على أساس الأصالة و الملاءمة.
- وتعتبر هذه التعريفات بأنها الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي و الملموس لعملية الإبداع، و يشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بال(4P) التي ترمز إلى الشخص

<sup>9</sup> Yan de Kerorguen, Anis Bouayad – La face cachée du management- DUNOD Paris 2004 p 197.

<sup>10</sup> د.بن عنتر عبد الرحمن "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 24 العدد الأول 2008 ص 148.

<sup>11</sup> برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين – مصدر سبق ذكره ص 200.

<sup>12</sup> د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر سنة جامعية 2010/2009 ص 181.

Person، العملية الإبداعية process، الناتج الإبداعي Product، و عملية الإقناع بأصالة  
الناتج persuasion.

و قد قدم جروان تعريفا شاملا يتضمنها جميعا حيث ينص على أن:

"الإبداع مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية"<sup>13</sup>.

ويعرف تورانس Torrance و هو أحد الرواد الأوائل من الباحثين في مجال قياس الإبداع و تدريب الإبداع: "الإبداع عملية تحسس للمشكلات و الوعي بمواطن الضعف و الثغرات و عدم الانسجام و النقص في المعلومات، والبحث عن الحلول و التنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة و نقل أو توصيل النتائج للآخرين"<sup>14</sup>.

وقد سبق تورانس جيلفورد Guilford و هذا الأخير يعود إليه الفضل في الخروج على النظرية التقليدية للذكاء و مساواته بالإبداع، وتقديم نظريته في التكوين العقلي و التفريق بين التفكير المتقارب (التجمعي) الذي تقيسه اختبارات الذكاء و بين التفكير المتباعد أو المتشعب الذي تقيسه اختبارات الإبداع التي وضعها.

حيث عرف جيلفورد الإبداع بأنه: "سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير و المرونة والأصالة و الحساسية للمشكلات و إعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب"<sup>15</sup>.

<sup>13</sup>،<sup>14</sup> د.فتحي عبد الرحمن جروان -الإبداع مفهومه، تدريبه - مصدر سبق ذكره ص 22

<sup>15</sup> د.فتحي عبد الرحمن جروان -الإبداع مفهومه، تدريبه - مصدر سبق ذكره ص 22

ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع فإضافة إلى هذه التعاريف الخاصة بالإبداع فإنه لا بد من تمييز الإبداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له، وأول هذه المصطلحات هو الابتكار<sup>16</sup>، حيث يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج و باختصار فإن الابتكار هو عملية إنتاج شيء جديد له قيمة أي أن الإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.

كما أن مصطلحي الموهبة والذكاء تعتبر هي الأخرى مرادفة للإبداع ووجب الفصل فيها، بحيث أعلن جيلفورد أن هناك اختلاف بين هذه المصطلحات و الإبداع، و في دراسة للديربورن Dearborn كشف عن تقارير شخصية لعدد من أفراد عينته فائقة الذكاء أنها تفتقر تماما للإبداع، كما أعاد كولفين و ماير CKlvin,mayer التجربة نفسها مرة أخرى و أكد أنه لا يوجد أي ارتباط بين القدرات المنطقية و بين التخيل، و قد وجدت لورا كاسل Laura chassal في دراسة لها أن الارتباط ضعيف للغاية بين اختبارات الذكاء و بين الاختبارات التي تقيس الاستجابات غير المعتادة، و الاستجابات التي تتميز بالأصالة، وقد توصلت بعض الدراسات إلى نتائج مماثلة، و منها دراسة ولس welch الذي أجرى بحثه على عينة مكونة من 48 من طلبة الكليات و كان المطلوب من المفحوصين إعادة تكوين أفكار تتميز بالجدية و الأصالة، ثم حسب الارتباط بين درجة الأصالة و الذكاء و كان الارتباط ضعيف<sup>17</sup>.

وقد ذكر أندرسون Anderson أنه قد يكون هناك إرتباط بين الإبداع و الذكاء عند حد معين للذكاء، و لكننا حالما نصل إلى نقطة حرجة في مستوى الذكاء فإننا نجد أن المتغيرين يتباعدا.

<sup>16</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان،الأردن ط1 2006 ص 22  
<sup>17</sup> د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع - مرجع سبق ذكره ص 183- 184

وهكذا فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة و التطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل و هي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر و الأشياء و المشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد و العمل و بيئة المنظمة و البيئة العامة و يقوم الفرد أو الجماعة بالبحث و الاستقصاء و الربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد و أصيل<sup>18</sup> ذو قيمة للمجتمع، و قد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد.<sup>19</sup>

وبالحديث عن المزيج الإبداعي فيذكر روس موني Ross Mooney أن هناك أربعة نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي و هي:

- البيئة الإبداعية.
- الشخص المبدع.
- العملية الإبداعية.
- المنتج الإبداعي.

وسنأتي على ذكرها بنوع من التفصيل، حيث أن المنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود الأركان الثلاثة الأخرى، لأن عدم توفير البيئة الملائمة (الثقافية، و التنظيمية،.....) وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة وكذا عدم الاهتمام بالتدريب و تعليم كفاءات إنجاز العمليات الإبداعية لا يمكن المؤسسة من التكيف مع تحديات محيطها الداخلي والخارجي. وما يفرض عليها من منافسة، حيث تتنافس المؤسسات من أجل أن يكون لها شرف السبق في طرح منتجات و سلع جديدة تكسبها ميزة تنافسية.

## 1. البيئة الإبداعية **Innovation envirenement**: يقصد بالبيئة مجموعة القيود أو

المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، و يمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل

<sup>18</sup> الأصالة **original**: العملية التي تؤدي إلى إنتاج شيء ما جديد الذي لا مثيل له.  
<sup>19</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 184

الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، و قد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.

2. **الشخص المبدع Innovate person**: يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية ، و الفروق الفردية في المجال المعرفي و مجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية و هي: الخصائص المعرفية، و الخصائص الشخصية (الدافعية) و الخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس و البديهة إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية<sup>20</sup>.

3. **العملية الإبداعية innovate process**: تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات و أنماط التفكير و أنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات و الوعي بها و بمواطن الضعف و الفجوات و التنافر و النقص فيها وصياغة فرضيات جديدة و البحث عن حلول و تعديل الفرضيات و إعادة صياغتها وإعلان النتائج<sup>21</sup>.

4. **المنتج الإبداعي innovate product**: إن المنتج product هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية و تجدد المؤسسات و يعبر عن قدراتها الإنتاجية و التسويقية و الإبداعية وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة على إنتاجه حيث يعرفه كوتلر (p.Kotler) بأنه "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة و المنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة و معقدة ابتداءً من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد و تصميم شكله و خصائصه و نماذجه التجريبية الأولى و وصولاً إلى إنتاجه و تسويقه و متابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره و خروجه من السوق ليحل محله منتج آخر"<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> 21 د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – مرجع سبق ذكره ص 184

<sup>22</sup> د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر ط1 -2003 عمان الأردن ص 254.

## المطلب الثالث: الحاجة إلى الإبداع

لقد برزت أهمية الإبداع الاقتصادي للدول الصناعية في ظل ثورة التنافس العالمي الشديد على نطاق واسع مؤخرا حيث أصبح العالم أكثر انفتاحا و انبساطا لجميع الدول بلا استثناء و تعمل المؤسسات في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل، و لذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة و فعالية.

وفي ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة و التغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة و ثورة المعلومات و الإتفاقيات الدولية بشأن إتفاقية التجارة الحرة و غيرها مما أدى إلى تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع.

❖ حيث يعد الإبداع الأداة الأكثر قوة التي تجلب النجاح في إنتاج و تسويق السلع ذات الجودة الأفضل و تساعد على توفير فرص و أسواق جديدة<sup>23</sup>.

❖ نتيجة للتنافس الشديد في الأسواق العالمية الأمر الذي فرض ضغوطا على المؤسسات حتى تصبح مبدعة في إنتاج سلع جديدة و هكذا فإن كل مؤسسة تطلب الإبداع من قبل العاملين بها، كما تعمل على إقامة بنية منسقة و نظام إمداد لإجراء الأبحاث و التطوير وإنتاج حلول و مخرجات إبداعية، وهو ما يعرف بمفهوم الإبداع عند الطلب

Innovation on demand أو الحاجة أم الطلب Demand creating  
24.innovation

❖ كما يوجد مفهوم "الإبداع يولد الحاجة" "Innovation creating demand" و هو مفهوم تكميلي حيث يمكن للطفرات البحثية الإبداعية أن تخلق سوقا جديدا بالكامل فمثلا

<sup>23,24</sup> برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين – مصدر سبق ذكره ص139

إبداع شبكة المعلومات الدولية أدى إلى وجود سوق جديد تماما لكل قطاعات الصناعة حيث ربطت الشبكة العالم كله ببعضه البعض بأسرع مما كان يتخيل أي إنسان<sup>25</sup>.

❖ هذا و قد استجابت المؤسسات للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة و بدرجات متفاوتة من الاهتمام و العناية، فهناك من تبني سياسات شاملة للإبداع إلى مستوى الأفراد و الجماعة والمؤسسة.

❖ قيام بعض المؤسسات بإنشاء و وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع و تنمية وحدات البحث و التطوير.

❖ كما قامت مؤسسات عديدة بتدريب الأفراد و الجماعات فيها على السلوك و التفكير الإبداعي و أخذت المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع و تنظر إليه باعتباره ميزة تنافسية.

❖ أما في الوطن العربي، فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد و الجماعات والمؤسسات و في شتى المجالات و الميادين بهدف تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها وللصمود في مواجهة التحديات الكبيرة الداخلية منها والخارجية، إذ يوجد هناك قصور واضح في مجال الإبداع بين الأفراد و المؤسسات في الوطن العربي حاليا.<sup>26</sup>

## المبحث الثاني: نظريات الإبداع و أهم مراحله

تعددت المحاولات مند العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية، و لكن فهم هذه الظاهرة و تفسيرها ظل غامضا و مليئا بالألغاز و عدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث و التحريب.

## المطلب الأول: نظريات الإبداع و أهم مستوياته

<sup>25</sup> برفاين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين – مصدر سبق ذكره ص 139

<sup>26</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي – إدارة الإبداع و الابتكار – مصدر سبق ذكره ص 30

لقد تعددت نظريات الإبداع، و ذلك وفقا لاختلاف المدارس و الاتجاهات في علم النفس و من أهم هذه النظريات نذكر ما يلي :

### ➤ نظرية ووترومان و بيترز (البحث و التفوق) **B.Waterman & T.Peters**:

في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيترز و ترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم و المبادئ المشتركة للمؤسسات و الشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في<sup>27</sup> :

1. الرغبة و التحفيز للانجاز و إعطاء الأسبقية دائما للفعل و الشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل و في الاجتماعات و التقارير التفصيلية للجان.
2. تنمية العلاقات و الصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن)، و ذلك بهدف التعرف عليهم و الاستفادة من مقترحاتهم .
3. إعطاء إستقلالية للوحدات و الأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل و الإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات و الأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
4. تعزيز مفهوم الإنتاجية و تحقيقها و ذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة و إنسانية و تشجيع روح المغامرة و الإبداع لديهم.
5. تبسيط الإجراءات و المستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها، و أن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
6. خلق و تطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة و تحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة و المحددة.
7. إستمرار المؤسسة في تقديم السلع و الخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة و التميز.

### ➤ نظرية كليفورد و كافيني (الأداء الفائق) **R.Cavangh & D.Cliford** توصل

كلا من كليفورد و كافيني في دراستهما عن الأداء الظاهر (الناجح) The

<sup>27</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 34

winning performance إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتميزة و ذات القدرات

الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية<sup>28</sup>:

1. وضع و تطوير رسالة Mission محددة للمؤسسة، و من الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

2. من الضروري أن يتم تركيز الإهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.

3. أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

4. تحفيز جميع العاملين للتدريب و التجريب.

5. تطوير و تعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة و ذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير و الإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.

6. إعطاء أسبقية متميزة لتنمية و تطوير قدرات العاملين و تحفيزهم على الأداء المتميز و الإبداع فيه.

ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم و المبادئ موضع تنفيذ فعلي و فق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة و ما يحكمها من نظم و طرائق و أساليب و وسائل عمل ضرورية لتأصيل تفعيل هذه المبادئ و المفاهيم.

➤ نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي) **Edward de Bono** يعد إسم ديونو

إسما مشهورا في دنيا الإدارة و الصناعة و هو كذلك مرجع لشركات و مؤسسات عملاقة مثل IBM و هيوز للسلاح<sup>29</sup>، و قد أصدر دي بونو عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، و قبعات التفكير الست و غيرها، و يسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست التي حازت على الإقتناع و التطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع

<sup>28</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي – إدارة الإبداع و الابتكار – مصدر سبق ذكره ص 34

<sup>29</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي – إدارة الإبداع و الابتكار – مصدر سبق ذكره ص 35

القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد و ذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة . حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي و الذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير بحيث قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

1. **القبعة البيضاء:** و هي مسئولة عن جمع المعلومات و معرفة الوضع الحالي و ما يحيط به من مشاكل و ملابسات أي النظرة الموضوعية للأمور.
  2. **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالإنفعال و الحدس و التفكير الفطري.
  3. **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية و البدائل و الخيارات و الاحتمالات وهي في الغالب تكون مسئولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة و التفكير الخلاق.
  4. **القبعة الزرقاء:** و مهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم و في الوصول إلى القدرات و توقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.
  5. **القبعة الصفراء:** و هذه تكون مسئولة عن المنطق و الفوائد و إظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن و المنطق الإيجابي .
  6. **القبعة السوداء:** و هي قبعة التشاؤم و الحذر، و يتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل و نقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.
- لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا و ذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين و الذي

يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط.

و من مميزات هذه الطريقة ما يلي:

- ✓ سهولة التعلم و الإستخدام و التأثير الفوري.
- ✓ توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- ✓ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون حرج.
- ✓ تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت و بما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.
- ✓ توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- ✓ أنها تجربنا على إستخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير.
- ✓ توفر أسلوبا عمليا في إستخدام أنماط تفكير مختلفة و في أفضل تتابع ممكن.
- ✓ أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، و هي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع.
- ✓ تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية و فعالية.
- ✓ يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسئولا فقط عن الأفكار و تقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار و يأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة، كما أنه يتخذ القرار.

➤ نظرية أوسبورن<sup>30</sup> Osborn : إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس

لمساعدة الأفراد - و لاسيما القيادية و التنفيذية- العاملين في مجالات الصناعة و الأعمال التجارية على تطوير منتجات و عمليات جديدة، و يعتبر أوسبورن بأنه له

<sup>30</sup> د.فتحى عبد الرحمن جروان -الإبداع مفهومه، تدريبيه - مصدر سبق ذكره ص 89

الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الإستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار و حتى لا يضيع الوقت و الحماس إذا ما تسرع المشاركون في إختيار حلول غير ناضجة و الشروع في تنفيذها.

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول و أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً و ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، و يمكن إعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية و حيزة، و تعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً من حيث الإستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، و قد إقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

1. **إيجاد المشكلة:** و يقصد بها البحث في طبيعة المشكلة و تقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح و دقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
2. **إيجاد الحقائق:** و تهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف و تخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
3. **إيجاد الأفكار:** تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.
4. **إيجاد الحل:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة و إمكانية تطبيقها و من ثم إختيار أفضلها للتطبيق.
5. **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ و تعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة و عليه فقد ركز عليها أوسبورن و قدم عدد من الإستراتيجيات لانجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع أفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

و تبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني و تأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد و التوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توافر قائد ماهر للمجموعة.

أما عن مستويات الإبداع فيتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المؤسسة، حيث يظهر في العديد من المستويات و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات<sup>31</sup> وهي :

**1) الإبداع على مستوى الفرد:** و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع و التي تكون عادة فطرية:

- أ) المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- ب) التعليم: و هو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.
- ج) الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- د) الشخصية: يجب الشخص المبدع روح المخاطرة، و هو مستقل و مثابر و عالي الدافعية و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التعامل مع العزلة و عالي الفكاهة.
- هـ) الطفولة: طفولة إتسمت بالتنوع.
- و) العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

بالإضافة إلى عدة سمات و صفات يتميز بها الشخص المبدع.

**2) الإبداع على مستوى الجماعة:** و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة.... إلخ) و إعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة

<sup>31</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 45

يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء و نتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

(3) **الإبداع على مستوى المؤسسة:** إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على إختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا و إنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء و الازدهار و عليها أن تجعل منه أسلوب عملها و ممارستها اليومية، و يتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية<sup>32</sup>:

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من عدم و العمل على حلها.

و تشير الدراسات إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- (أ) الإتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المستمرة .
- (ب) الإتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين .
- (ج) وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم .
- (د) الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم و بدائل العمل.

<sup>32</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي – إدارة الإبداع و الابتكار – مصدر سبق ذكره ص 50

ه) تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل يدر كها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها.  
و) الإلتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة و عدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارات متأصلة فيها.

ز) البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية.  
ح) الجمع بين الشدة و اللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم و أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت هناك إستقلالية و تفويض للسلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة و الإبداع.

و المستويات الثلاثة تكمل و تعزز بعضها البعض و هي ضرورية للمؤسسات العصرية.  
كما قدم تايلور Taylor و ألتشر Altshuller تصنيفين أساسيين لمستويات الإبداع إضافة إلى المستويات السالفة الذكر حيث:

**1. تصنيف تايلور<sup>33</sup>:** يصنف تايلور الأعمال الإبداعية إلى خمسة مستويات و هي :

❖ **الإبداع التعبيري: Expressive** يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، و مثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.

❖ **الإبداع المنتج أو التقني:** و يشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعيرة عن هذه النواتج، مثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.

❖ **الإبداع الإبتكاري:** و يشير إلى البراعة في إستخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهما جوهري في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، و يتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير و مواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الإختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق و ذا نفع مثل إبتكارات لمنتجات جديدة.

<sup>33</sup> د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – مرجع سبق ذكره ص 187

❖ **الإبداع التجديدي:** و يمثل هذا المستوى القدرة على إختراق قوانين و مبادئ أو مدارس فكرية ثابتة و تقديم منطلقات و أفكار جديدة، كتلك التي قدمها بيتر دروكر P.Drucker في علم الإدارة أو ما قدمه بورتر Porter في أساليب التسويق.

❖ **الإبداع التخيلي:** و هو أعلى مستويات الإبداع و أندرها، و يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو إفتراض جديد كلياً و يترتب عليه إزدهار أو بروز مدارس و حركات بحثية جديدة كما يظهر ذلك التقسيم الهيكلي الأفقي بدل العمودي للمؤسسة أو تقديم نموذج رياضي يستخدم لمراقبة الإنتاج أو الجودة.

**2. تصنيف النشر:** قبل أن نقوم بذكر التصنيف الذي ذكره ألتشر يجدر بنا الإشارة إلى أن ألتشر هو صاحب النظرية التي أطلق عليها إسم TRIZ نسبة للأحرف الأولى من الإسم الروسي للنظرية و التي ترجمتها "نظرية الحل الإبتكاري للمشكلة" و هي من النظريات التي عاجلت العملية الإبداعية على أساس أنها مجرد عملية حل مشكلة غير عادية ليس لها حل معروف.

وقد إستند التصنيف على مستوى الحلول الإبتكارية لمشكلات حازت على براءات الإختراع يزيد عددها عن مليون و نصف المليون براءة إختراع على مستوى العالم و قد تألف تصنيفه من خمسة مستويات<sup>34</sup> و هي :

❖ **المستوى الأول:** حلول لمشكلات تصميم روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص الذي تقود إليه المشكلة.

❖ **المستوى الثاني:** تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى.

<sup>34</sup> د.فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبيه - مصدر سبق ذكره ص 66

❖ **المستوى الثالث:** تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة و يتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات.

❖ **المستوى الرابع:** إنتاج شيء جديد يستخدم قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام.

❖ **المستوى الخامس:** اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، و هو ما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي العلمي.

وبالانتقال من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة تصاعدية أي من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى يتطلب الحل معرفة أوسع و النظر في قائمة أكبر من الحلول الممكنة قبل إيجاد الحل الأمثل، و قد لخص ألتشر نتائج بحوثه المبينة في الجدول(2) و أوضح أن 90% من المشكلات التي واجهها المهندسون الذين سجلو إختراعاتهم كانت قد حلت في مكان ما في السابق .

## الجدول (2) مستويات الإبداع حسب ألتشر

المستوى	درجة الإبداع	النسبة المئوية للحلول المبتكرة	مصدر المعرفة المطلوبة	العدد التقريبي للحلول التي تؤخذ بعين الاعتبار
1	الحل الظاهر	32%	معرفة شخصية	10
2	تحسين طفيف	45%	معرفة ضمن المؤسسة	100
3	تحسين جوهري	18%	معرفة ضمن مجال الصناعة	1000
4	مفهوم جديد	4%	معرفة خارج قطاع الصناعة	100000
5	اكتشاف	1%	جميع ما هو معروف	1000000

المصدر : د. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه ، تدريبه - مصدر سبق ذكره ص 67.

## المطلب الثاني: أنواع الإبداع

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد و من بين التصنيفات الأكثر شيوعاً هو الإبداع الجدري (الإختراق) والإبداع التحسين التدريجي وفي هذا التصنيف فإن سلومون و ستوارت Solomon and stuart يصنفان الإبداع إلى ثلاثة<sup>35</sup> أنواع:

<sup>35</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 109.

(أ) **الإبداعات المستمرة:** وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.

(ب) **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي و تكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء و تحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة – النبرة (Touch – TuneT) آلات التصوير آلية التركيز... الخ.

(ج) **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارات، الطائرة، الهاتف التلفزيون و الحاسوب.

كما يوجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها الإبداعات العملية و هي الإبداعات الموجهة للتكنولوجيا و النظام التشغيلي و إبداعات المنتج التي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق.

ويمكن التمييز بين الإبداع الداخلي الذي يتم تطويره داخل المؤسسة، وبقدرتها الذاتية، والإبداع الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار.

ويصنف بيرثون **Berthone** الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع<sup>36</sup>:

(أ) **إبداعات العزلة:** وهي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون و هي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة، و إستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

(ب) **إبداعات الإلتباع :** وهي التي تتبع الإحتياجات الحالية في السوق بالإعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي و إستراتيجية المؤسسة إستجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

<sup>36</sup> د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مرجع سبق ذكره ص 110.

ج) **إبداعات التشكيل:** وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء و تشكيل السوق و الزبائن فيها لا يكونون و ا عين لحاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، و تطوير المنتج يتسم بالوثبات و الإنقطاع ما بين هذه الوثبات، و إستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.

د) **إبداعات التفاعل:** و هي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل و العلاقة بين التكنولوجيا – السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاور و التفاوض، و تكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيس في المؤسسة و يكون تطوير المنتجات و إستراتيجية المؤسسة تشاركية، كما يكون توجه المؤسسة و ثقافتها تفاعلية و مرنة.

**I.** التمييز بين الإبداع الجدري (الإختراق) و الإبداع – تحسين (التدريجي): الإبداع الجدري هو التقدم الكبير و الوثبة الإستراتيجية الذي يغير كل ما سبقه في مجاله و يساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة، و يتم تمثيل هذا الإبداع بمنحنى S و هو يحتاج إلى فترة طويلة في إدخاله و إنتشاره لحين تطوير إبداع جدري لاحق مما يوجد انقطاعا واضحا بين إبداع جدري و آخر، أما الإبداع – تحسين (التدريجي) فهو عبارة عن تغييرات صغيرة و كثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا، لا يعاني من الانقطاع و لكنه في الغالب يكون تطورا ضمن الحالة القائمة و ليس تطورا خارجها .

**II.** التمييز بين إبداع حل المشكلة و إبداع التوصل إلى الجديد أصلا: وهذا التمييز دقيق لأن حل المشكلة بالإبداع قد يعني تقديم شيء جديد، و هذا النمط من حلول المشكلات يعتبر حافز و محرك للجهود نتيجة الضغط و الإلحاح للحاجات الآنية في حل المشكلة، أما التوصل إلى الجديد أصلا يرتبط بالبحوث و إرتياد مجالات و أفاق جديدة لا تكون معروفة فيكون الحافز فيها عادة هو المعرفة العالية و الدقيقة و بالتالي فإن الإبداع الجدري هو إرتياد المجالات و الأفاق الجديدة من أجل التوصل إلى الجديد أصلا، إن الفكرة الجديدة قد تومض بدون إرتباطات سابقة مما يجعلها وثبة كبيرة إلى الأمام.

### .III

التمييز بين الإبداع كفرصة فنية و الإبداع كفرصة سوقية: الأول يمثل عادة إكتشافا علميا و فنيا في حين أن الثاني هو إكتشاف الفرصة في السوق، و الفرصة التي تولد المنتج الجديد (الفرصة الفنية<sup>37</sup>) يمكن أن تحقق النجاح في السوق أو لا تحققه، في حين أن الفرصة السوقية قد ترتبط بمنتج يحقق نجاحا في السوق حتى و لو لم يكن منتجا جديدا كما في تأثير لازاروس The lazarus effect أن التكاليف الإقتصادية و البيئية العالية للمواد الكيماوية أدت إلى إستدعاء بعض المنتجات التقليدية في التنظيف لإعادة إستخدامها بدلا من المواد ذات التأثير السمي بيئيا، فهو دعوة المنتجات القديمة و إستعادتها من منطقة الموت التسويقي و استخدامها لوجود فرصة سوقية متنامية جراء الإهتمام المتزايد بالمنتجات الخضراء الودية بيئيا<sup>38</sup>.

و قد قسم فريديريك تايلور F.Taylor الإبداع إلى مستويات مختلفة كما يلي<sup>39</sup>:

- 1- الإبداع التعبيري: و تكون فيه الأصالة و الكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- 2- الإبداع الإنتاجي: و هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- 3- الإبداع الإختراعي: و هو يتعلق بتقديم أساليب جديدة .
- 4- الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار و ينجم عنه إكتساب مهارات جديدة.
- 5- إبداع الانبثاق: و هو ناذر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و إفتراضات جديدة كل الجدة.

و الشكل (1) يوضح أنواع الإبداع كما قسمها تايلور.

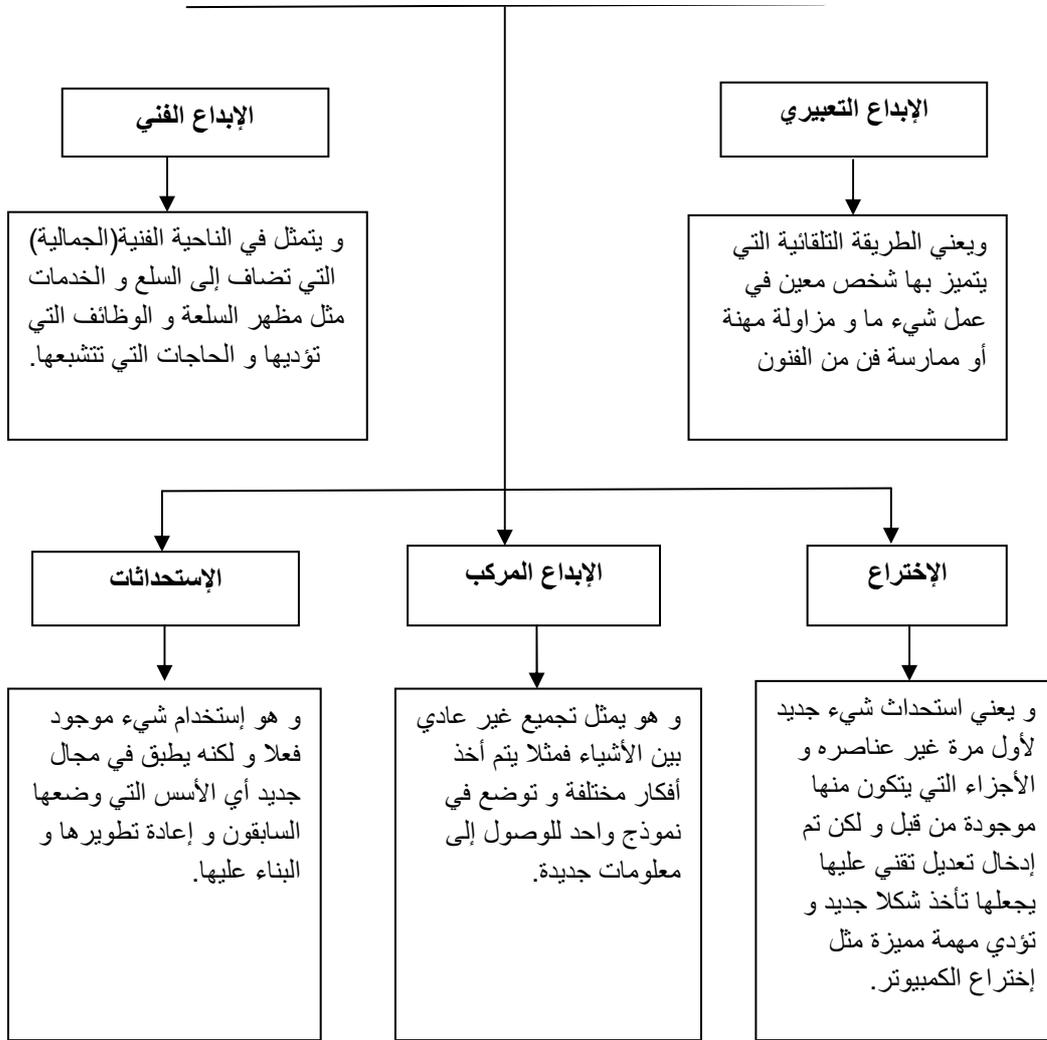
<sup>37</sup> الفرص الفنية : تحتاج إلى منهجية و حدس علمي من الطراز العالي في المختبرات و الورش.

<sup>38</sup>د. نجم عبود نجم - إدارة الإبتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 112

<sup>39</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الإبتكار - مصدر سبق ذكره ص 53

## الشكل (1) أنواع الإبداع

### عين تاييلور خمسة أنواع للإبداع



**المصدر:** سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان، الأردن ط1 2006 ص 55

## المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل و تظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية و النضوج الذهني، و تتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار و موضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، و حتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد و أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا ما إستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته و صحته.

و حسب دوبراين A.J.Dubrin فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية<sup>40</sup>:

1 - إيجاد المشكلة **Problem finding**: حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته.

2- الانغمار **Immersion**: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب و يجمع المعلومات ذات العلاقة و يكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

3- الحضانة **Incubation**: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه و يقوم عقله اللاواعي في نشاط و تدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط و هذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحة خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة. و بينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى.

4- التبصر **Insight**: و هو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

و في ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي و هو نتيجة لأربعة مراحل

هي<sup>41</sup>:

<sup>40</sup> د. نجم عيود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 38  
<sup>41</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 44

➤ **مرحلة التشبع:** وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها و الظروف

المحيطة بها و الأسباب التي دعت إلى ظهورها و كافة الأفكار التي ترتبط بها.

➤ **التفكير العميق:** و هو التفكير المركز على المشكلة و تحليلها و تفحص جميع جوانبها و

دراسة الأفكار و الإفتراضات المتعلقة بها و تنظيم هذه الأفكار و العلاقات القائمة بينها

بأشكال مختلفة.

➤ **التأمل:** و يمثل إختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

➤ **التحقيق:** و هنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام و تفحص ملاءمتها لخصائص

المشكلة و تكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص و عرضها بصورة نهائية على المختصين

لأخذ رأيهم فيها قبل و ضع الفكرة موضع التنفيذ.

و يجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو

الخطوات السابق ذكرها بالتتابع و التسلسل ذاته التي أشار إليها الباحثون، حيث عرض الباحث

موريس شتاين <sup>42</sup> Stien مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل :

(أ) **وضع الفرضيات:** وتبدأ بالإعداد و تنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

(ب) **فحص الفرضيات:** و ذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.

(ج) **عرض النتائج:** و نقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد و التحضير، و إعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية

بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها و تشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات

التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة و الدراسة و التي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية

الإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن المراحل و الخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة و

<sup>42</sup> د.فتحي عبد الرحمن جروان -الإبداع مفهومه، تدريبه - مصدر سبق ذكره ص 142

متشابهة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.<sup>43</sup>

### المبحث الثالث: الإبداع في المؤسسة.

إن المنافسة الشديدة في مجال الإبداع و ما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة و إختفاء المنتجات و الخدمات القديمة و ظهور أسواق جديدة مع اضمحلال أسواق أخرى أصبحت سمات بارزة مهمة في زيادة كفاءة و فعالية الإبداع في المؤسسات.

ولتحقيق أداء أعلى و بصفة مستمرة، يجب أن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية للعاملين و الإلتزام بالإبداع داخل المؤسسة بتحفيز الأداء حيث يتعاون غالبية العاملين مع فريق القيادة بدلا من مواجهته، مثل ذلك التفاعل داخل المؤسسة يقلل من الإحتكاك بين العاملين والقادة، و يحدد فرصا جديدة للإبداع، و يقلل التكلفة و يخلق إحساسا لدى العاملين بمشاركتهم في ملكية المؤسسة.

### المطلب الأول: التشجيع على الإبداع داخل المؤسسة.

أ) تدريب العاملين على الإبداع: إن تحول أي مؤسسة كبرى يبدأ بالتعليم و الاتساق والقدرة على الإنتاج و النتائج، و الهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التألف مع عملية الإبداع و تدعيم قدراتهم و توجيه قدرتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة، و ينبغي أن يشمل التدريب فهم سمات الإبداع حتى يمكن إدراك عناصره المتمثلة في المعرفة و الأداء والتحليل، كما ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث و الأداء بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية، و يمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة و عرض أهداف التعليم عليهم و لإعطائهم المزيد من الحرية، و يجب أن يكون التدريب أسلوبا إبداعيا في حد ذاته.

<sup>43</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص45

كما يجب على المؤسسة وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع و قياس فعالية التدريب بناء على عدد الإبداعات و حجمها و التأثير المالي.

**ب) التقدير و الإثابة:** يعتمد تدعيم مبادرات الإبداع على النجاح المستمر للعمليات و الإثارة عند القيام بالعمل الإبداعي و إنشغال كل فرد بالإبداع<sup>44</sup>. و لتحقيق التقدم في الإبداع لا بد من الإعتراف بأن إعلان النجاح يعادل في أهميته فهم الإخفاق، و عندما يصبح الإبداع و المخاطرة من المبادئ الأساسية للمؤسسة فلا بد من تولي إجراءات تقدير و إثابة المبدعين ، و يمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة "شكرا" أو من خلال عمل مادية أو إعلان في جريدة محلية أو على حوافر مادية أو غيرها بخلاف قيمة أو نوع التقدير.

**ج) القيام بمبادرة إبداعية:** يبدأ الإبداع بإستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم، و عملية استيعاب مقترحات و أفكار العاملين تظل متواجدة لفترة طويلة، و مع ذلك فإن إعدادها و نجاحها لا يزال غير مرض لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها و أهميتها في تحسين نمو المؤسسة و زيادة أرباحها و عدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار، ولذلك يجب إعداد عملية الإبداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات و تخصيص الموارد و وضع المقاييس لرصد قيمة الإبداع، و الأهم من ذلك كله لا بد من تضمين الإبداع في تخطيط و رصد العمل<sup>45</sup>.

وإن أول خطوة لدفع التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار، فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطبعا إيجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير، كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا وكل فرد - بين الحين والآخر- يتمتع بالخبرة في نطاق ما قام بإنجازه، و تحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات.

<sup>44</sup> برفاين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين -مصدر سبق ذكره ص 209  
<sup>45</sup> برفاين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين -مصدر سبق ذكره ص210 ص182،181

➤ **غرف الإبداع:** إن غرفة الإبداع هي صورة مصغرة من العالم الأكبر - وهي النواة الثقافية الصغرى لثقافة المؤسسة الكبرى - فما يحدث داخل المؤسسة لابد أن يطابق لما يحدث داخل غرفة الإبداع، حيث خصصت بعض المؤسسات مثل مؤسسة مختبرات بيل Bell laboratorie ( الشهيرة بموهبتها الإبداعية و ريادتها في المنتجات الإبداعية) مثل هذه الغرف في جوهر تسهيلاتهما بحيث تتيح غرفة الإبداع بيئة أو مناخا ووسائل و منيرات تساعد على إطلاق العنان للمواهب الإبداعية بين الأفراد للبحث عن إبداع أفضل الحلول للمشكلات المؤسسية<sup>46</sup>.

حيث تتيح غرفة الإبداع الفرصة للقول "إننا نعمل شيئا مختلفا في هذا المكان (غرفة الإبداع) فنحن نوّدي عملا و نجرب و نتشارك و نعمل كفرد واحد، و إننا جميعا نعمل في نفس الطريق و بذلك نتعلم كيف نعمل كفرد واحد، كما نتعلم كيف نحفز خيالنا"<sup>47</sup>.

كما تعد غرف الإبداع طريقة متميزة لخلق توجه فكري إبداعي، حيث داخل هذه الغرف يمكن تعليم و تحفيز و ممارسة السلوكيات و الإجراءات الإبداعية المرغوب فيها، حيث تشمل غرف الإبداع ثلاثة عناصر أساسية التعليم و التحفيز و التجريب.

## ■ التعليم:

1. تعليم السلوكيات و التوجه الفكري و أدوات الإبداع: توفر مختبرات بيل Bell laboratories ما يربو على 100 دورة دراسة مختلفة تساعد على ربط تعلم و ممارسة التوجه الفكري الجديد و أدوات الإبداع ، تضم الدورات الدراسية وسائل العمل الجماعي و مظاهرات التفكير الست - التي إبتكرها إدوارد دوبونو- و دورة دراسية لمنهج دراسي في الرسم بالألوان يسمى "الرسم النشط و العاطفة".

46 برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين -مصدر سبق ذكره ص 181.  
47 برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين -مصدر سبق ذكره ص 182

## 2. تبني الإتصال و الإلقاح التهجيبي Cross-pollination: لاحظ مصرف لاسال Lasalle

– فرع شيكاغو – أنه لا يستفيد من أفكار العاملين به لذا فقد قام بمبادرة إنشاء "مركز الأفكار" The idea Center من أجل جمع الأفكار و العمل بها، و أصبحت تلك المبادرة طريقة أساسية من طرف هذا الفرع لتشجيع قدرة المواطنين على الإبداع بتطبيق الأفكار التي يتم رفعها إلى المركز مع وضع قواعد للإثابة، و قد أحدثت أفكار العاملين تطويرات و تحسينات عديدة في المنتجات و العمليات لكل من المؤسسة و العملاء كما أدى التعامل مع الأفكار المختلفة إلى تحويلات جذرية تمهد السبيل إلى اكتساب المزيد من الأفكار و الحماس و العمل المتميز.

## 3. تسهيل المشاركة بين أفراد الفريق: تشجع مؤسسة إديو Ideo وهي مؤسسة للتصميمات

موجودة بكاليفورنيا فرق العاملين بها على العصف الذهني و تخيل جميع أنواع الإمكانيات على أساس المعلومات التي يقومون بجمعها من العملاء.

### ■ التحفيز:

## 1. إختبار السلوكيات الجديدة بالمخاطرة و التغيير: مؤسسة كارجيل Cargil هي

شركة خاصة خصصت منصبا وظيفيا و هو رئيس قسم الإبداع، و هو شخص له وظيفة وحيدة تتمثل في ضمان إجتهد الشركة بوعي و باستمرار لتكون الأكثر إبداعا بين الشركات المنافسة بذلك تبدو الشركة جادة بشأن الإبداع و الابتكار لدرجة أنها خاطرت بتعيين مسؤول في هذا المنصب يهتم بالإبداع.

## 2. تشجيع الأداء و المتعة و الضحك و الإستجمام: قامت شركة خارج شيكاغو

بتحديد فترة راحة لمدة ساعة تخصص للرقص حيث يصطف العاملون بالمؤسسة للمشاركة في الرقص داخل الكافيتيريا.

## 3. تحفيز التحليل: تتفاعل مؤسسة مايكروسوفت مع الطاقات الإبداعية لمهندسي البرامج

العاملين بها بطرح فكرة التحدي gauntlet و حددت المؤسسة أهدافا يعمل

المهندسون على تحقيقها لإبداع منتجات جديدة بأسلوب هادئ بما يحقق نجاحا تجاريا لها، بوضع هذه الأهداف و بالعمل بهذا الأسلوب بدأت المؤسسة تتفاعل مع الطاقة الإبداعية الإبداعية للعاملين بها.

4. تشجيع العلاقات الإتصالية: قام مركز رايان Rayan للإبداع و الابتكار بجامعة ديپول Dipaul بتعليق ملصقات بها إقتباسات لمقولات محفزة للتفكير، كما قامت بتعليق صناديق صغيرة تضم أشكالا غريبة في كل مكان بالغرفة. أيقضت تلك الإقتباسات اليومية و الأشكال و الحوائط الملونة عقول العاملين بها كما أدت إلى تشجيع و تحفيز التفكير بطريقة غير متوقعة.

5. تحفيز التوقع: تعمل فلسفة هوليت باكارد Hewlett – packard على تهيئة بيئة مناسبة للإبداع تشمل ما يلي:

لا بد أن تؤمن بأنك تستطيع أن تغير العالم، أعرف متى تعمل بمفردك و متى تعمل مع الآخرين، شارك في الوسائل و الأفكار ثق في زملائك، لا تسمح بالسياسة أو بالبيروقراطية، العميل هو الذي يحدد العمل الجيد، الأفكار الأصولية (الجزرية) ليست أفكارا سيئة قم بتحقيق أي إسهام كل يوم، تعمد إهمال الفكرة التي لا تصلح يجب أن تؤمن بأن العمل الجماعي لا بد أن يؤدي إلى نتيجة.

#### ■ الخبرة:

1. التفكير خارج المعية و الأداء: إبتكر مركز إينسكوبلوسكاي Enesco's blue sky للإبداع و الابتكار ما يسمى " مصنع المتعة" لمساعدة فرق الإبداع على خلق أفكار إبداعية، إستخدم هذا الأسلوب عمليات غير عادية مثل "أبداع منتجا بخمسة دولارات في خمسة أيام فقط" ثم إنتظار ما يمكن أن يتم فيما بعد.

## 2. الانفتاح على أساليب و أفكار جديدة: صممت مؤسسة ستيل كيس steel case مبنى

مركز التطوير بالمؤسسة على شكل هرم، و تم التصميم الداخلي من المبنى بحيث يعمل على تشجيع الإتصال و الإبداع بتوفير مكاتب فردية و أخرى لفرق العمل.

تمثل غرف الإبداع فرصة للتغيير و التحويل و القدرة على تحديث الأساليب القديمة، هذه الغرف تعتبر غرفا فريدة إذ أنها لا تساعد على إبداع أفكار جديدة و أساليب جديدة للعمل فقط بل تساعد أيضا في إثارة الإبداع، ويمكن القول بأننا نحتاج إلى الشجاعة للتقدم نحو الإبداع و دفعه و تحفيزه و هذا ما يمكن أن يمهد السبيل نحو خلق ميزات تنافسية حقيقية، إن غرف الإبداع بما ترمز إليه و بما تؤدي إليه من تعلم و بما تشمل من أفراد يلجونها من أجل التعلم و الممارسة يمكن أن تهيئ مناخا مؤسسيا يشجع الإبداع داخل المؤسسات.

### المطلب الثاني: الإبداع و الثقافة التنظيمية.

➤ الثقافة التنظيمية : يعرف Wheleen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من

الإعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة<sup>48</sup>.

ويعرفها Shermerborn بأنها "نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة.

ويعرفها الصيرفي بأنها إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين و هي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال و تتمثل في نعمة التنظيم و إنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة و المعتقدات التي تعيش بها المؤسسة و الموظفون، و بمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل مواطن بدليل مرشد لهم حتى إنهم أينما كانوا و أيا كانوا فإنهم سوف يكونون قادرين على إستخدام القيم التي وضعوها كي ترشدهم ، كما أن بناء الثقافة التنظيمية يتلخص في التركيز على إحداث تناسق و إنسجام بين أوضاع المؤسسة و الأساليب الإدارية المستخدمة مع

<sup>48</sup> أ.د رفعت عبد الحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005 مصر الجديدة القاهرة مصر 2005 ص 151

التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم و إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى<sup>49</sup>.

➤ الثقافة التنظيمية الإبداعية: هناك مجموع من القيم و المعتقدات السائدة لدى المؤسسات

المبدعة وهي ملخصة فيما يلي:

(أ) إعتقاد في أن تكون الأفضل .

(ب) الإيمان بأولوية التنفيذ.

(ج) إعتقاد في أهمية البشر كأفراد.

(د) إعتقاد في تفوق الجودة و الخدمة.

(هـ) إعتقاد في أن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين، و من ثم لابد من الإستعداد لمساعدة المقصر.

(و) الإيمان بدور عدم الرسمية في دعم التواصل بين الأفراد.

(ز) إعتقاد صريح بأهمية النمو الإقتصادي و الأرباح.

ويعتبر المفكر الرئيسي لبيئات التعلم و الإبداع البروفيسور إدجار شاين Edgar Schein و الذي يعرف بيئة التعلم بأنها تراكم ما تعلمنا من نجاحاتنا السابقة، و كذلك هي تسلسل من الإفتراضات الأساسية التي طورت و تحققت على أيدي جماعة معينة تعلمت أسلوب التأقلم مع مشاكلها، و نجح هذا الأسلوب بشكل يدفعها لتعليم أفرادها الجدد في المؤسسة كطريقة صحيحة للتعامل مع المشاكل ، و من أهم الخصائص المعززة لعملية التعلم و الإبداع في المؤسسات:

(أ) تحقيق التوازن بين مصالح كافة المساهمين كالمستهلكين و العاملين و الموردين و المجتمع.

(ب) التركيز على الأفراد أكثر من الأنظمة، من خلال الإعتقاد بأهمية القدرات الإنسانية.

(ج) الإعتقاد بقدرة الأفراد على تغيير البيئة من حولهم .

<sup>49</sup> أ.د رفعت عبد الحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005 مصر الجديدة القاهرة مصر 2005 ص 153

د) تخصيص أوقات للتعلم و التسلية وهذا ضروري.

ه) النظر إلى المشاكل الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و الثقافية نظرة شمولية.

و) التشجيع على الإتصال المفتوح، فلدى الأفراد و القادة مسؤولية مشتركة لقول الحقيقة.

ز) الإيمان بعمل الفريق، و أن الثقة و التعاون و التنسيق أمور ضرورية لتحقيق النجاح.

ح) تمكين الأفراد من الاتصال بقياداتها، فالقائد ليس مجرد صانع قرار، بل عليه القيام بالعديد

من الأدوار داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك مجموعة من النقاط الواجب

تعزيزها في ثقافة المؤسسة المبدعة كالدعوة إلى محاولة تجربة أفكار و أساليب جديدة ، و

تأسيس قنوات تسمح بالدخول إلى قواعد المعلومات و البيانات، وكذلك التركيز على

المشاركة و التفاعل و الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، بجو يغلب عليه الاحترام و

التقدير و التحفيز و قبول نسبة معينة من الأخطاء و منح مستوى معين من الاستقلالية، و

كذلك الدعوة إلى تبني أنماط فكرية حديثة من خلال غرس ثقافة التغيير المستمر لأنماط

التفكير و السلوك و التشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار و المشاكل والآراء.

➤ عناصر الثقافة الإبداعية في المؤسسة:

1. **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد

حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على

توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. و من هذه القيم المساواة بين

العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين... إلخ .

2. **المعتقدات :** و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة

العمل، و كيفية إنجاز العمل و المهام داخل المؤسسة، و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة

في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق أهداف

المؤسسة.

3. الأعراف التنظيمية: و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك إلتزام المؤسسة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المؤسسة، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة وكل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل. و توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العوامل النفسية و الاقتصادية.

#### ➤ خصائص الثقافة الإبداعية في المؤسسة:

أ) الإنسانية: إن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة ويرسم محتواها عبر العصور.

ب) الاكتساب والتعليم: فهي ليست فطرية بل هي مكتسبة من المجتمع المحيط.

ج) الاستمرارية: حيث إن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال.

د) التراكمية: حيث يترتب على استمرارية الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وكما أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية.

هـ) القابلية للانتشار: حيث يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها ومن ثقافة إلى أخرى ويتم عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات.

➤ إستراتيجيات الإبداع التنظيمي: هنالك العديد من إستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها

المؤسسة، و يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسة التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية و إيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، و من هذه الإستراتيجيات<sup>50</sup>:

<sup>50</sup> أ.د رفعت عبد الحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي - مرجع سبق ذكره ص 176

أولاً - التطوير التنظيمي **Organizational Developement**: التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فاعليتها، و التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي و على ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

ثانياً - التخصص الوظيفي **Functional Specialization**: وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

ثالثاً - الدورية **Periodicity**: و يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، و من الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له بجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع و من ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. و من الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة و لكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة و خاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب إمكانية إبداعية غير عادية، و التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

### المطلب الثالث: معوقات الإبداع في المؤسسة.

لقد بينت عدة دراسات وجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي في المؤسسة حيث يمكننا تصنيف هذه المعوقات إلى قسمين، معوقات السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بالمؤسسة و المتمثلة في معوقات إدراكية، معوقات وجدانية و شخصية إضافة إلى معوقات ثقافية أو إجتماعية. أما القسم الثاني

فيمثل في معوقات تخص المؤسسة عامة حيث أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة مختصة في صناعة الدواء و التي تسعى إلى تحسين الأداء في مجال إبداع المنتجات أن المؤسسات تواجه في غالب الأحيان ستة عوائق تقف في طريق الإبداع و المتمثلة في الثقافة، الإستراتيجية، الإجراءات (العمليات)، الطرق، الأدوات و الوقت.

## 1. معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة<sup>51</sup>:

(أ) معوقات إدراكية: و تتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بُعد العلاقات المتضمنة فيها.

(ب) معوقات وجدانية و شخصية: و المتمثلة في الخوف من المبادرة و الخوف من الوقوع في الخطأ، و الجهود في التفكير و الرغبة في تحقيق النجاح السريع.

(ج) معوقات ثقافية أو إجتماعية: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الإجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم و تؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجازاة لما هو شائع.

## 2. معوقات الإبداع التي تخص المؤسسة عامة<sup>52</sup>:

(أ) الإستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تعين و أن تبني بوضوح عملية البحث و التطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة و زيادة احتمالات النجاح، و لذلك فإن إختيار المشروع الناجح هو ذا أهمية كبرى و لا يجب أن يترك لعامل المصادفة.

(ب) الإجراءات process: يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث و التطوير D&R التي تدعم إبتكار المنتجات المنشودة، فالإهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح و الحد من إستهلاك الوقت.

(ج) الطرق Method: ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث و التطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، لأن إيقاف الأنشطة غير القياسية

<sup>51</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص47  
<sup>52</sup> برفاين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص113

يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً، و غالباً ما ترى المؤسسات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الإفتقار إلى المعايير الواضحة و إلى المعلومات التي تدعم عملية إتخاذ القرار، أما المشروعات التي تصمد فإما أنها يمكن فحصها أو لا يمكن لأنه يصعب إلغاؤها رسمياً، بالإضافة إلى ذلك فإن المشروعات التي يتم إلغاؤها في وقت متأخر بحيث أنها تكون قد إستهلكت تكلفة مالية و نفسية عالية ( و تعرف بالمشروعات السفلى Submarine) تشكل عقبات كبيرة و معروفة إزاء البحث و التطوير.

(د) **الأدوات (الوسائل) Tools:** تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساس للنجاح، فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تتعلم من خبراتها بالمشروعات و تتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتتجنب تكرار تلك الأخطاء، أما المؤسسات الأقل نجاحاً فهي لا تجيد إستخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية.

(هـ) **الوقت Time:** هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت و الكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماماً، رغم ثبوت بعض الحالات.

يجدر الإشارة إلى أن كل عامل من العوامل السالفة الذكر له مظاهر متعددة و يحدث بطريقة مختلفة بإختلاف المؤسسات .

إضافة إلى تلك المعوقات التي سبق ذكرها فقد ذكر توماس فوجراتي Thomas foguarty و هو مخترع أول قسطرة علاجية (ممارس لجراحة الشرايين القلبية في المركز الطبي بجامعة ستافغورد) يقول أن " أحد الأشياء التي تمتاز بالصعوبة البالغة في الإبداع هي إقناع الناس بقبول فكرة أن الطريقة التي يعملون بها ليست هي الأفضل"<sup>53</sup>.

كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أحد العوائق و المتمثل في أن معظم المؤسسات المنتجة ترى بأن الإبداع يرتبط بالمنتج و هكذا فإن إبداع المنتج هو مرتبط في الأساس بزياد النفقات في أقسام

<sup>53</sup> برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين – مصدر سبق ذكره ص114

البحث و التطوير مم يجعلها تتجاهل فرص الإبداع في مجالات مثل خدمة العملاء وأنماط العمل التجاري و العمل الشبكي و سلسلة الموارد، في هذا الصدد نذكر شركة Dell للكمبيوتر التي تعتبر رائدة في هذه الصناعة و حيث أنها تهتم بتسويق السلع العالية الجودة التجارية فقط باعتمادها وتركيزها على إبداع إدارة الاختراع وسلسلة الموارد. بالإضافة إلى الدراسات السالفة الذكر و التي حاولت التوصل إلى عوامل محددة تعيق عملية الإبداع سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسات فإنه توجد دراسات أخرى قامت على تصنيف هذه المعوقات إلى مجموعات محددة تتضمن كل عناصر خاصة بها و مميزة عن عناصر المجموعات الأخرى و هي مصنفة على الشكل التالي<sup>54</sup>:

- **المعوقات الذاتية "الشخصية و الدافعية"**: تتمثل المعوقات الذاتية للإبداع في العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته و التي تؤثر بدورها على تكوين شخصيته منذ الطفولة، كعدم الثقة في النفس و عدم الميل للمخاطرة و الخوف أو القلق الذي يقيد و يمنعه من السعي وراء الجديد. أما فيما يتعلق بمعوقات الدافعية حيث يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك و توجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة ما يقوم به من عمل، و تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات و مهارات في المجال الذي يبحث فيه، و التي تدفعه أيضا إلى التفكير و إكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور أو ضعف و من ثم التفكير في الحل و التعبير عنه، حيث أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه و لا بد من أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع. و يؤدي عدم تشجيع الفرد و تحفيزه بالطريقة الملائمة و عدم

---

<sup>54</sup> سعود بن محمد العريفي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض" جامعة الملك عبد العزيز كلية الإقتصاد و الإدارة سنة التخرج 2006 المملكة العربية السعودية.

حصوله على إحترام وتقدير الآخرين و مساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة وقد يصاب الفرد بالإحباط و يقلع عن سلوكه الإبداعي.

- **المعوقات الإجتماعية و الثقافية:** و تتضمن كافة العقائد و العادات و الأعراف و التقاليد و الإتجاهات السائدة في المجتمع و التي غالبا ما تقف عائقا ملحوظا إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية و تعزيز القدرات و المهارات الإبداعية. أما إذا كانت بيئة الفرد التي يعايش فيها بيئة سمحة مرنة تساعد على الإبداع، فإنه من المنتظر أن يأتي الأفراد بأشياء و أفكار جديدة تخرج عن توقعات الآخرين.

- **المعوقات البيئية:** و تتضمن السياسات التنموية و الفقر و البطالة و التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة، والصحة العامة في العمل و نظام السوق و التجارة إلخ، أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الإقتصادية و السياسية و التنموية و الصحية إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانات الإبداعية إذا لم تقترن بتزعة إيجابية للنظر إلى الفرد و الجماعة و المجتمع على حد سواء.

- **المعوقات التنظيمية:** و تمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة و القوانين و التعليمات... إلخ و التي تتمثل فيما يلي:

❖ **نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة أو أسلوب الإشراف أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤوسيه، فالقيادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الرسمية المخولة لهم، و من بين العوائق التي تواجه العملية الإبداعية و الناتجة عن نمط القيادة أو مستوى الإشراف في المؤسسة ما يلي:

1. **قلة المعرفة و ضعف المهارات القيادية:** هيمنة القادة الإداريين المفتقرين للمعرفة و المهارات القيادية اللازمة على معظم المؤسسات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في مؤسسات القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي و تحولها من

حالة تنافسية تؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة تعيق الميول الإبداعية و تحبطها لأن بروز المبدعين الأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة و عن مواطن ضعفها و عجزها و قد يهدد مصالحها و إستقرارها الوظيفي.

2. عدم الثقة بالنفس: عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم و لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم و ما يسببه ذلك من تهديد لهم.

3. الصراع حول السلطة: الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المؤسسة، و تحبط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات، الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم .

4. عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس : ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مرؤوسيهم مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها، أو خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيهم على القيام بهذه الأعمال الأمر الذي يوقعهم في حرج مع رؤسائهم المباشرين.

5. مقاومة التغيير: محاربة بعض القيادات الإدارية للتجديد والتغيير خوفا من آثار سلبية تعود عليهم نتيجة هذا التجديد.

❖ الخوافز: من أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع في مجال الخوافز ما يلي:

1. عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع، فالكثير من المؤسسات تعاني من مشاكل في مقدار ونوعية الخوافز التي تقدمها للعاملين، إلى جانب افتقارها لوضوح الأهداف وغموضها في بعض التنظيمات، الأمر الذي يعيق الأفراد من تقديم حلول جديدة لم يألّفها زملاء خوفا من السخرية والاستخفاف وبما يؤدي إلى إعاقة الإبداع وتبيد الأمل في الإضافة والتجديد والابتكار.

2. نظام موحد للحوافز، وهذا الأمر يؤدي إلى أن تفقد الحوافز الهدف الأساسي منها فالهدف من الحوافز ألا يشعر الفرد أنه تساوى مع غيره رغم أن جهده وطبيعة عمله أصعب.

3. إطلاق الحوافز بدون أي ضوابط يؤدي إلى ردود فعل عكسية، حيث أن عدم وجود معايير واضحة لكل فرد داخل التنظيم يميز بين الفرد المبدع والمجتهد، وغيره من الأفراد يؤدي إلى الإحباط لديهم.

4. استخدام العقاب أسلوبا للتحفيز، لأن أسلوب العقاب يدفع الأفراد إلى التوقف عن الإبداع والابتكار خوفا من العقوبة ويقتل فيهم روح المبادرة والإبداع. إن وجود نظام فعال للحوافز يتسم بالموضوعية ويرتبط بمعدلات الأداء يعمق الثقة في نفوس العاملين ويزيد من انتمائهم للمؤسسة ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية.

#### ❖ الأنظمة و إجراءات العمل:

إن المؤسسات اليوم بحاجة إلى هياكل تنظيمية وإجراءات ونظم مستقرة ولكي تنمو وتزدهر فهي بحاجة أيضا إلى التجديد والإبداع ولذلك فهي بحاجة إلى العاملين الذين لديهم الجرأة والقدرة على اتخاذ المبادرات ضمن هياكل تنظيمية مرنة ومتجددة وليست خائفة للتطوير.

ومن العوائق التي لها علاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام إبداع الموظفين ما يلي:

(1) جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها.

(2) هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات، بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم، الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة.

(3) العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة.

4) عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل و الإبقاء على الأساليب التقليدية والتمسك بهـا، مما يؤدي إلى خنق الأفكار الإبداعية .

#### ❖ الإتصالات و المعلومات: إن الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة ووجود نظام

اتصالات فعال يعد مؤثرا هاما لتهيئة مناخ تنظيمي جيد يدعم الإبداع والابتكار، ومن أهم المشاكل والمعوقات في مجال الاتصالات والمعلومات والتي يمكن أن تؤثر على العملية الإبداعية نقص المعلومات أو زيادتها عن طاقة الأفراد أو تأخر وصول المعلومات عن الوقت المحدد لها.

#### ❖ المركزية: تعني المركزية الإدارية بجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز

القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، إن المركزية تعمل على الحد من القدرة على الإبداع، وعلى العكس من ذلك فلو وجد تفويض سليم للصلاحيات يتيح للعاملين مجالا للاجتهاد واقتراح الحلول بدلا من الاعتماد على المدير أو القائد فان ذلك يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم.

#### ❖ الإمكانات المادية و البشرية: تعد سيطرة النظرة التقليدية للربح لدى المؤسسات المختلفة،

والتي أساسها الاعتقاد بان أفضل طريق ومدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف . هذه النظرة القاصرة تحول دون تخصيص المؤسسات ميزانيات ذات قيمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك من وجهة نظرهم سوف يزيد من التكاليف والنفقات ويقلل من مستوى الربحية . ومما يساعد على وجود هذه النظرة القاصرة الضيقة لدى الكثير من المؤسسات خاصة في بلادنا العربية، استمرار الجهل بالعلاقة بين البحث العلمي والإبداع وشروط زيادة الإنتاجية كما ونوعا. كما أن عدم اهتمام المؤسسات باستقطاب الكفاءات المتميزة في مجال عملها والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وعلمهم، قد يرجع في المقام الأول إلى عدم رغبة أو قدرة هذه المؤسسات على دفع أجور هذه الفئة والتي غالبا ما تكون مرتفعة نظرا للقيمة الكبيرة التي يمثلونها وللدور الذي يقومون به في تطوير المؤسسات من خلال الأفكار الجديدة المبدعة التي يقدمونها ويقومون على تنفيذها. كذلك قد يوجد بداخل ا

المؤسسات كفاءات بشرية على مستوى عال ولكن لا تتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم، إضافة إلى إهمال المؤسسات في تطوير المرؤوسين لديها من خلال عدم تنظيم دورات تدريبية لهم أو وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق تنظيمية في سبيل الإبداع .

❖ ضغوط العمل: تمثل ضغوط العمل تجربة أو خبرة ذاتية للفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في البيئة التي يعمل بها. فالضغوط هي عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية المحيطة به، وتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المؤثرات بالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم، والارتباك والشحوب والسرхан، وغياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف الذي يوجد به. وتنقسم ضغوط العمل إلى ضغوط ايجابية، وهي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الايجابي معها، وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية وتؤدي إلى حالة من الحماس والفرح . فالضغوط في بعض الأحيان قد تؤدي إلى استثارة الأفراد ورفع معنوياتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاذل يحدثه روتين العمل اليومي ويشترط في هذا النوع من الضغوط أن يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل وأن يراعى قدرة العاملين وتحملهم بحيث لا يحدث لديهم إرهاقا يؤثر على ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل وقدرتهم على الابتكار والإبداع .

و ضغوط سلبية، وهي الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذ القرار والعاملين به مما يولد عددا من المشكلات الإدارية والنفسية مما يؤثر سلبا على الفرد في قدرته على تطوير ذاته والإبداع في عمله.

❖ إنعدام روح العمل الجماعي: من الأهمية بمكان أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض، فالمؤسسة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة، فالأفراد الذين يشكلون الجماعة يتمتعون بالانضمام لبعضهم البعض، وبالتالي يستطيعون أن

يعملوا عملا جماعيا بإتقان وهذا يساهم في تحسين المناخ التنظيمي ويدعم ويشجع على الإبداع.

❖ العلاقات داخل المؤسسة: إن التعامل اليومي الذي يمارسه الأفراد فيما بينهم والعلاقات التي تنشأ نتيجة لهذا التعامل لها تأثير على خلق بيئة إبداعية بينهم، فالتعامل القائم على أساس من المحبة والوثام والتعاون البناء يزيد من تفاهم العاملين مع بعضهم البعض كما يتولى الروابط الاجتماعية ويدعم العلاقات بينهم مما يفسح المجال أمام بيئة ايجابية نحو الإبداع ، وعلى العكس من ذلك، فأن الصراع بين العاملين يؤدي إلى تفتيت جهودهم، وتخفيض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة، مما يؤثر سلبيا على عملية الإبداع ويقف حائلا ومعوفا رئيسيا في وجهها . ولذا فان وجود علاقات جيدة بين أفراد العمل يعد مؤشرا صادقا على صحة المناخ التنظيمي وإيجابيته، ويقصد بتلك العلاقات الجيدة، العلاقات القائمة على الود والصدقة والتي يسودها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والتعاون المشترك، إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل والاهتمام بالمشكلات التي قد تجابه الأفراد في بيئة العمل، ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية ومبدعة.

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ما تقديمه في هذا الفصل، تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات، حيث يمثل أساساً للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المؤسسات في هذا المجال. إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

إن المؤسسات الكبيرة و المتقدمة تولي أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسات بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.

## مقدمة الفصل الثاني

إن قدرة المؤسسة على الإبداع يعني قدرتها على خلق فرص للنمو السريع في السوق، و فرص لتحقيق الربح و زيادة الدخل، و هذا كله لا بد أن يعني حركة نشيطة في المجتمع من أجل التطور، و لقد كشفت دراسات القرن العشرين أن إقتصاديات الدول إنما تطورت بالإبداع بشتى أنواعه، و أن الأكثر إبداعا كان هو الأكثر قدرة على خلق الأسواق و فرص العمل، والأكثر في الربح و المبيعات، و بالتالي الأكثر قدرة على الإستثمارات اللاحقة من أجل الإبداع.

وأن البحث و التطوير لم يعد نفقة و إنما هو إستثمار يحقق القيمة المضافة، و بالتوصل إلى إبداعات جديدة فإن المبدع يحصل على فرصة ثمينة جديدة يحقق بها السبق، والاحتكار لفترة وجيزة بما يمكنه من فرض سعر المحتكر على السوق يضمن له ربحا عاليا لا يجاريه ربح أي منتج آخر موجود في السوق، و إذا ما نظرنا إلى الإبداع بوصفه عملية متواصلة و مستمرة كما هو الحال على وجه الخصوص مع الإبداع - التحسين، فإن من الممكن إدامة ربح المبدع الأعلى كما يمكن إدامة التأثيرات الإيجابية للإبداعات في السوق كعامل أساسي من أجل النمو الإقتصادي و تغيير الصناعات الحالية و إنشاء قطاعات سوقية جديدة و إدخال الأنشطة و الأعمال الجديدة بما يضفي حيوية عالية على الإقتصاد ككل، و ذلك لأن الإبداعات سرعان ما تنتشر كالشرارة في المهشيم إلى المؤسسات و الصناعات و القطاعات الأخرى وكذلك إلى الدول الأخرى<sup>55</sup> ، و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

## المبحث الأول : الإبداع من منظور إقتصادي

---

<sup>55</sup> د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص221

إن الإبداعات الجديدة التي تؤدي إلى إدخال تكنولوجيات جديدة كانت على الدوام مصدرا للنجاح الإقتصادي، و إذا كانت الدول على المستوى الكلي و المؤسسات على المستوى الجزئي تنمو و تتطور بالإبداعات المتحققة فيها فإن الدول و المؤسسات الأخرى تنمو و تتطور نتيجة إنتشار هذه الإبداعات، فالفئة الأولى هي تواجه الحاجة إلى الإستثمارات في البحث الأساسي و التطوير أما الفئة الثانية فتواجه الحاجة للاستثمارات المتمثلة في شراء براءات الإختراع و التراخيص و حتى في التقليد و الإلتباع.

### المطلب الأول: خصائص التفكير الإبداعي

من أجل فهم عملية الإبداع يجب البدء من المصدر الأساسي للإبداع المتمثل في المخ البشري، حيث يعتبر هذا الأخير بمثابة المصنع الذي يلتقط المواد الخام (من خلال قنوات إتصاله بالعالم الخارجي من بصر، سماع، لمس، شم و تذوق) و يقوم بإختبارها و تحليلها ثم يفرزها و يوزعها على خلايا المخ التي تقوم بعملية التخزين.

1- الإبداع و المخ البشري: يشهد علم الخلايا العصبية **neuroscience** اختبارات عديدة على المخ و لكن حتى الآن يصعب فهم المخ البشري فهما كاملا، إلا أنه و رغم ذلك فإن فهم عملية الإبداع على مستوى عالي يمكن من المساهمة في تحسين القدرة العقلية الإنتاجية في مجال العمل، و يهدف علم الخلايا العصبية اليوم إلى تحسين صحة الإنسان و بناء آليات للذكاء تهيئ الفرد لأداء المهام بنفس الطريقة و المستوى الجيد الذي يتبعه غيره، و بالنسبة لمؤسسات العمل فهي تعمل على توسيع الحدود المادية لهيئات العاملين بها و ذلك بتطوير قدرتهم الإنتاجية من خلال آليات و آلات مثل الكمبيوتر و الميكنة. ولمعرفة عمل عقل الإنسان لا بد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، حيث يتكون من منطقتين إدراكيتين رئيسيتين<sup>56</sup>:

أ) المنطقة اليمنى (ذات العمليات الإدراكية الشكلية): حيث يقسم علماء الفيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بالمنطقة الحسية، منطقة التخيل، و

<sup>56</sup> د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – مرجع سبق ذكره ص 202

منطقة المسح، منطقة الإبصار، منطقة الضحك، منطقة التذوق و منطقة التسمية، و عموما تتحكم المنطقة اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم، و تتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس و الإنفعال و الإبداع و إستخدام الخيال و التأمل و يحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية، الشعورية الحدسية، الشمولية في النظرة و التعامل.

(ب) المنطقة اليسرى (ذات العمليات الإدراكية السمعية اللفظية): ويقسم علماء الفيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية التي يختص بها هذا الجانب بمنطقة حركة الأطراف، المنطقة الحركية، النفسية، منطقة تعابير الوجه، المنطقة الفكرية، منطقة التكلم، منطقة التكبير، منطقة الشم، منطقة التفسير ومنطقة الخبرات الجسمية، و عموما تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي، ضبط الكلام، التفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفيتين.

تربط هاتين المنطقتين حزمة من الأنسجة العصبية يطلق عليها " الجسم الجاشئ" حيث يتم دمج عمليات المنطقتين معا، بحيث يتكامل الإدراك الحسي المرئي مع قرينه اللفظي السمعي لينتج من ذلك رسالة واحدة، أو تعلما مفيدا معبرا.

### جدول رقم(3) تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن و الأيسر من الدماغ

النصف الأيسر من المخ	النصف الأيمن من المخ
منطقي و رشيد	انفعالي و وجداني
يتعامل مع الحقائق و الأرقام	يتعامل مع المشاعر و الأحاسيس
حسي واقعي	حدسي خيالي و إلهام
تفكير و تحليل	إبتكار و إبداع
مهارات لغوية كلامية	مهارات فنية جمالية

تذكر الأسماء و التواريخ	تذكر الوجوه و الأشكال
تفكير متتالي(متسلسل)	تفكير متوازي(في نفس الوقت)
إهتمام بالأشياء المادية	إهتمام بالحوانب المعنوية و الروحية
تفاصيل و جزئيات	تصور شمولي و عموميات
أقرب إلى نمط المدير	أقرب إلى نمط القائد

المصدر: د. مؤيد عبد الحسين الفضل "الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية" إثراء للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى 2009 ص17.

2- تحفيز عملية الإبداع داخل المخ: يمكن تحفيز هذه العملية من خلال إبتكار أنماط بصورة أكثر سرعة و ذلك يؤدي إلى تحفيز الربط و التقييم، حيث يتطلب تحفيز الأنماط بصورة أكثر سرعة اكتساب خبرات جديدة باستمرار عبر التعلم الحسي، بالإضافة إلى العمل خلال أنشطة عديدة تؤدي إلى المزيد من المدخلات عبر الحبل الشوكي، و يتطلب تحقيق عملية الربط و أنماط التقييم و جود أماكن ارتكازية anchors و شمول العديد من العصبونات، و يمكن تحقيق ذلك من خلال تحفيز التفكير و من خلال الإثارة الخارجية للأنشطة العصبية، و الجدول التالي يبرز مستويات النشاط و التهيئة ambiance لتحسين خطوات عملية الإبداع المختلفة.

#### جدول(4) الإبداع ووظائف المخ

عناصر الإبداع	الجانب	عناصر تحفيز المخ
جمع المعلومات	أيسر	الحواس و المهاد و المهاد السفلي... استقبال و دمج المدخلات الحسية و إرسالها إلى القشرة الدماغية... الطاقة الراحة.
التعلم و الفهم	أبمن	القشرة الدماغية واللوزة والقرن الدماغية... تحليل المعلومات الحسية وأداء وظيفة الذاكرة و تعلم معلومات جديدة و تكوين الأفكار و إتخاذ القرارات... الدافعية الحوافز.

التحليل و البحث و التفسير	أيسر	المادة الرمادية لا مركزية و النواة الحمراء...تحويل المعلومات و القدرات العقلية و تشمل التذكر و إصدار الأحكام و التفكير المجرد..القدرة على التحمل و أداة الوقت.
الربط و الإستنتاج	أيمن	القرن الدماغية...تكوين و حفظ الذاكرة المكانية الطويل لحقائق ... المعرفة و البحث.
التجميع	أيسر	الصفحة الدماغية..الذاكرة المؤقتة أو العملية... التجريد و اللعب
الإستنباط extrapolation	أيمن	القنطرة...التفكير شبه الواعي و الأحلام و التخيل الفهم..الراحة و التأمل.
الصياغة	أيمن/أيسر	المخيخ و العقدة العصبية العلاقات الزمنية والتخطيط الحركي والتنبؤ والتحكم في الحركة... التقييم و الانتقاء.

المصدر: برافين جويتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - مصدر سبق ذكره ص158.

أما عن خصائص المبدعين و الذين نستطيع إعتبارهم بمثابة أصول المؤسسة فقد أعدت مجموعة من الدراسات و الأبحاث قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين، ومن ذلك دراسة الباحثين ديلاس و جير **Dellas&Gaire** ، حيث قاما بمراجعة أكثر من عشرين بحثا حول خصائص الشخصية للأفراد المبدعين في مجالات مختلفة و تضمنت القائمة التي أوردناها ما يلي:

➤ الإستقلالية في الإتجاهات و السلوك الجماعي .

➤ الإنفتاح على المثيرات.

➤ التقبل الإيجابي للذات.

➤ تنوع الإهتمامات.

➤ المرونة في التفكير.

➤ النقد البناء.

➤ سعة الإطلاع.

## ➤ حضور البديهة (الحدس).

كما يصنف عدد من الباحثين و الأخصائيين و المديرين خصائص المبدعين إلى ثلاثة فئات رئيسية: خصائص معرفية، خصائص الشخصية، و الدافعية و خصائص تطويرية (تنظيمية) تخص المؤسسة، سنقوم بعرضها بالتفصيل إلا أنه قبل ذلك نشير إلى أنه يجب ألا نتوقع بأن هذه الخصائص ليست بالضرورة موجودة عند كل المبدعين، و ذلك لأن هذه الخصائص هي متباينة من حيث مجالات الإبداع (تسويقية، هندسة العمليات، محاسبية، إدارية....).

أ) الخصائص المعرفية: تضم الخصائص المعرفية مجموعة من السمات و القدرات و أساليب معالجة المعلومات التي تميز الأفراد و المبدعين عموماً تظهر هذه الخصائص فيما يلي<sup>57</sup>:

- الأصالة
- الذكاء المرتفع.
- الخيال الخصب.
- التهرب من الأوضاع
- الجامدة المقيدة للتفكير.
- تفضيل وسائل الإتصال
- الغير اللفظية.
- الإبداع في مجال معين
- دون غيره.
- القدرة على تحديد
- مشكلات جيدة للبحث و المتابعة.
- القدرة على تنظيم الأمور المختلطة و إستيعاب المواقف المشوشة
- الإهتمام بالأشياء التي تحتمل الشك و لا يمكن التنبؤ بها.
- البطء في تحليل المعلومات و السرعة في الوصول إلى الحل.

<sup>57</sup>د. بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع - مرجع سبق ذكره ص 204

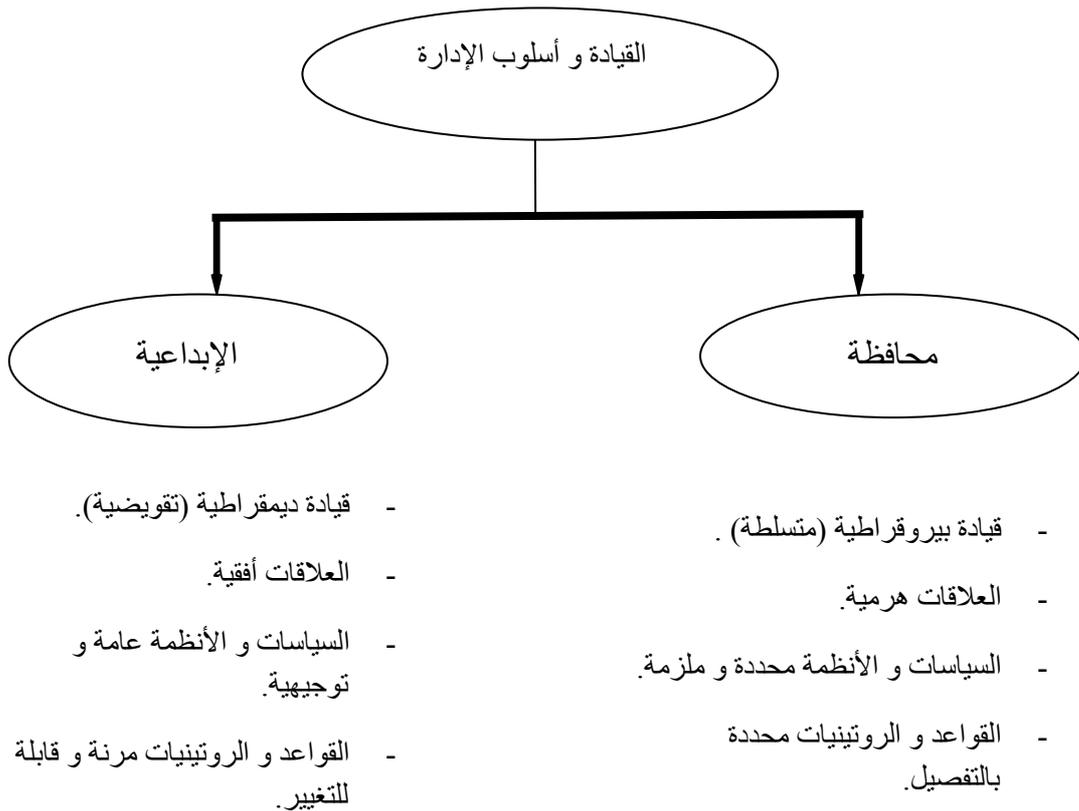
(ب) الخصائص الشخصية و الدافعية: يحدد شاني و لاءو Shani & lau مجموعة من الخصائص للفرد المبدع وهي: مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة و فعالة، مستوى عالي من المثابرة و الفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض من التزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي الاعتيادي، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الانطواء، الحاجة القوية إلى الاستقلال، التوجه الذاتي والشخصية المندفعة، بالإضافة إلى القدرة على التأثير في الآخرين، تنوع الاهتمامات، الحاجة للدعم و الثناء و الاهتمام، التعاطف مع الآخرين و الحساسية نحو مشاكلهم، القدرة على القيادة، الحاجة إلى إقامة صلات قوية مع الأشخاص الذين يشتركون معهم في نفس الخصائص.

(ج) الخصائص التطورية(التنظيمية) للمؤسسة : تمثل المؤسسات إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ و لا يمكنهم العمل خارج محيطهم و سياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود و القيود، حيث كشفت عدة دراسات أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة و غير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية و القواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المؤسسات، و تعمل على بقاء الحالة القائمة و إستمرارها. و من أهم الخصائص التنظيمية للإبداع ما يلي:

✓ إستراتيجية المؤسسة: و ذلك بان تجعل المؤسسة الإبداع مصدرا لميزتها التنافسية في السوق و أحد أبعاد أدائها الإستراتيجي في السوق و في هذه الحالة فإن إستراتيجية المؤسسة هي قائمة على الإبداع و بذلك فهي تستقطب المبدعين و تبحث عنهم و توجد مجالات و فرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين و تطوير قاعدة المؤسسة من الإبداعات، كما قد تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية و في هذه الحالة توجه النشاط الإبداعي من أجل إدامة و إستمرارية النظام الحالي و الميزة الحالية و مزاياها .

✓ القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقه الإبداع، فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تشجع أجواء الإبداع و توجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (إبداع تنظيمي) والمنتجات (إبداع فني) وأساليب العمل في السوق (إبداع تسويقي)... إلخ، حيث يتسم هذا النمط من القيادة بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية و جمود الهياكل والقواعد، المقابلة الميل إلى فرق العمل و الوحدات المستقلة الأكثر ملاءمة للإبداع و الإتصالات في كل إتجاه (النمط الشبكي). كما هو موضح في الشكل (2):

الشكل (2) القيادة و أسلوب الإدارة



المصدر: د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 137

✓ **الفريق:** تشجيع استخدام الفرق و خاصة الفرق المدارة ذاتيا، و ذلك لمعالجة خطرين أساسيين ،أما الأول فهو خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف منعزلة داخل المؤسسة مما يفقدها وحدة الحركة و تكامل الجهود التداؤب (synergy) ما بين أقسامها ووظائفها، أما الثاني فهو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد و الإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل و ضمان تدفق الموارد في المؤسسة، لأن الإبداعات في الشركة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا و تتطلب تداخل النظم و الاختصاصات و الوظائف، وتوفر مثل هذه الفرق يمكن أن يمثل مناخ أكثر ملاءمة من أجل تعزيز و دعم الإبداع و زيادة رافعة العمل الفكري و المهني للباحثين.

✓ **ثقافة المؤسسة:** وهي تمثل مجموع القيم، و المفاهيم و الطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية و التي تعطي المؤسسة تميزا معينا في عمل الأشياء، و بما أن الظروف و الأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المؤسسة كذلك، و بشكل عام فإن المؤسسات المبدعة تتسم بقدرة عالية في الإبداع الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم والتقاليد و الطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي.

✓ **الإتصالات:** تعتبر الإتصالات من أهم خصائص المؤسسات القائمة على الإبداع Communications، التي تعمل على تسهيل تكوين الفرق و تقسيم المعلومات بين أعضائها و بين كل الإدارات و أقسام المؤسسة. و هذا ما تتميز به الإتصالات الشبكية (الإتصالات الآنية من كل الإتجاهات) التي تلعب دور أداة تحول التفاعلات الآنية الفورية داخل المؤسسة، إلى تبادل المعلومات و المعرفة و من ثم تعجيل تخصيص الموارد و إتخاذ القرارات .

## المطلب الثاني: تطبيق عملية الإبداع

أ- مراحل تطبيق عملية الإبداع : يختلف مفهوم "عملية الإبداع" حسب كل صناعة و كل مشروع، و حسب روبرت ساكو 1997 عندما يتم تطبيق هذا المفهوم على المنتج أو

الخدمات و العمل المعرفي فإنه يكتسب مدى واسع من المعاني الإضافية، حيث قامت بعض المؤسسات بإبتكار أساليب مصححة جيدا للإبداع بينما قامت مؤسسات أخرى بتطوير ثقافة عمل يعتبر الإبداع خلالها فكرة مشتركة، وعملية الإبداع النموذجية ينبغي أن تضم أربع مراحل و المتمثلة فيما يلي<sup>58</sup>:

1. ابتكار الفكرة idea gneration.

2. احتضان الفكرة idea incubation.

3. قبول الفكرة idea approval.

4. إنجاز الفكرة idea implementation.

و يمثل استكشاف الأفكار للملئ الفراغات المحددة أوولى مراحل عملية الإبداع ، ويتطلب ذلك جهدا متداخل الوظائف للعصف الذهني من أجل إبتكار الأفكار التي تفي بحاجة معينة لجزء محدد من المنتج، و المرحلة الثانية تنقل الأفكار إلى مفهوم المنتج أو الخدمة الذي يشمل ضم مجموعة من العناصر التي تضم خبرة العميل وتشمل الأفراد والعمليات و المنتجات الحالية ودعم التقنيات، أما المرحلة الثالثة فهي تتطلب قبول المنتج الجديد (سلعة/خدمة) من قبل جميع المشتغلين بالتطوير المستقبلي لهذا المنتج الجديد، أما المرحلة الرابعة فهي إنجاز مفهوم الفكرة أو المنتج الجديد (سلعة/الخدمة) و تتطلب إبتكار خطة قياس تشمل تقديرات التكلفة ومجموعات التحكم المطلوبة لمسايرة المنتج الجديد ، و فيما يلي سنتعرض لهذه المراحل بنوع من التفصيل:

#### ❖ إنتاج الفكرة:(إنتاج و إدارة سير الفكرة)

تتضمن هذه المرحلة ابتكار وجمع و تقويم و اقتراح أفكار جديدة بغرض الاستثمار و تسيير العملية، ينبغي أن تقوم الإدارة العليا بتحرير محضر الإبداع Innovation catalyst وإنشاء مجلس للإبداع يسمى في هذا الصدد فريق الاستقطاب Mangnet team ومهمة محفز الإبداع ينبغي أن تنحصر في تحديد و تأسيس مشروعات إبداعية نشطة تطابق أهداف تطوير العمل إستراتيجيا، و يمكن أن تتراوح إمكانيات إدارة فرق الإستقطاب من عرض أفكار فرص

<sup>58</sup>برافين جويتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين –مصدر سبق ذكره ص 256

عملية جديدة إلى تقويم المشروعات حديثة النشأة nascent للوصول إلى المزيد من التطوير هنالك العديد من مصادر الأفكار عن مفاهيم المنتج الجديد (سلعة/خدمة) و تعتبر المعلومات المحصل عليها من طرف العميل و العلاقة الودية معه أهم تلك المصادر حيث أنه تم ابتكار الأفكار عن طريق دراسة و قياس مدى رضا العميل و عدم رضائه الأمر الذي يتمخض عنه تحسينات إضافية على المنتج أو الخدمة، و هذه الطريقة تعتبر إبداعية بحق، إلا أنه ينبغي على محفز الإبداع (الذي يعمل من خلال فريق الاستقطاب ) مساندة الحلول الإبداعية لخط الأولويات العملية ليس للعميل الحالي وحسب و إنما لا بد أن يعمل على تحقيق إبداعات طفرية، و يجدر الإشارة إلى أن العامل المحفز للإبداع يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:

1. خبرة كبيرة في مجال وظائف المنتجات السلعية أو الخدمية.
2. التمتع بالإحترام داخل المؤسسة وفقا لإنجازاته.
3. التمتع بالقدرة على إدارة الإتصال عبر المجموعات المختلفة.
4. التمتع بمهارات تسيير قوية.

#### ❖ احتضان الفكرة: (إثراء و بناء الأفكار)

تزداد قيمة الأفكار كلما ازدادت الارتباطات بينها، فحينما يتكرر مدير المنتجات (أو أي عضو في المؤسسة) أفكارا جديدة، ينبغي على محفز الإبداع توصيل هذا الشخص بالزملاء المتعاونين داخل المؤسسة لتطوير اتصال الأفكار، و محفز الإبداع يعمل فعلا (كوسيلة نقل بشرية) تصل وتعمل شبكيا مع الآخرين، وهذا العمل يثري ويبني حصيلة فكرية حول الفكرة الأصلية، و تتم عملية الاحتضان للأفكار المنتقاة فقط وتبلغ ذروتها في التقييم الأخير للتطبيق الإقتصادي للمنتج في السوق التي يحددها فريق الإستقطاب.

#### ❖ قبول الفكرة: (القبول المتزامن و الدعم الوظيفي المتداخل)

في هذا الصدد لا يقوم فريق الإستقطاب بتحليل و قبول الأفكار فقط، و لكنه يوفر أيضا الموارد المالية و التعليقات البناءة و يوفر عامل ضغط الوقت لضمان التطور المستمر للمنتج (سلعة/خدمة) بطريقة فعالة، و لتنسيق عملية الإبداع، يعمل محفز الإبداع "كقائد أوركسترا" أو منسق لضمان سير عملية الإبداع، و يدعمه أطراف ميكانيزية أساسية مثل فريق

الإستقطاب و محصلة معلومات العميل و العلاقة الودية، كما يعمل بكفاءة في إبتكار وزرع أفكار التطوير الجديد الذي يساير أهداف المؤسسة.

### ❖ تجهيز الفكرة: (تحقيق و إنجاز الأفكار المقبولة)

إن تحقيق الأفكار يعادل أهمية ابتكارها، بحيث ينبغي على الفريق المسؤول عن تحقيق الفكرة وضع خطة عمل مفصلة للقياس تشمل تقديرات التكلفة و حدود التوقيت و مجموعات التحكم المطلوب التي تصطبح مفهوم التصميم، و بمجرد أن يقوم فريق التجهيز ببناء إطار لتشغيل التجربة، يجب أن يختبر فكرة التصميم من خلال دورة فحص و إختبار سريعة، و من أجل ضبط مسار أثار أية متغيرات بخلاف فكرة الإختبار، فإنه من الأهمية بمكان تكرار عمل التجارب المستمرة لعزل المتغير الذي تم إختباره.

تجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات تفتقر لعملية البحث و التطوير الأمر الذي يؤدي غالبا بها إلى الإستثمار في عمل مبادرات إنتاجية سلعية أو خدمية خاصة، دون فهم واضح للعائد المحتمل منها، و مثل هذه المؤسسات تترك نفسها عرضة للتدهور في مواجهة إبداعات المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تدخل السوق من قبل المنافسين، حيث تصبح السرعة و العملية المتكررة لإنتاج الأفكار دون وجود توجه منظم نحو البحث و التطوير بمثابة عائقا نحو التميز القوي للإبداع الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تطوير أسلوب منظم للبحث و التطوير يسمح لها ليس فقط بتوقع حاجات العميل بصفة أساسية و لكن كذلك تطوير أساليب متميزة في الإنتاج و توصيل خدمات تفوق آمال العملاء المتزايدة أيضا، و تحوز على الرضا و الوفاء الكامل للعملاء كذلك.

ب- فريق الإستقطاب: يعمل فريق الإستقطاب من خلال منتدى "متزامن" لقبول الأفكار ويعمل كمحور جذب "مغناطيس" لتبني ثقافة الإبداع، لهذا السبب يجب أن يكون فريق الإستقطاب عبارة عن مجموعة من المديرين ذوي الثقافات المتداخلة ويتمتعون بسلطة التصديق على الأفكار المقبولة لمراجعة و قبول الأفكار المطروحة عن المنتجات و الخدمات الجديدة، وفيما يلي وصف مختصر لفريق الإستقطاب النموذجي<sup>59</sup>:

<sup>59</sup> برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 259

- يتكون فريق الإستقطاب من أعضاء يمثلون الجهات المختصة بالسلعة و الناحية القانونية وإدارة المخاطر و الإدارة المالية و إدارة العمليات (المعالجات) و التكنولوجيا .
- كما يتكون الفريق من مجموعة من العاملين الأقل مقاما من الرؤساء الموظفين، ولكن لا بد من قبولهم و دعمهم من طرف هؤلاء الرؤساء.
- ينبغي على كل عضو في الفريق تحديد شخص (سند) إحتياطي يمكنه حضور اللقاءات في حالة غياب العضو، و لكونهما عضوين في فريق الإستقطاب لا بد من موافقتهما على حضور جميع اللقاءات. يدعو محفز الإبداع إلى عقد اللقاءات إما بناء على موعد محدد مسبقا خلال الأسبوع أو ليس خاص.
- يعتبر فريق الإبداع تنظيما أفقيا حيث يضم أعضاء لديهم نفس السلطات .  
ومن أجل تبني ثقافة إبداعية يجب على فريق الإستقطاب تطبيق الوسائل التكتيكية الأربع التالية:  
✓ **الإحتفاء بالإخفاقات و المحاولات الشبيهة بالمخفقة:** يجب على فريق الإستقطاب أن يفخر بالتجارب المرفوضة أو غير الناجحة، فمثل هذا التفاخر بالمنتجات التي أخفقت يساعد على تبني ثقافة إبداعية واعية.
- ✓ **الأهداف الواضحة:** يجب أن يضم فريق الإستقطاب تحديا واضحا للأداء مثل توقع 30% من دخل المبيعات السنوي جزاء المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تم تقديمها خلال فترة الإثني عشر شهرا الماضية.
- ✓ **مشاركة المعلومات:** يجب أن يقيم فريق الإستقطاب منتدى للمنتج/خدمة يضم أعضاء من أقسام المنتجات و المبيعات و التسويق، و يجب أن يسير المنتدى على أساس منتظم أو دوري (ربع أو نصف سنوي مثلا) للسماح للمشاركين بالمشاركة في المعلومات عن روايات النجاحات الإبداعية، و مجموع الدخول من الأبحاث الجديدة بالإضافة إلى التطبيقات الجديدة.

✓ إدارة قنوات الإبداع: ينبغي أن يحدد فريق الإستقطاب خطأ أو قناة للأفكار و مفاهيم المنتجات و الخدمات الجديدة للتحكم في التدفق الوافد للدخول المتعلقة بالإبداع ، كما ينبغي أن تجعل تلك القناة سهلة السريان مع التركيز على التطبيق الفعال.

ج- منتديات السلعة: إن بناء حصيلة للإبداع عبر منتديات تبادل المعرفة لمديري المنتجات والتسويق و المبيعات يعتبر أساسا حيويا للجهد المبذول من أجل توطيد ثقافة إبداعية، و يجب تشجيع مديري المنتجات على طرح الدروس التي تعلموها عن الإبداع للمديرين الآخرين أو الموظفين و مساعدتهم في مشروعاتهم الجديدة، و من الأهداف الأساسية التي يجب تحقيقها في منتديات السلعة ما يلي:

- مساعدة المؤسسة بالكامل على أن تصبح مؤسسة مبدعة.
- إقامة منتدى لجمع المعرفة و حصيلة المعلومات عن روايات نجاح الإبداع، و تعزيز النقل الناتج عبر الأقسام المختلفة للمؤسسة.
- تزويد مديري الإنتاج بتشخيص متعمق لمكانة المؤسسة من منظور كونها مؤسسة معدة للإبداع.
- جمع المعلومات عن أفضل الممارسات الإبداعية لتزويد الإدارة بالمقترحات الفعالة التي يمكن أن تؤدي إلى أداء إبداعي أكثر قوة.

### المطلب الثالث: المداخل الأساسية للإبداع

شهدت بيئة الأعمال مند بداية السبعينات اتساع المنافسة و اشتدادها على صعيد السوق المحلية و الإقليمية و الدولية مع زيادة اعتماد هذه المنافسة على الإدخال المتسارع للمنتجات الجديدة، و إزاء هذا التحدي و الانفجار التنافسي أمام منتجات جديدة باستمرار و أساليب إنتاج جديدة الأمر الذي فرض ضرورة و جود وظيفة أساسية المتمثلة في وظيفة البحث و التطوير R&D و التي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق و المالية)، و نتيجة هذا التسارع فإن الإبداع في المؤسسات لم يعد يركز فقط على الإبداع الجذري (الاختراق) penetration و الذي يمثل

وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث والمنتجات إلى سوق نوعي جديد، و يجعل استثمارات ضخمة و معامل و خطوطا إنتاجية ومنتجات كثيرة خارج الاستخدام بل أصبحت أيضا تعتمد على إبداع - التحسين Improvement والذي يسمى أيضا الإبداع التدريجي أو الجزئي، و هو خلاف الإبداع الجذري حيث يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية، ومع أن الإبداع الجذري يعتبر مصدرا عظيما للميزة التنافسية إلا أن ذلك في بيئة الأعمال يعتبر نادرا، كما أن تحقيقه محدود و لا يحقق إلا في فترات طويلة متباعدة و يتسم بالانقطاع و يتطلب استثمارات كبيرة في المهارات و المعرفة والمختبرات والبرامج والمشروعات الضخمة ذات النتائج الكبيرة في مجالها، خلاف ذلك نجده في إبداع التحسين الذي يكون مستمرا و بمشاركة جميع العاملين ولا يتطلب استثمارات كبيرة.

## (1) إبداع التحسين (kaizen):

لقد إعتمدت الشركات اليابانية على التحسين (كايزن) بوصفه إبداعا جزئيا بصيغة إضافات وتعديلات صغيرة أو تكييف لبعض سمات المنتج ليلائم حاجات معينة في السوق، بحيث أنه يتمثل في تحسينات صغيرة مستمرة و التي تتحول بالتراكم مع الوقت في بعض الحالات إلى إختراق كبير أي تصل إلى نفس المستوى الذي يصل إليه الإختراق الكبير، وتبني مدخل التحسين من قبل المؤسسة يمثل الخطوة المهمة الأولى، و التي تليها الخطوة المهمة الثانية و المتمثلة في القيام بالتحسين و الوصول إلى النتائج المسطرة سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الجديدة المحسنة، و تعتبر دورة التحسين أو دورة ديمينج Deming cycle أحد أساليب التحسين التي تم طرحها في هذا الصدد، حيث تتكون من أربع خطوات أساسية كما يلي:

أ- **خطط plan**: أي المجال الذي سيتم فيه التحسين، تحديد المشكلة ، التحليل للمشكلة و فرص التحسين، في هذه الخطوة يتم التوصل إلى التحسين (موضوعه و مجاله).

ب- **إعمل Do**: و في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التوصل إليه من تحسين، ومن الضروري أن يتم التنفيذ على نطاق ضيق أولا، أي على مستوى وحدة في المقدمة (الطليعة) Pilot unit صغيرة، و تسجل كل ما يتعلق بالعمل و التنفيذ الأولي للتحسين (تنفيذ العملية المحسنة)، صيغ النماذج الأولى من المنتج المحسن.

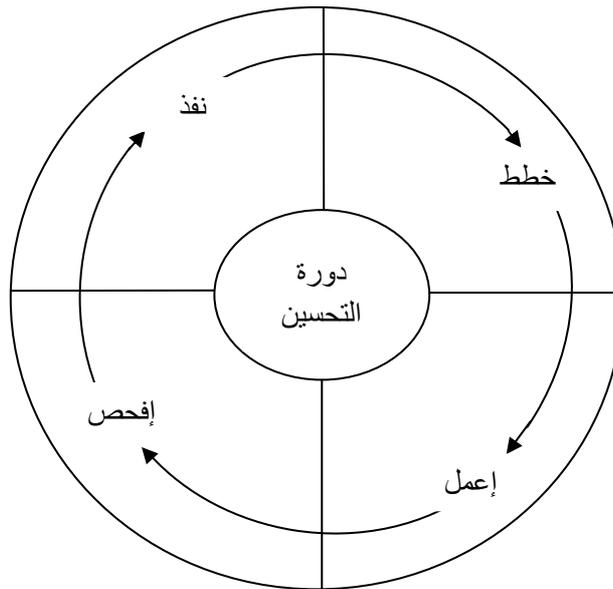
ت- أدرس و إحص **Check**: في هذه المرحلة يتم فحص نتائج التنفيذ أي دراسة و تقييم البيانات المجمعة عن التنفيذ، و الهدف من هذه المرحلة هو التأكد أن التحسين قد حقق النتائج المرجوة منه (المسطرة)، عملية محسنة مقبولة من الناحية الفنية و الإنتاجية، منتجاً محسناً مقبولاً من الناحية التسويقية.

ث- **نفا Act**: و في هذه المرحلة يتم إدخال التحسين و تحويله إلى عملية أو طريقة قياسية جديدة أو منتج محسن قياسي جديد لنقله إلى السوق، و الشكل (3) يوضح دورة ديمنج:

### الشكل (3) تحسين التحسين (خطط - إعمل - إحص - نفا)

4- **نفا**: تبني التحسين و تحويله إلى عملية قياسية أو منتج قياسية.

3- **أدرس أو إحص**: دراسة و تقييم بيانات التنفيذ الأولي للتحسين المقترح للعملية أو المنتج في وحدة طليعية.



1- **خط**: تحديد العملية الحالية أو المنتج الحالي، و التوصل إلى إمكانات التحسين.

2- **إعمل**: التنفيذ الأولي للتحسين المقترح للعملية أو المنتج في وحدة طليعية.

## ❖ أنواع عملية الإبداع - تحسين:

(أ) إبداع تحسين موجه من أعلى إلى أسفل: وهو يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي، بإزالة خطوة زائدة و غير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الإتجاه، و في هذا الصدد نذكر مثلا شركة تويوتا حيث أشارت دراسة ضمن هذا النوع أو التوجه، أن مصنع هيكل سيارات تويوتا في كاليفورنيا إستهلك في عام 1991 ما يقارب 2.5 مليون كيلوات/ساعة من الكهرباء و في عام 1996 ضاعفت الإنتاج وربحت جوائز للجودة و مع ذلك إنخفض إستهلاك الكهرباء إلى 1.7 مليون كيلوات/ساعة، وتحققت هذه النتائج الجيدة مع مجموعة واسعة من التحسينات في المحرك، الإضاءة، مغير السرعة وضغطات الهواء...إلخ.

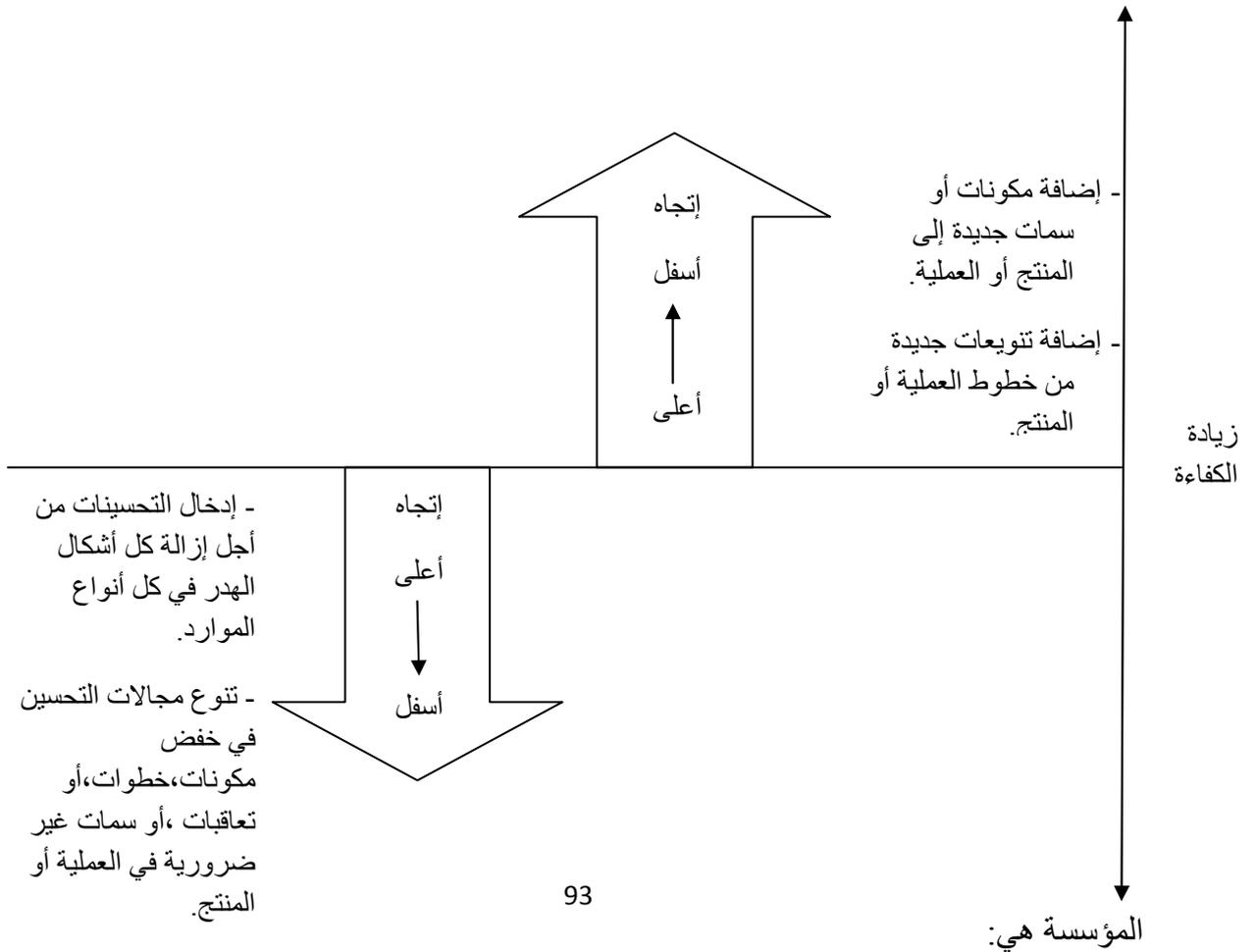
(ب) إبداع - تحسين من الأسفل إلى الأعلى: وهو يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، بإضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسين درجة الثقة في مخرجاتها، إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة إستخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو إستعماله من قبل الزبون.....كلها ضمن هذا التوجه(النوع). و الشكل رقم (4) يوضح كلا الإتجاهين:

الشكل رقم (4) إتجاهان في عملية التحسين

المؤسسة هي:

المعيار القياسي الوطني أو الدولي في التميز :

إنتاج الأسرع و الأفضل بالأقل



## ❖ مزايا و عيوب إبداع - تحسين:

تتمثل مزايا هذا المدخل من مداخل الإبداع في:

**أولاً:** إن الإبداع - التحسين يمكن البدء فيه فوراً و من الصفر حتى من حيث التكلفة والتراكم التكنولوجي في أي مجال، لأنه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد الذي يمكن شراؤه و تفكيكه و معرفة خصائصه و مزاياه الأساسية من أجل التحسين لوظيفة أو خاصية أو ميزة فيه.

**ثانياً:** يعتبر أكثر ملاءمة في هذه المرحلة لدولنا العربية من أجل الإستخدام الكفاء و التقليد الإبداعي من أجل إدخال التحسينات الملائمة للبيئة و للتفوق في السوق العربية و ربما الإقليمية و الدولية.

أما عن عيوب هذا المدخل نذكر ما يلي:

**أولاً:** الإبداع - التحسين عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة **Minor** فإنه يمكن أن يكون خطراً في حالة السوق سريعة التغير (كما في سوق الإلكترونيات) أمام المنافسين الذين يتسارعون بالإتيان بالجديد.

**ثانياً:** إن الإبداع - تحسين هو في أغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات الخاصة عند تراكم التحسينات لتصبح تحسينات جوهرية و يصبح عبارة عن إبداع اختراقي.

**(2) الإبداع الجذري:** وهو يمثل وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث ومنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل إستثمارات ضخمة و معامل وخطوط إنتاجية و منتجات كثيرة خارج الإستخدام و خير مثال ينطبق على الإبداع الجذري هو إبتكار

الترانزيستور الذي حل محل الأنابيب المفرغة Vacuum Tubes، و يمكن اعتبار الإبداع الجدري بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية (التكنولوجيا) أو المنتج أو الأساليب، ففي الإبداع الجدري يكون هناك إنقطاع في التكنولوجيا القديمة، ومن أمثلة ذلك التكنولوجيا القديمة و المتمثلة في التلكس Telex ليحل محلها إبداع تكنولوجيا جديدة تماما و المتمثلة في الفاكس والذي حلت محله إبداع تكنولوجيا أخرى ثالثة جديدة البريد الإلكتروني e-mail، و تجدر الإشارة إلى أن التكنولوجيا القديمة يمكن أن تبقى لفترة زمنية إضافية نتيجة تحسينات يمكن أن تجرى عليها، أو نتيجة عدم التكافؤ في التطور (التقدم) الدولي الذي يؤدي إلى تقسيم تكنولوجي غير متكافئ في دول متقدمة تستخدم تكنولوجيا أقل تطورا (متمثلة في الجيل السابق من التكنولوجيا<sup>60</sup>)، و في كلا الحالتين يقي على التكنولوجيا أو المنتج القديم لفترة إضافية في السوق لنتهي بعد ذلك إلى الاضمحلال و التلاشي، ورغم أنه في هذه الحالة قد تم عرقلة (تأخير) الإبداع الجدري الجديد الناجح إلا أنه ليس من الممكن إيقاف عملية انتشاره وذلك تحت تأثير المنافسة الشديدة في السوق و بشكل خاص في ظل العولة.

#### ❖ سمات الإبداع الجدري:

- يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماما و هذا بدوره يلغي أو يضعف أسواق تكنولوجيا و منتجات قديمة و إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا و منتجات جديدة.
- بقدر ما يتطلب إستثمارات عظيمة في حالات كثيرة و بالتالي مخاطرة كبيرة و في أغلب الحالات طويلة الأمد فإنه يمكن من خلاله جني موارد كبيرة و يحقق أرباحا كبيرة.
- في ظل إدارة فعالة لحقوق الملكية الفكرية يمكن أن يستمر في جني العوائد منها لفترة طويلة قد تصل إلى عشرين سنة حسب فترة الحماية المحددة قانونيا.
- عادة ما يوجد موجة من الإبداعات المتتابعة التي ينتج عنها موجات أوسع لتطوير التكنولوجيا و المنتجات على نطاق واسع.

<sup>60</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 153

- إن الإبداعات الجذرية هي محرك النمو الإقتصادي و مصدر المنتجات الجديدة الأفضل، و هي التي تعطي الشكل الكلي للصناعة و يمكن الإعتبار أنها هي التي تحقق الفرق بين الموت و الحياة للكثير من المؤسسات.

### ❖ مخاطر الإبداع الجذري:

- رغم أن الإبداع هو مصدر التجدد في الأشياء و المفاهيم و معجل للنمو و الأعمال والأرباح في المؤسسات، إلا أنه في نفس الوقت سبب رئيسي لكثير من حالات الفشل والاضطرابات في المؤسسة.
- إن قصص النجاح في الإبداع التي نراها في مجمع المنتجات الجديدة في السوق ما هي إلا صورة تعكس قصص الفشل في مشروعات البحث و التطوير التي لم تصل إلى شيء في مختبرات وورش و مصانع المؤسسات و التي هي تفوق مجموع تلك المنتجات الناجحة.
- إن الاحتمال المرتفع للفشل هو الأكثر توقعا في النشاط الإبداعي ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، و ليس فقط أيضا لأن الفكرة الجديدة حتى و بعد التوصل إليها قد لا تكون ممكنة التحول إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانيات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للشركة، وإنما قد لا يتلاءم المنتج الجديد مع سوق الأعمال و لا ينال نجاحا تجاريا في السوق.
- التكلفة العالية حيث أن الإبداع الجذري يتطلب إستثمارات كبيرة في مراحل المختلفة مما يعني أن المؤسسات ممكن أن تتعرض للمخاطرة العالية جراء التكاليف الضخمة.
- الفترة الزمنية الطويلة التي يتطلبها إنتشار الإبداع قد تستمر دورة الإبداع و تطوير المنتج الجديد عدة سنوات و أحيانا تصل إلى عقدين من الزمن، الأمر الذي يعد ذا مخاطرة كبيرة حيث أن المنافسة القائمة على الوقت تعتبر الزمن العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 174

- التأخيرات الغير متوقعة لمشروعات الإبداع و التي لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بنتائجها و إنما أيضا بالتأخيرات غير المتوقعة، وفي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الميزانية المتوقعة، وقد تجد المؤسسة نفسها، أمام ما دفعت في المشروع من مجهود و إستثمارات مضطرة على الإستمرار رغم التأخير المسجل.
- مشكلة التقليد، إن تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد، و القدرات العالية لبعضهم يجعل المنتج المقلد يأخذ مكان الأصلي في السوق.
- الإعتماد على الإبداع الوحيد، حيث تميل المؤسسة إلى التركيز على إبداع واحد بدلا من الإهتمام بإبداع منتج مستدام الذي يشير إلى جيل من المنتجات الجديدة المتعددة و المتعاقبة ذات الأهمية الإستراتيجية و معدل النجاح المعقول، الأمر الذي يتيح للمنافسين إظهار إبداعاتهم الموازية و المتفوقة، نتيجة إعتماد المؤسسة الأولى على إبداع واحد و التركيز على تسويقه و فقط.
- خطر إستسهال الإبداع، فبينما يوجد لدى بعض المؤسسات تخوفات من الإبداع، فإن هناك بعض المؤسسات تستسهل عملية الإبداع و يكون ذلك على حساب المنتجات الحالية التي لها عوائد مهمة للمؤسسة.

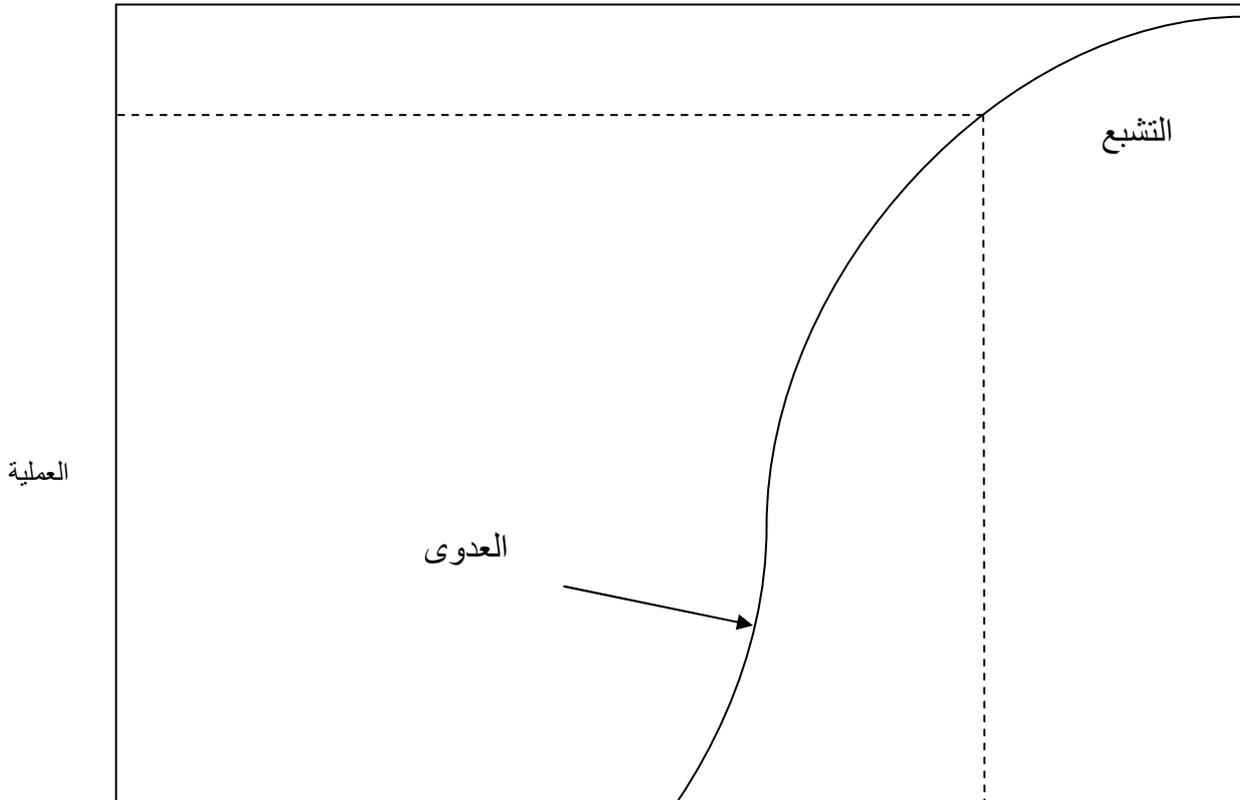
## المبحث الثاني: التوجه نحو الإبداع.

### المطلب الأول: دورة حياة الإبداع

إن كل إبداع جديد ما هو إلا نتاج إبداع الماضي، حيث أن المنتجات المبتكرة تتم من خلال دورة مألوفة للإبداع أين يتم تقسيم مهمة الإبداع بالكامل إلى مهام فرعية عديدة و كل مهمة فرعية يمكن أداؤها من قبل عاملين ذوي مهارات متباينة، و داخل المؤسسة يكون إنتاج الأفكار الإبداعية منضبط و

مخطط له على كل المستويات بما فيها إستراتيجية العمل و حل مشكلات العملاء وابتكار واستخدام منتجات جديدة متطورة و حلول و خدمات، وتعتبر كل دورة إبداع جديد والذي يبدأ بالنمو والنضوج ومن ثم شيوع المنتج المبدع في السوق لها علاقة بالدورة الإبداعية السابقة، حيث أن الدورة الإبداعية الجديدة تكون أعلى من حيث الكفاءة، ويعتبر منحنى (S.Cruve) S أداة مهمة في تفسير هذه الدورة كما هو موضح في الشكل(5):

الشكل (5) منحنى S لدورة حياة الإبداع



يوضح المنحنى S أن الدورة الإبداعية تبدأ بطيئة و ذلك عند إجراء أي أنشطة لإنتاج الأفكار على سبيل المثال العصف الذهني، حيث يوضح أن الإبداع الجديد عندما يتم إدخاله إلى السوق فإنه بطبيعة الحال يقدم منافع جديدة للزبائن أو المستفيدين و بعدها يبدأ الإبداع بالانتشار Defusing. بمعدل معجل حتى يصل إلى الإشباع ليبدأ بالتدهور، وهي تمثل نقطة الذروة و في الغالب يترافق هذا التدهور مع ظهور إبداع جديد و دورة إبداعية جديدة و منحنى S جديد.

و نذكر في هذا الصدد شركة IBM على سبيل المثال و التي إتخذت هدفا يتمثل في تطوير خدمات الإبداع حيث يمكن تحليل حاجات العملاء باستمرار و تغيير و تطوير أعمالهم على أساس توجهات السوق، و إن إستخدام أسلوب خدمات الإبداع عند الطلب يضمن للمؤسسات إبتكار أفكار جديدة و الإلتقال نحو منتجات و حلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على المنحنى S و هذا الأسلوب يمكن أن يساعد أي مؤسسة على فهم التحولات في السوق و إستخدام تلك التحولات لتغيير توجهاتها و إنتاج نماذج تنافسية.

كما أن دورة الإبداع ، هي عبارة عن أسلوب علمي لتطوير المنتجات الحالية و التوصل إلى المنتجات المبدعة الجديدة التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى و إشباع حاجات الزبون بشكل أفضل، و هذا الأسلوب هو الأكثر ملاءمة للإلتجاهات الحديثة في العلم و التكنولوجيا حيث التطور السريع المطرد في هذين المجالين الحيويين يستلزم أسلوبا علميا أكثر إستقرارا و إستمرارا في خلق و متابعة الأفكار الجديدة و تحويلها إلى منتجات جديدة. ويمكن تحديد مراحل دورة الإبداع على أساس:

(أ) البحث الأساسي: و يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا. ويعني أيضا التوجه نحو توسيع حدود المعرفة الأساسية.

(ب) البحث التطبيقي: يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لخصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي أو من أجل إيجاد الحلول الجديدة التي تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا، و يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بالاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها. ويعني أيضا التوجه نحو تحسين درجة عملية التطبيق، كما تتمثل مجالات البحث التطبيقي في تصميم منتجات جديدة، إعادة تصميم و تطوير المنتجات الحالية، تحديد إستعمالات جديدة للمنتجات الحالية و تحسين وتغليف المنتجات الحالية.

(ج) تشكيل المنتج أو النموذج الأول: في هذه المرحلة يتم تشكيل و بناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج الجديد و ذلك بهدف إجراء تقييم للمنتج على نطاق ضيق و لتحقيق ذلك تقوم الإدارة بإستطلاع قسم الإنتاج و قسم التسويق حول المنتج الجديد كما في المرحلتين التاليتين<sup>62</sup>.

(د) التقييم من وجهة نظر التسويق: حيث يتم تقييم النموذج الأول للمنتج إستنادا إلى الخبرة التسويقية للشركة و حسب خصائص السوق و منتجات المنافسين و حاجات الزبون و تعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل التسويقي في دورة الإبداع للمنتجات الجديدة.

(هـ) التقييم من وجهة نظر الإنتاج: و في هذه المرحلة المتزامنة مع المرحلة السابقة يتم تقييم النموذج الأول إستنادا لخبرة الشركة في الإنتاج و حسب كلفة الإنتاج و إمكانياته، مستوى الجودة، التغليف، و الخصائص الوظيفية، و تعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل الإنتاجي و دورة الإبداع للمنتجات الجديدة.

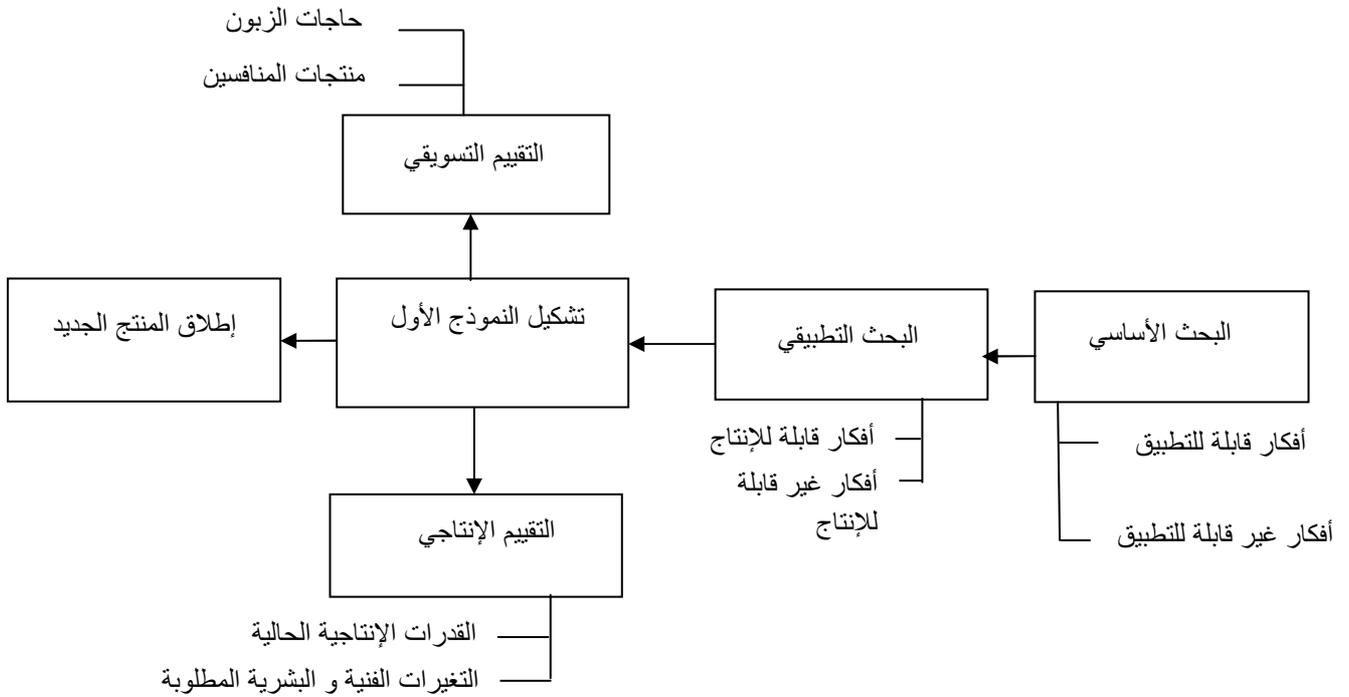
<sup>62</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 271

(و)

الإطلاق: تتم هذه المرحلة بعد الأخذ بالملاحظات

و المقترحات المقدمة من قسمي التسويق و الإنتاج لتطوير المنتج الجديد و من ثم تشكيل المنتج النهائي الذي يكون جاهزا للإطلاق في السوق.

### الشكل رقم (6) مراحل دورة الإبداع



### المطلب الثاني: نماذج الإبداع في المؤسسة

المصدر: د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 272

قدمت عدة نماذج من ساهمها بنسب متفاوتة في ظروف مناخ تنظيمي مهياً و ملائم

لعملية الإبداع من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء نظم حوافز غير تقليدية وإشاعة

ثقافة الإبداع في المؤسسة و من هذه النماذج نذكر ما يلي :

1. نموذج **Griffin & Hauser**: طبقاً لهذا

النموذج يتم التركيز على تنسيق نشاطات البحث و التطوير مع نشاطات الأقسام الأخرى

كالمبيعات و التسويق، و يتضمن هذا النموذج تكوين مجموعة عمل لتطوير المنتج الجديد، أعضاؤها هم من العاملين في التسويق والإنتاج و الهندسة ويعملون بشكل أساسي من بداية المشروع إلى نهايته من دون التأثير بالمشاريع الأخرى.

## 2. نموذج Utterback model: و هو نموذج

ديناميكي للإبداع في مجال عمليات الإنتاج، حيث يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للمنتج و العمليات يتبع نماذج عامة مع مرور الوقت و أن النوعين من الإبداع يشتركان بعلاقة مهمة، حيث أن معدل إبداع المنتج يكون عاليا في السنوات التشغيلية الأولى و التي يسميها هذا النموذج باسم المرحلة الإنسيابية Flwid phase و فيها تحدث المزيد من التجارب و تصاميم المنتج و العملية الإنتاجية أما المرحلة الأخرى فهي المرحلة الانتقالية transitional phase و التي يتباطأ فيها معدل إبداع المنتج و يتسارع فيها معدل إبداع العملية، حيث في هذه المرحلة يثبت بعض المنتجات في السوق لأنها تحقق أفضل إشباع لرغبات المستهلك، و في بعض الصناعات تدخل مرحلة خاصة Spicific phase والتي يتضاءل فيها معدل الإبداع لكل من المنتج و العملية، حيث تركز هذه الصناعات على التكلفة، الحجم و السعة و لا يظهر فيها الإبداع إلا بخطوات صغيرة<sup>63</sup>.

## 3. نموذج شركة Thoistrup الدائمركية: أشار

الأستاذ Grunert إلى النموذج الذي إتبعته الشركة المذكورة بإعتمادها الأفكار التي قدمتها مجموعة تطوير المنتج (PDG) Product Development Group التي تأخذ على عاتقها ضمان نمو الشركة بالإبداع المستمر و التي تتألف من :

- مدير الإدارة .
- مدير المبيعات و التسويق.
- مدير تطوير المنتج.

<sup>63</sup> د مؤيد عبد الحسين الفضل – الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- إثراء للنشر و التوزيع الأردن ط 2009 ص 33.

مدير الإنتاج.

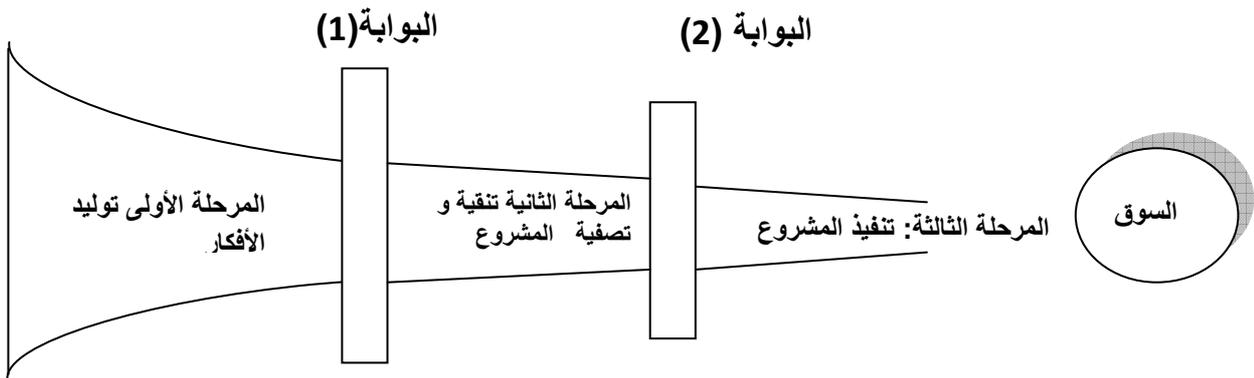
و يركز هذا النموذج على الحدس و الخبرة لأعضاء مجموعة PDG و ذلك بعد أن تنجز مجموعة من دراسات الجدوى الإقتصادية و إختبارات السوق و تحديد فترة مراقبة ل PDG لفترة تمتد من 2 إلى 3 شهور و هي بمثابة سماعات لإجراء تحسينات على المنتج و بعد ذلك يتم تحويل الفكرة إلى مشروع تطوير المنتج بشكل رسمي، و بموجب هذا النموذج تعتبر عملية تطوير العملية من مستلزمات إبداع المنتج رغم أن هنالك مشاريع مستقلة لتطوير العملية.

4. نموذج التطوير عبر قنوات المراحل: حيث قدم

هذا النموذج من قبل الأساتذة (Lark & Wheel – Wright). بمثابة حل للمشاكل التي كان يقع فيها متخذي القرار في إدارة و تمويل مشاريع إبداعية و تطويرية في آن واحد، حيث يحدث التشتت للجهود و لا يحقق أي هدف مما تقدم.

إن هذا النموذج يلزم المديرين على الجهود الإبداعية و التطويرية للمنتجات الجديدة و عمل خيارات بين المشاريع و المفاضلة بينها من خلال مراحل و بوابات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (7) قنوات التطوير عبر المراحل للسيطرة على الإبداع و تطوير المنتج الجديد



المصدر: مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة من إعداد الطالب هلاي الوليد تحت إشراف الدكتور عماري عمار جامعة المسيلة دفعة 2008-2009 ص111

ثانيا: مرحلة تنقية و تصفية المشروع.

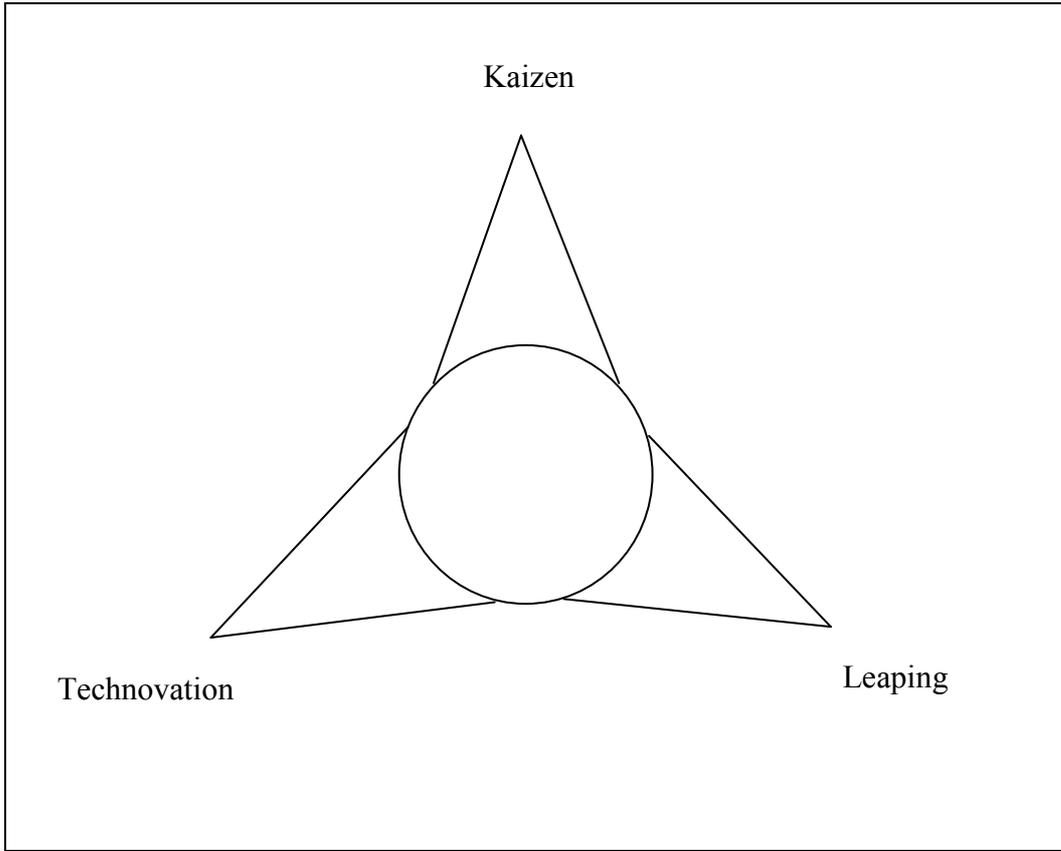
ثالثا: مرحلة تنفيذ المشروع.

-

5. نماذج الشركات اليابانية: لقد تبنت الشركات

اليابانية ثلاث مسارات لتنفيذ العمل الإبداعي و تطوير المنتجات و ذلك كما يلي:

الشكل رقم (8) نماذج الشركات اليابانية



المصدر: <sup>1</sup> د مؤيد عبد الحسين الفضل - الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 35

أولاً: المسار الذي حدده أستاذ الجودة Kaizen حيث يرتبط هذا المسار بالتحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل إختزال التكاليف و الأداء الأفضل.

ثانياً: مسار القفز Leaping و هو يعني تطوير منتج جديد يكون مختلف عن القديم و ذلك وفق تطورات معينة.

**ثالثا:** مسار الإبداع الفني Tchnovation و هو المسار الذي يركز على تحقيق الإبداعات ضمن تكنولوجيا معينة أو العمل على تطوير تكنولوجيا هجينة.

و طبقا لهذا النموذج فإن المؤسسة في الوقت الذي تطور فيه منتجا جديدا و تقدمه للسوق، تقوم في نفس الوقت بذاتها بتحديد الفترة الزمنية لسحبه أو التخلي عنه، و ذلك لإدراكها بأنها إذا لم تعمل على إختزال دورة حياة منتجاتها بنفسها، فإن منافسيها سيفعلون ذلك و من ثم سوف لن تخسر الأرباح فحسب، بل تخسر السوق أيضا<sup>64</sup>.

## 6. نموذج كوتلر Kotler في تبني

### الإبداع: Innovation Adoption Model

قدم الإبداع من منظور تسويقي و ذلك وفق ثلاثة مراحل و التي بدورها تقسم إلى مراحل متسلسلة كما يلي<sup>65</sup>:

(أ) مرحلة الإدراك: Cognitive Stage و التي

يعبر عنها بالوعي (Awerness) و تشير هذه المرحلة إلى أن المستهلك يصبح واعيا بالإبداع و لكن لديه نقص في المعلومات حوله.

(ب) مرحلة التأثير: Affective Stage و التي تتضمن

خطوتين هما:

– **الإهتمام Interest:** بإعتبار أن الزبون محفز

للبحث عن المعلومات حول الإبداع.

– **التقويم Evaluation:** فيما لو أخذت ملاحظات

الزبون بعين الإعتبار.

<sup>64</sup> د مؤيد عبد الحسين الفضل – الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 35.

<sup>65</sup> د مؤيد عبد الحسين الفضل – الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 37.

ج) مرحلة السلوك: Behavior Stage و تشمل هذه

المرحلة على خطوتين هما:

– الحكم **Trial** و هو يعني حكم الزبون على

الإبداع.

– التبنى **Adoption**: أي يبدأ تبني السلعة عندما

يبدأ الزبون إشباع حاجاته و التعود على شراء المنتج و إستعماله المنظم له.

والجدول التالي يوضح المراحل الثلاثة السالفة الذكر:

### جدول رقم (5) يوضح فكرة نموذج **Kotler**

مرحلة الإدراك	الوعي ↓	Awareness
مرحلة التأثير	الإهتمام ↓	Interest
	التقويم ↓	Evaluation
مرحلة السلوك	الحكم ↓	Trial
	التبني	Adoption

المصدر: د مؤيد عبد الحسين الفضل – الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- إثراء للنشر والتوزيع

الأردن ط 2009 ص 37.

المطلب الثالث : حماية الإبداع

يمكن إستخدام أربع وسائل أساسية لحماية الإبداع و هي<sup>66</sup>: براءة الإختراع و العلامة التجارية المسجلة و حقوق النسخ و الأسرار التجارية، نتائج الوسائل الثلاث الأولى قد تحدد من السلع التي تحتكرها المؤسسة خاصة عند محاولة الإعلان عن أفكارها أمام الجمهور. أما الوسيلة الرابعة - أسرار المهنة - فهي مجرد أسرار، كما أنها تعد وسيلة فعالة طالما إستطاع المبدع الإحتفاظ بأسرار إبداعه، وتعتبر تركيبة مشروب الصودا كوك Coke خير مثال على ذلك، إن الحفاظ على الإبداع كسر من أسرار المهنة أكثر صعوبة من الكشف عنه للعامه عوضا عن الإحتكار المحدود له. و لقد أقرت مجموعة من قوانين للملكية الفكرية بهدف تشجيع المبدعين على الكشف عن إبداعاتهم للعامه حتى تزداد القاعدة المعرفية للأفكار مما يعمل على تحقيق المزيد من الإبداع، إذ أنه إذا لم يتم الكشف عن الإبداع للعامه بسرعة فسوف يصبح خامدا نظرا لتنامي عجلة التجديد و التطوير التي تسير بسرعة فائقة دون الرجوع إلى أفكار أو جهود أفراد معينين. و تعتبر أسرار المهنة وسيلة جديرة بالإعتبار، فثمة إبداعات معينة لا تتواءم حمايتها إلا من خلال أسرار المهنة، و بوجه عام فإن معظم الإبداعات تستفيد من القوانين التي تتلخص في الإعلان العام للعامه عوضا عن الإحتكار المحدود للإبداع. ونعني بالإحتكار المحدود هو إعطاء المبدع سلطة إستبعاد الآخرين عن إنتهاك ما يعتبره ملكية فكرية.

## 1. المنظمة العالمية للملكية الفكرية: (World Intellectual Property)WIPO

(Organization) : نظرا للأهمية المتزايدة لحقوق الملكية الفكرية تأسست المنظمة العالمية للملكية الفكرية و ترجع بدايتها إلى 1883 حيث انبثقت إتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية و التي تعتبر أول معاهدة دولية مهمة ترمي إلى منح مواطني بلد معين حق حماية أعماله الفكرية في بلدان أخرى و تشمل الحماية براءات الإختراع و العلامات التجارية و الرسوم و النماذج الصناعية.

## 2. براءة الإختراع:

<sup>66</sup> برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 269

البراءة حق إستثنائي يمنح نظير اختراع يكون إنتاجا أو عملية تتيح طريقة جديدة لإنجاز عمل ما أو تقدم حلا فنيا تقنيا جديدا لمشكلة ما، تكفل البراءة لمالكها حماية اختراعه لفترة محدودة تدوم 20 سنة على وجه العموم.

والمراد بالحماية بموجب البراءة أن الإختراع لا يمكن صنعه أو الإنتفاع به أو توزيعه أو بيعه لأغراض تجارية دون موافقة مالك البراءة و يجري إنفاذ حقوق البراءة عادة في المحاكم التي تتمتع بصلاحيه وقف التعدي على البراءات في معظم الأنظمة، و يمكن للمحاكم أن تعلن بطلان البراءة أيضا بناء على طعن كسبه للغير.

لمالك البراءة الحق في تقرير من الذي يجوز له أو لا يجوز له الإنتفاع بالإختراع المشمول بالبراءة خلال مدة حماية الإختراع و يجوز لمالك البراءة التصريح لأطراف أخرى أو الترخيص لها بالإنتفاع بالإختراع وفقا لشروط متفق عليها.

ويجوز لمالك البراءة أيضا بيع حقه في الإختراع لشخص آخر يصبح بذلك مالك البراءة الجديد، و عند انقضاء مدة البراءة، تنتهي الحماية و يؤول الإختراع إلى الملك العام، وهذا يعني أن مالك البراءة لم يعد يتمتع بالحقوق الإستثنائية في الإختراع الذي يصبح في متناول الغير للإستثمار التجاري.

تؤدي البراءات إلى تحفيز الأشخاص بالإعتراف بإبداعهم و مكافأهم ماليا لإختراعاتهم القابلة للتسويق، و تشجع تلك الحوافز على الإبتكار الذي يضمن استمرارية تحسين نوعية الحياة البشرية. في الواقع تسربت الإختراعات المشمولة بالبراءات إلى كل نواحي الحياة البشرية وامتدت من الإضاءة الكهربائية (مالك البراءات شركة ايديسون و سوان) و البلاستيك (مالك البراءات بيكلاند) إلى أقلام الحبر الجاف (مالك البراءات بيرو) و أجهزة الحاسوب (مالك البراءات شركة انتال).

و يلتزم جميع مالكي البراءات بالكشف عن المعلومات المتعلقة باختراعاتهم للجمهور من أجل إثراء مجموعة المعارف التقنية في العالم مقابل الحماية الممنوحة. بموجب البراءة و تؤدي تلك المجموعة من المعارف العامة المتزايدة بدون انقطاع إلى تشجيع مزيد من الإبداع و الابتكار في مجالات أخرى و على هذا المنوال لا تكتفي البراءات بتوفير الحماية لمالك البراءة فحسب بل تتيح معلومات قيمة و تلهم الأجيال القادمة من الباحثين و المخترعين.

تشمل المرحلة الأولى من إجراءات الحصول على براءة إبداع، طلب براءة و يتضمن الطلب اسم الإختراع و بيان مجاله التقني عامة و من الضروري أن يشمل الطلب خلفية الإختراع ووصفا له بلغة واضحة و تفاصيل كافية لإتاحة الإستفادة منه و فهمه من قبل أي شخص لديه معرفة متوسطة. مجال الإختراع كي يستعمل الإختراع أو ينفذه و تكون تلك الأوصاف عادة مرفقة بمواد مرئية مثل الرسوم أو التصميم أو الرسوم البيانية لوصف الإختراع بشكل أفضل و يشمل الطلب عدة "مطالب" أيضا أي المعلومات التي تحدد نطاق الحماية الممنوحة بموجب البراءة.

ومن الضروري أن يفهم الإختراع عامة بالشروط التالية حتى يستفيد من الحماية بالبراءة فلا بد أن تكون له فائدة عملية و أن يبين عنصر الجودة فيه أي بعض الخصائص الجديدة غير المعروفة في مجموعة المعارف المتوفرة في مجاله التقني و يطلق على مجموعة المعارف تلك اسم "حالة التقنية الصناعية السابقة" و يجب أن يبين الإختراع نشاطا ابتكاريا لا يمكن لأي شخص له معرفة متوسطة في المجال التقني استنتاجه و في الأخير يجب أن يكون الموضوع "أهلا للبراءة". بموجب القانون، و في العديد من البلدان تدخل النظريات العلمية أو مناهج العلوم الرياضية أو الأصناف النباتية أو الحيوانية أو الإكتشافات المتعلقة بالمواد الطبيعية أو المناهج التجارية أو أساليب العلاج الطبي (على عكس المستلزمات الطبية) في عداد الموضوعات غير الأهل للبراءة عامة.

و يتم منح البراءة من قبل المكتب الوطني للبراءات أو المكتب الإقليمي الذي يعمل لصالح عدة بلدان مثل المكتب الأوروبي للبراءات و المنظمة الأفريقية للملكية الفكرية، و بناء على تلك الأنظمة الإقليمية، يلتزم مودع طلب حماية الإختراع في بلد واحد أو أكثر و بيت كل بلد في منح

الحماية بالبراءة في أرضه من عدم منحها، و تنص معاهدة التعاون بشأن البراءات التي تديرها الويبو على إيداع طلب التعاون بشأن البراءات التي تديرها الويبو على إيداع طلب دولي واحد للبراءة تكون له الآثار ذاتها المترتبة على الطلبات الوطنية المودعة في البلدان المعينة و يجوز لمودع الطلب الذي يلتمس الحماية أن يودع طلبا واحدا، و يلتمس الحماية في العدد الذي يراه مناسباً من البلدان الموقعة.

### 3. العلامات التجارية:

العلامة التجارية هي إشارة تستعمل لتوضع على السلع أو بالارتباط بتسويقها ويعني وضع العلامة عن السلع أنها قد لا تظهر على السلع فحسب، بل كذلك على الصناديق أو أوراق التغليف التي تكون السلع فيها عند بيعها . ويعني القول بأن الإشارة تستعمل بالارتباط بتسويق السلع ظهور الإشارة في الإعلانات ( في الجرائد والتلفزيون... الخ) أو في واجهات المحلات التي تباع فيها السلع، وإذا استعملت العلامة التجارية بالارتباط بالخدمات فإنها تسمى " علامة الخدمة " وتستعمل علامات الخدمة مثلاً في الفنادق والمطاعم والخطوط الجوية والوكالات السياحية ووكالات تأجير السيارات ومحلات الغسل والكي والتنظيف. وكل ما سبق قوله عن العلامة التجارية ينطبق أيضاً على علامات الخدمة مع ما يلزم من تبديل.

ويمكن القول عموماً أن العلامة التجارية تؤدي أربع وظائف أساسية وهذه الوظائف تتعلق بتمييز السلع أو الخدمات التي تشير إليها العلامات التجارية ومنشأها ونوعيتها وترويجها في السوق . وتمثل إحدى وظائف العلامة التجارية في تمييز منتجات مشروع ما أو خدماته عن منتجات مشروعات أخرى أو خدماتها. و تيسر العلامات التجارية للمستهلك اختيار ما يرغب في شراؤه من المنتجات أو الانتفاع به من الخدمات. ونظراً إلى أن العلامة التجارية تؤدي وظيفة التمييز، فإن الشارات المميزة هي الشارات الوحيدة التي يمكن استعمالها كعلامات تجارية. والغرض الأساسي المنشود من حماية العلامات التجارية هو ضمان استخدام الشارات المميزة فقط وتفادي أي لبس بين العلامات التجارية .

وهناك وظيفة أخرى للعلامة التجارية هي الإشارة إلى مشروع معين يعرض منتجات أو خدمات معينة في السوق أي أنها تبين منشأ السلع أو الخدمات التي تشير إليها العلامة.

ولا يقتصر دور العلامات التجارية دوماً على تمييز المنتجات أو الخدمات بصفقتها منتجات أو خدمات معينة، وإنما تمييز بينها من ناحية علاقتها بمشروع معين، أي المشروع الذي تصدر عنه هذه المنتجات أو الخدمات وعليه فإن العلامات التجارية تميز منتجات مصدر ما أو خدماته عن منتجات أو خدمات مطابقة أو مماثلة تعود إلى مصادر أخرى، أي مختلف المشروعات الأخرى التي تعرض مثل هذه المنتجات أو الخدمات.

وهذه الوظيفة مهمة في تحديد نطاق حماية العلامات التجارية والاختبار الحاسم لتلك الحماية هو ما إذا كان بمقدور المستهلك العادي أن يستخلص أن منشأ المنتجات أو الخدمات هو المشروع ذاته عندما يكون أمام علامات تجارية متطابقة أو متشابهة تتعلق بمنتجات أو خدمات من النوع ذاته أو من نوع مشابه .

4. الرسوم و النماذج الصناعية: الرسم أو النموذج الصناعي هو المظهر الزخرفي أو الجمالي لسلعة ما، ومن الممكن أن يتألف الرسم أو النموذج الصناعي من عناصر مجسمة مثل شكل السلعة أو سطحها أو من عناصر ثنائية الأبعاد مثل الرسوم أو الخطوط أو الألوان.

وتطبق الرسوم والنماذج الصناعية على مجموعة كبيرة من منتجات الصناعة والحرف اليدوية التي تتنوع من الأدوات التقنية أو الطبية إلى الساعات والمجوهرات وغيرها من السلع الكمالية ومن الأدوات المنزلية والأجهزة الكهربائية إلى هياكل السيارات والمباني ومن تصاميم النسيج إلى السلع الترفيهية.

و يجب ألا يكون الرسم أو النموذج الصناعي رهنا بوظيفة حتى يحظى بالحماية بناء على معظم القوانين الوطنية. وهذا يعني أن الرسم أو النموذج الصناعي يتسم بطابع جمالي بالدرجة الأولى و لا تحمي فيه أية عناصر تقنية للسلعة التي يطبق عليها.

الرسوم والنماذج الصناعية هي التي تجعل السلعة جذابة ومغرية وبالتالي ترفع من القيمة التجارية للمنتج وتزيد من فرص تسويقه وعندما يكون الرسم أو النموذج الصناعي مشمولاً بالحماية، يحصل المالك أي الشخص أو الكيان الذي سجل أو الرسم النموذج على حق إستثنائي ضد استنساخ الرسم أو النموذج أو تقليده على يد الغير دون تصريح.

وهذا يساعد على ضمان عائد عادل من الإستثمار. وفي إمكان المستهلكين والجمهور بشكل عام الإستفادة من نظام حماية فعال لأنه يشجع المنافسة المشروعة والممارسات التجارية الشريفة والإبداع ويروج للمنتجات الأكثر جاذبية من حيث الشكل.

وتساعد حماية الرسوم والنماذج الصناعية على التنمية الإقتصادية بتشجيع الإبداع في قطاع الصناعات والفنون التقليدية والحرف اليدوية. وتساهم في توسيع النشاط التجاري وتصدير المنتجات الوطنية.

ومن الممكن تصميم الرسوم والنماذج الصناعية وحمايتها بطريقة بسيطة وغير مكلفة نسبياً. وليس من الصعب على الشركات الصغيرة والمتوسطة والفنانين والحرفيين في البلدان الصناعية والنامية الحصول عليها.

في معظم البلدان، لابد من تسجيل الرسم أو النموذج الصناعي حتى يحظى بالحماية بناء على قانون الرسوم والنماذج الصناعية، وكقاعدة عامة، يجب أن يكون الرسم أو النموذج "جديداً" أو "أصلياً" لتسجيله، وهناك إختلاف بين البلدان بشأن تعريف المصطلحين وبين إجراءات التسجيل نفسها. وبصورة عامة يعني مصطلح "جديد" أن الرسم أو النموذج لم يسبقه رسم أو نموذج مطابق أو مشابه له ومعروف من ذي قبل وبمجرد تسجيل الرسم أو النموذج تصدر شهادة بذلك، ومن ثم تسري الحماية عامة مدة خمس سنوات يمكن تمديدها بتجديد المدة إلى غاية 15 سنة في معظم الحالات.

وبحسب القانون الوطني المعني ونوع الرسم أو النموذج، يجوز حماية الرسم أو النموذج الصناعي بإعتباره مصنفاً فنياً. بموجب حق المؤلف أيضاً، وفي بعض البلدان، يمكن أن تشمل الحماية الرسم أو

النموذج الصناعي وحق المؤلف في وقت واحد وفي بلدان أخرى، تلغي الواحدة الأخرى أي أن مالك الحق لا يمكنه أن يتمسك بنوع من الحماية بمجرد اختياره النوع الآخر.

ويمكن حماية الرسم أو النموذج الصناعي بموجب قانون المنافسة غير المشروعة في ظروف معينة مع أن شروط الحماية والحقوق والجزاءات المضمونة قد تختلف اختلافا كبيرا.

وفي السياق العام، تنحصر حماية الرسم أو النموذج الصناعي في البلد الذي منحت فيه ويكفل اتفاق لاهاي بشأن الإيداع الدولي للرسوم والنماذج الصناعية، وهو معاهدة تديرها الويبو، إجراءات ترمي إلى مباشرة تسجيل دولي، ويمكن لمودع الطلب إجراء إيداع دولي واحد سواء لدى الويبو أو لدى مكتب وطني لبلد يكون طرفا في المعاهدة و بالتالي يكون الرسم أو النموذج مشمولاً بالحماية في العدد الذي يرغب فيه مودع الطلب من البلدان الأعضاء.

#### واقع براءة الاختراع في الجزائر<sup>67</sup> :

تتاح المعطيات المتعلقة ببراءة الاختراع في الجزائر من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية – INAPI – و الذي انشأ سنة 1998 حيث يتشكل على مركز للإعلام التكنولوجي باعتباره مؤسسة عمومية لها طابع صناعي و تجاري تتكفل بدراسة طلبات لإيداع العلامات و الرسومات و النماذج الصناعية مع المشاركة في تطوير الإبداع و دعمه، دراسة طلبات حماية الاختراعات و تسجيلها و تسجيل العقود المتعلقة بحقوق و الملكية الصناعية و عقود التراخيص، وتشجيع القدرات الإبداعية وتسهيل استفادة المستعملين الوطنيين من المعلومة التقنية، إلى جانب تحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية وترقية قدرات المؤسسات الجزائرية من خلال تخليص العلاقات التجارية من المنافسة غير المشروعة.

و يمثل عدد الاختراعات المحمية على مستوى المعهد الوطني للملكية الصناعية بالجزائر تسعة ملايين (9000000) اختراع (80% أجنبي، 20% اختراعات وطنية) وقد أوجد المشرع الجزائري نظام لحماية الاختراعات مستلهما أفكاره من الاتفاقيات الدولية في هذا الشأن. هذا وقد تم منح

---

<sup>67</sup> الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (12-13 مايو 2010)، عنوان المداخلة: مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر من إعداد: الأستاذة رفايكية فاطمة الزهراء (أستاذة مساعدة بالمركز الجامعي –سوق أهراس و الدكتور بومنجل السعيد : أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير –عناية- [iefpedia.com/arab/wp-content/.../doc](http://iefpedia.com/arab/wp-content/.../doc)

سنة 2009 أكثر من 600 براءة اختراع في شتى القطاعات، لقاء 618 براءة اختراع لأشخاص وطنيين وأجانب سنة 2008 ، فالاختراعات المسجلة خلال هذه الفترة كانت من إنجاز 69 مخترعا جزائريا من بينهم خمس أشخاص طبيعيين (نساء) و11 مؤسسة على اعتبار أن التصديق على هذه البراءات جاء بعد دراسات معمقة عديدة خصت 776 طلب مودع على مستوى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ، و بتوفر ثلاثة شروط، ليتم الإعلان أن فكرة ما تعد اختراعا، و تتضمن التجديد والنشاط الإبداعي وأن تكون هذه المشاريع مؤهلة للتطبيق الصناعي أي أنها قادرة على أن تكون موضع صناعة أو استعمال صناعي.

### المبحث الثالث: تطوير المنتجات

إن المنتج هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية و تجدد الشركات و يعبر عن قدرتها الإنتاجية و التسويقية و الإبداعية، و هذا ما يجعل المنتج أكثر من مجرد شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة، على إنتاجه. لهذا فإن المنتج في المؤسسات الحديثة يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولا إلى إنتاجه و تسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق و حتى تدهوره و خروجه من السوق ليحل محله منتج آخر.

### المطلب الأول: أساليب تطوير المنتجات

1. مفهوم المنتج الجديد: يعرف كوتلر P.Kotler المنتج بأنه "أي شيء يمكن عرضه لسوق ما لتلبية رغبة أو حاجة ما و تضم المنتجات المسوقة سلع مادية أو الخدمات"<sup>68</sup>.

أما السلع الجديدة فهي تلك السلع التي لم يسبق أن طرحت في الأسواق من قبل<sup>69</sup>، و ينظر إلى المنتجات الجديدة بأنها كل إبداع أساسي في مجال المنتجات سواء على شكل منتج بديل أو منتج جديد مكمل للمنتج الرئيسي، أو إضافة طرق جديدة لتمييز المنتجات الحالية أو حدوث تغييرات شكلية أو جوهرية لتحسن أداء هذه المنتجات كما ينظر كل من المنتج والمستهلك إلى

<sup>68</sup> أ.د.محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن

2006 ص 79

<sup>69</sup> د.محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق- دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 ص 344

تعريف المنتج الجديد بصورة مختلفة، فيعرفه المنتج على أنه السلعة أو الخدمة التي لم يسبق إنتاجها أو التعامل فيها، في حين أن المستهلك يرى أنه السلعة أو الخدمة التي يشتريها أو يستخدمها لأول مرة.

2. تطوير المنتجات: ليس هناك منتج يمكن أن يستمر في السوق لفترة طويلة بدون تغيير أو تحسين، و إن الشركات الحديثة تدرك جيدا أن التغيير التكنولوجي و التسويقي و كذلك في حاجات و رغبات الزبائن، يجعل من غير الممكن المحافظة على نفس الحصة السوقية و المركز التنافسي في السوق بالمنتج الحالي بدون تغيير أو تعديل لفترة طويلة، لهذا فالمؤسسة التي لا تطور منتجاتها تواجه خطر التقادم لأن المنافسين سوف يطورون منتجاتهم ليجعلوا منتجات المؤسسات الأخرى خارج الإستعمال و من بين الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تطوير منتجاتها ما يلي:

- المنافسة: لأن وجود المنافسة يلقي ضغوطا متبادلة بين جميع المنافسين من أجل التفوق، وأحد الأساليب الأساسية للتفوق هو تطوير المنتجات.
- تطور حاجات الزبون: و ذلك لأن تحسن مستوى المعيشة و المستوى الثقافي العام في المجتمع يؤدي إلى تغيير حاجات الفرد و نوعية الوسائل و المنتجات و الخدمات المطلوبة لإشباعها.
- المساءلة القانونية: مسؤولية المالكين و كذلك إدارة المصنع عن أية منتجات ذات جودة رديئة يمكن أن تضر بالصحة العامة أو تستخدم موادا أو تركيبات كيميائية يحضرها القانون بعد ثبوت خطورتها على الإنسان أو البيئة، و إزاء هذه الحالة فإن الإدارة تعمل جادة من أجل تحسن جودة المنتجات و تطوير منتجات جديدة تستخدم موادا و تركيبات كيميائية جديدة أكثر أمانا وقبولا لتجنب المساءلة القانونية<sup>70</sup>.

<sup>70</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 258

- التطور التكنولوجي: حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها، مما يفرض على المؤسسات وضع برامج تطوير منتجاتها لتفادي تقادمها، وتعتبر برامج البحث والتطوير R&D والأساليب الحديثة في تطوير المنتجات مثل دورة الإبداع مؤشرات واضحة على إستجابة المؤسسات لهذا التطور و آثاره على سرعة تطور المنتجات في ظل ما يسمى ثورة المنتجات.

- العولمة: والعولمة تيار قوي متنامي بسرعة فائقة حيث أن عددا متزايد من الصناعات يتحول إلى صناعات عالمية تعمل و تتنافس وفق قواعد و معايير عالمية و على أساس الرؤية العالمية لإمكانات و قدرات و خبرات المؤسسات المتنافسة، الأمر الذي يأتي برؤى و أساليب جديدة و متنوعة بما لا يمكن توقعه في كل المجالات بما في ذلك الإبداع و مداخله و تطبيقاته المختلفة.

3. فشل المنتجات الجديدة: مع أن تطوير المنتجات نشاط أساسي لا غنى عنه لأي مؤسسة ترغب في الإستمرار و البقاء، إلا أن ذلك ليس بالعملية البسيطة بل هي معضلة كبيرة تواجه المؤسسة، و خاصة عند تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، و من أسباب فشل المنتجات الجديدة ما يلي<sup>71</sup>:

- عدم وجود وحدة إدارية تتولى مسؤولية تنفيذ فعاليات تنمية وتطوير المنتجات الجديدة.

- عدم دراسة الأسواق و تحليلها بشكل جيد و يتمثل ذلك من جهة في المبالغة في تقدير مبيعات المنتجات الجديدة، و من جهة أخرى في عدم تقدير إحتياجات السوق من المنتجات الجديدة بدقة.

- عدم كفاية الجهود التسويقية كالفشل في متابعة السلعة بعد طرحها للسوق أو الضعف في تدريب الكادر الذي سيتولى تسويقها.

- وجود عيوب في السلع الجديدة قد تمثل في النوعية الرديئة، أو الأداء غير الجيد أو التعقيد.

---

<sup>71</sup> د.محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق- مرجع سبق ذكره ص 246

- التوقيت الغير المناسب في طرح المنتجات إلى الأسواق إذ غالبا ما تقدم مثل هذه المنتجات في وقت متأخر عن وقت الإحتياج الفعلي لها.

4. الرقابة النوعية: إن نظام الرقابة على جودة الإنتاج يمثل نشاط يتم بموجبه إستخدام مقاييس السيطرة على نوعية المخرجات المستقبلية و أحيانا المخرجات السابقة و تمثل الجودة ذلك المستوى من نوعية المنتج (مواد أولية، أجزاء، سلع تامة الصنع) الذي يحدد وفقا لمعايير أو مواصفات حددت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، و هنالك مستويات مختلفة للجودة و ذلك تبعا لحجم الطلب عند مستويات مختلفة من السعر وفقا لطبيعة و إستعمالات المنتج<sup>72</sup>.

يستهدف نظام الرقابة على جودة المنتج تحديد المستويات النمطية للجودة و التأكد من الإلتزام بهذه المستويات و تطبيقها، و هذه المستويات النمطية قد تتعلق بالتركيب الكيماوي للمواد الأولية المستخدمة في المنتج، درجة الصلابة، وزن، أبعاد هندسية و غيرها. و تحديد الإطار العام لمستوى الجودة للمنتجات من قبل الإدارة العليا للمؤسسة يستند على دراسة السوق و تحديد كمية الطلب المتوقع و مستوى الجودة الذي يبحث عنه المستهلك و يرغب بالحصول عليه في المنتج، و بعد أن يحدد الإطار العام في الجودة و المستويات المطلوبة يأتي دور التصميم الهندسي الذي يحدد بدقة تامة مستوى الجودة وفقا لمواصفات و معايير ثابتة، يأتي بعد ذلك دور الرقابة و الذي يشمل الرقابة على المواد الأولية للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، و كذلك الرقابة على العمليات الإنتاجية لغرض الإلتزام بالمواصفات الموضوعية كالحجم أو الوزن و غيرها من المواصفات.

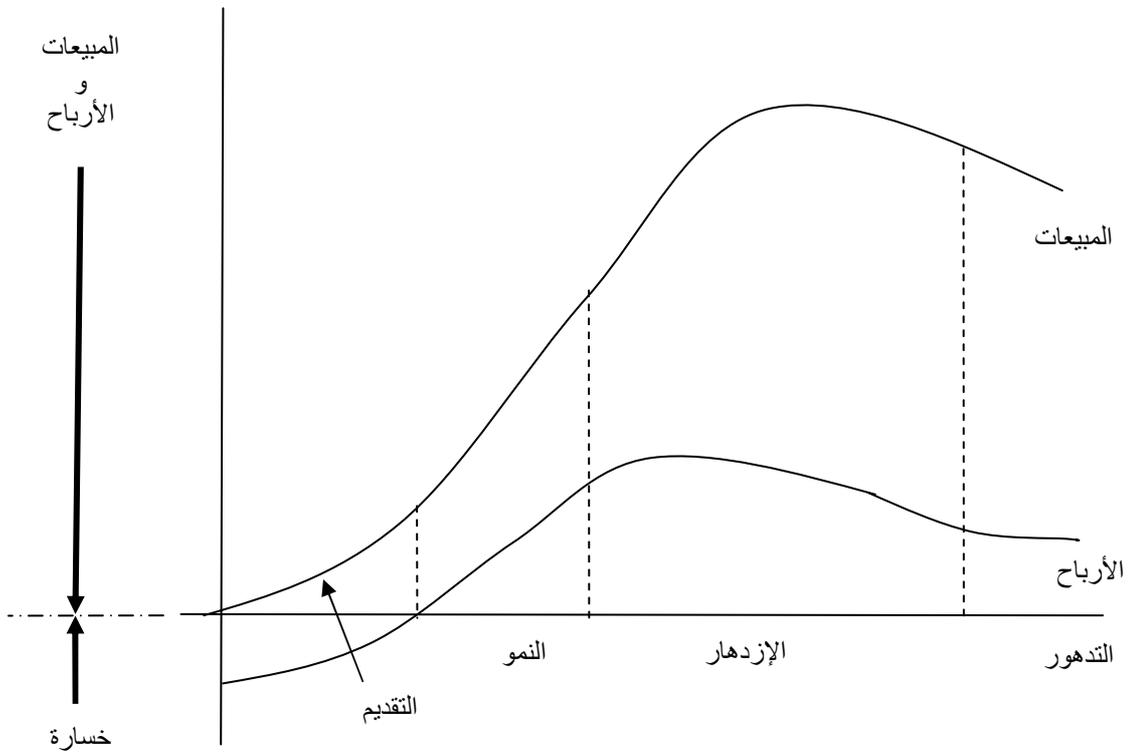
## المطلب الثاني: دورة حياة المنتج

مفهوم دورة حياة المنتج: إن مفهوم دورة حياة المنتج يستند على مبدأ أنه كما للإنسان دورة حياة تبدأ من الولادة و حتى أواخر العمر كذلك المنتج له دورة حياة مماثلة من الولادة أو الإدخال إلى السوق و حتى التدهور أو الخروج من السوق.

<sup>72</sup> أ.د. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - مرجع سبق ذكره ص 94

ويمكن تعريف دورة حياة المنتج بأنه الفترة الزمنية التي يمر خلالها المنتج في مراحل الإدخال، النمو، النضوج و أخيرا التدهور، و تقاس هذه المراحل بتطور المبيعات<sup>73</sup>.

شكل رقم (9) مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: د. محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق - مرجع سبق ذكره ص 347

ويكمن السبب الرئيسي من وراء تقسيم الفترة الزمنية التي يمضيها المنتج في السوق إلى مراحل وأطوار في الإختلافات العديدة التي تطرأ عليه خلال عمره، و حسب الشكل رقم (9) فإن المنتج يمر بأربع مراحل أساسية سنأتي على ذكرها بالتفصيل كما يلي:

<sup>73</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 275

أ) مرحلة التقديم: تعتبر أول مراحل دورة حياة المنتج و تبدأ لحظة تقديم المنتج إلى السوق و ظهوره فيه لأول مرة و عندها تكون المبيعات في أقل مستوياتها و الأرباح سالبة و ذلك بسبب انخفاض الإيرادات (المبيعات) التي لا تكفي لتغطية تكاليف و نفقات كثيرة تتحملها المؤسسة في هذه المرحلة<sup>74</sup>.

و تمثل مرحلة التقديم تحديا ماليا كبيرا لمؤسسات الأعمال يتمثل في مدى قدرتها على تحقيق إيرادات كافية لتقديم سلع و خدمات ناجحة إلى الأسواق. و تعد هذه المرحلة من أخطر المراحل في دورة حياة المنتج حيث أن نسبة فشل تقديم السلع الجديدة مرتفعة جدا قد تصل إلى 90% من السلع المقدمة إلى الأسواق لأول مرة و من أهم خصائص هذه المرحلة ما يلي:

1. النمو البطيء في المبيعات الأمر الذي جعل كمياتها متدنية للأسباب التالية:

- حداثة السلعة و بالتالي عدم وجود الإدراك الكافي من جانب المستهلكين و جهلهم بها إضافة إلى تخوف البعض من تجربة سلع و خدمات جديدة.
- عدم التوصل إلى مرحلة التوزيع الواسع لعدم تعاون الوسطاء مع المؤسسة بسبب تخوفهم من توزيع السلعة لحداتها في السوق.
- عدم التوصل إلى حلول لمشكلات السلع التكنولوجية.

2. عدم تحقيق المؤسسة في هذه المرحلة أي أرباح بل على العكس من ذلك فهي تتميز بضخامة المصاريف و النفقات المترتبة على تقديم المنتج و خاصة المبالغ المنفقة على أنشطة الترويج للحاجة الماسة إلى الإعلان الكثيف من أجل خلق إهتمام بالمنتج من جانب المستهلكين و حثهم على شرائها و تجربتها، إضافة إلى أن الإستمرار في تطوير المنتج و تحسينه و بناء شبكة توزيع كلها أسباب تجعل من الأرباح سالبة في هذه المرحلة.

---

<sup>74</sup> د. محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق - مرجع سبق ذكره ص 349

3. توزيع السلع في هذه المرحلة يقتصر على عدد محدود من الموزعين مما يقلل من إتاحة السلعة للمستهلكين و ما يترتب على ذلك من إنخفاض في رقم الأعمال.
4. إرتفاع الأسعار (على الأقل من الناحية النظرية) بسبب إرتفاع المصاريف التي تنفق في هذه المرحلة، و قلة المبيعات الأمر الذي يجعل نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف مرتفعا.
5. قيام المنتج بإنتاج شكل واحد أو عدد قليل من أشكال السلعة الواحدة و الذي يعرف بضيق تشكيلة السلع المعروضة للبيع و ذلك بسبب عدم وضوح القطاعات التي يتكون منها السوق في هذه المرحلة وضوحا تاما.
6. الإعلان في هذه المرحلة يكون إعلانا تعريفيا لأن هدفه هو تعريف المستهلكين بالسلعة الجديدة و فوائدها و مزايا الحصول عليها.
7. و من النقاط المضيئة في هذه المرحلة عدم مواجهة المؤسسة منافسة شديدة، فالمنافسة في هذه المرحلة معدومة أو ضعيفة جدا و خاصة إذا ما كانت السلعة أو الخدمة هي إبداعا جذريا. و من أهم الممارسات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة في هذه المرحلة هي العمل على تثبيت إسم السلعة في السوق و ذلك من خلال زيادة وعي المستهلكين بوجودها إضافة إلى إقناعهم بالفوائد و المزايا التي تعود عليهم بمجرد شرائهم لها، كما تقوم بتنشيط الطلب و إستثارته من خلال برامج ترويجية كثيفة.
- (ب) مرحلة النمو و التطور: في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالإرتفاع التدريجي و من ثم تحقيق معدلات عالية، تزداد الأرباح، تنخفض التكاليف، تزداد حدة المنافسة يزداد عدد المشترين و تتحقق حصة سوقية كبيرة<sup>75</sup>، و من أهم خصائص هذه المرحلة ما يلي:
- يتحول الإعلان في هذه المرحلة من الوظيفة التعريفية إلى وظيفة خلق الطلب على السلعة و ذلك بمحاولة إقناع المستهلكين بفوائد السلعة و مزاياها - مقارنة بسلع المنافسين - و حثهم على شرائها.

<sup>75</sup> أ.د. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - مرجع سبق ذكره ص 85

- تبقى الأسعار مرتفعة ما لم يتم تخفيضها من أجل إستشارة الطلب و تنشيطه أو تثبيط همم المنافسين من دخول ميدان إنتاج هذه السلعة.
  - تبدأ إستراتيجيات تقسيم السوق و كذلك تنويع السلع و تشكيلها بالظهور.
  - في بدايات هذه المرحلة ينمو الربح و يزداد بسبب إنخفاض تكاليف الوحدة الواحدة، لكنه يبدأ بالإنخفاض في أواخرها و ذلك بسبب شدة المنافسة و زيادة حدتها الأمر الذي يدفع بالأسعار إلى الإنخفاض من جانب، و إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل المحافظة على حصتها في السوق من جانب آخر.
  - يحاول المنافسون الدخول إلى السوق بسلع جديدة أو قريبة من السلع التي تقدمها المؤسسة إلى السوق لأول مرة الأمر الذي يدفع بإتجاه تخفيض الأسعار و زيادة الإنفاق على أنشطة الترويج و فعالياته.
- (ج) مرحلة الإزدهار(النضوج): و هي المرحلة الثالثة من مراحل دورة حياة المنتج، و فيها تستمر المبيعات في الزيادة حتى تصل إلى أعلى مستوياتها، و عندها تكون قد وصلت إلى مرحلة الإستقرار التي من المتوقع لها ألا تستمر إلى أمد طويل، و لهذا فإن الإستراتيجية المتبعة في هذه المرحلة هي المحافظة على الوضع الحالي و من بين الخصائص التي تتصف بها هذه المرحلة ما يلي:
- تتصف هذه المرحلة بطول فترتها الزمنية مقارنة بالفترات الزمنية لمراحل دورة حياة سلعة الأخرى، إذ ربما تستمر لعدد كبير من السنوات<sup>76</sup>.
  - إن الكثير من السلع قد رسخت أقدامها في السوق و كونت لنفسها درجة ولاء عالية من قبل المستهلكين.

<sup>76</sup> د.محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق- مرجع سبق ذكره ص 352

- إستقرار الحصص السوقية لكل علامة من العلامات المتداولة في السوق، و أي زيادة في إحداها لن تكون إلا على حساب العلامات الأخرى طالما لا يوجد نمو في الطلب الإجمالي للسوق.

- تتصف هذه المرحلة بزيادة المنافسة و التي يترتب عليها إستمرار إنخفاض نسب الأرباح و معدلاتها طالما أن الأسعار تصبح السلاح الرئيسي بأيدي المتنافسين لكسب الأسواق و زيادة حصتهم السوقية منها، و التي لا تتحقق إلا حساب بعضهم البعض.

- خروج المنافسين الضعفاء من السوق، و كذلك تلك السلع التي لم ترقى إلى مستوى توقعات السوق و متطلباته.

(د) مرحلة التدهور و التراجع: في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض وبشكل سريع، الأرباح

تنخفض، عدد المشترين قليل و يبدأ العدد بالتناقص، التكاليف تنخفض وقد ترتفع عندما تحاول المؤسسة القيام ببعض الأنشطة لمعالجة حالة التدهور، وقد تستمر فترة مرحلة التدهور و التراجع لعدد من السنوات وذلك بسبب التناقص التدريجي في رغبات المستهلكين تجاه شراء السلعة نتيجة ظهور تشكيلة من السلع البديلة في الأسواق. و من أهم أسباب زوال السلع من السوق و خروجها منه هو التقادم الفني و التقادم السيكولوجي<sup>77</sup>، و يتمثل التقادم و البوار الفني في ظهور إبداعات و إكتشافات بحيث تجعل من السلع الجديدة و المطورة أكثر قدرة و قابلية على إشباع حاجات المستهلكين و تلبيتها من تلك السلع الموجودة في الأسواق حالياً، كما في حالة إستبدال السفن الشراعية بالبواخر في نقل السلع.

و تعتبر الموضة Fashion خير مثال على التقادم السيكولوجي، فالملابس الجديدة (على الرغم من أنها ليست أحسن و لا أرخص من سابقتها) تلقي بملابس السنة السابقة على أبواب الجمعيات الخيرية و الإنسانية أو التخلص منها بأي طريقة أخرى.

**المبحث الرابع: الإبداع في الخدمات**

**المطلب الأول: مفهوم الخدمات**

<sup>77</sup> د. محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق - مرجع سبق ذكره ص 352

## الخدمات:

الخدمة هي نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين، أو هي وظيفة يتم الطلب عليها، و هذه الوظيفة يمكن أن تكون محددة مسبقا ( كما في الخدمات القياسية مثل الصراف الآلي)، أو غير محددة (كما في الخدمات الزبونية مثل التشخيص الطبي)<sup>78</sup>. كما تعتبر الخدمات نشاطات معرفة و لكن غير محسوسة و تمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن<sup>79</sup>، و هذا ما يسمى بالمجموعة الأولى من الخدمات و هي الخدمات الجوهرية، أما المجموعة الثانية فإنها تضم الخدمات التكميلية التي تدعم أو تسهل بيع سلعة عادية أو أي خدمة أخرى فعلى سبيل المثال عند شراء الزبون لجهاز تسجيل قد يرغب هذا المشتري في خدمة الحصول على معلومات تقنية عن طريق البائع أو خدمة أخرى تضمن له الدفع باستخدام بطاقة الائتمان.

أما عن تعريف الخدمة فهناك عدة تعريفات نذكر منها ما يلي على سبيل الحصر:

فقد

✓

عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق " بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو تعرض لإرتباطها بسلعة معينة" إلا أن هذا التعريف لا يميز بين السلعة و الخدمة.

و عرفها

✓

لستانتون Stanton بأن الخدمة هي النشاطات غير المحسوسة (Intangible) و التي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد و التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية.

كوتلر و

✓

آرمسترونغ Kotler and Armstrong عرفا الخدمة بأنها نشاط أو منفعة يقدمها

<sup>78</sup> د.نجم عبود نجم – إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان الأردن ط1 2010 ص 229  
<sup>79</sup> د.فريد كورتل – تسويق الخدمات – دار كنوز المعرفة الطبعة الأولى 2009 عمان الأردن ص 61

طرف إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة و لا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو قد لا يكون.

و يشير

✓

Dee أن تعريف الخدمة لا بد أن يتم تحديده من خلال<sup>80</sup>:

مقدم

الخدمة: الذي يقوم بتسليم و تجهيز الخدمة.

حاجة

الزبون للخدمة (التعليم، السياحة، العلاج، السفر... إلخ) أو لديه مشكلة أو عوامل بيئية تقوده إلى ظهور حاجة لديه.

المنافع

التي يتحصل عليها الزبون في الوقت المناسب.

مجهر

الخدمة مسؤول عن خلق الميزة التنافسية لمؤسسة الخدمة، و يشكل جزء مهم من تجربة الزبون من خلال إشراكه في عملية التقديم.

يجب أن

تحدد الأنشطة و العمليات بشكل جيد للعاملين و تدريبهم على ما يتوقع، أي يقومون به لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة و يمكن هذا أن يقلل من تباين الخدمة .

إن

الخدمات تمثل سلسلة من النشاطات التي لا تقود إلى إمتلاك النتائج ( المخرجات) و هذا ما يميزها عن السلع الملموسة.

<sup>80</sup> أ.د.محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف – تسويق الخدمات – دار المسيرة للتوزيع و الطباعة الطبعة الأولى 2010 عمان الأردن ص 25.

مجموعة من المنافع التي تقدم لكل فرد إستنادا لطلبه.

## 2- خصائص الخدمات: تعتبر الخدمة نشاط معنوي أو سلعة متغيرة و غير نمطية في الغالب و

هي تنتج و تستهلك في نفس الوقت و تتطلب تفاعلا و إتصالا بالزبون. و تتميز الخدمة عن السلعة في كون أن هذه الأخيرة هي مادية ملموسة، ملكيتها يمكن أن تتغير و تنتقل بالشراء و يمكن إعادة بيعها، و تخزين و إنتاجها يسبق إستهلاكها و يمكن نقلها من مكان إلى مكان آخر .. إلخ، أما الخدمة فإنها نشاط غير مادي، ملكيتها لا تتغير و لا تنتقل و لا يمكن إعادة بيعها و لا تخزن و الإنتاج و الإستهلاك متزامنان، و لا يمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر و لكن نظام تقديم الخدمة يمكن أن ينقل أو يصدر.. إلخ.

و من أهم خصائص الخدمة ما يلي:

**أولا : عدم الملموسية :** من الخصائص المهيمنة على الخدمات أنها غير ملموسة، و هذا يعني أن مقدم الخدمة في أغلب الأحيان ينتج منافع ترتبط بالخدمة أو المهارة أو القلق.... إلخ، مثلا شركة الخطوط الجوية تباع خدمات النقل، الخدمة السريعة، الترفيه عن المسافرين بواسطة عرض الأفلام و توزيع الصحف و المجلات و نحو ذلك لذا نجد أن الشركات الخدمية في إعلانها تخاطب عملاءها بأنهم لا يشترون اللاملموسات و إنما قطعة من الصخر Piece of the rock أي رمز قوي لشيء مادي ملموس للدلالة على قوة الخدمة<sup>81</sup>.

**ثانيا: عدم قابلية الفصل:** في حالات كثيرة لا يمكن الفصل بين تقديم ( إنتاج) الخدمة واستهلاكها، فتقديم الخدمة و إستهلاكها متزامنان أي يتمان في نفس الوقت خلافا للسلعة التي يمكن إنتاجها في وقت و مكان معينين، و إستهلاكها في وقت و مكان آخرين غير مكان العامل الذي قام بإنتاجها. و هذه الخاصية تعني أن البيع المباشر يكون قناة التوزيع الممكنة فقط، كما أنها تفيد الشركة لأن تقديم الخدمة يكون مقيدا بالحجم أي أن مقدم الخدمة مهما كان ماهرا كفو لا يمكن أن يوسع نطاق تقديم الخدمة ما لم يوسع مكان أو

<sup>81</sup> د.نجم عبود نجم – إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص238

مجال عرضها، فخدمة التعليم تكون مقيدة ليس بكفاءة التدريس و إنما بعدم قابلية الخدمة للفصل مما يتطلب عند الحاجة لنقل الخدمة (القيام بانتقال مقدم الخدمة بنفسه).

**ثالثا: قابلية التلاشي أو الفناء:** الخدمات قابلة للتلاشي و الزوال فور تقديمها أو بعد فترة معينة و لا يمكن خزنها، فمثلا التزهة السياحية تنتهي فور الإنتهاء من التزهة و قد لا تكون نزهة ثانية ممكنة فور الإنتهاء منها.

**رابعا: تغيير الخواص :** إن القياسية Standardization هو سمة الإنتاج الواسع للسلع حيث تكون السلع متماثلة و متجانسة، فعلبة عصير البرتقال تتشابه مع كل العلب الأخرى في الشركة الواحدة من حيث الشكل و الحجم والعصير، إلا أن التوحيد القياسي صعب التحقيق في الخدمات، فليس هناك خدمتان متشابهتان.

**خامسا: الإتصال بالزبون:** إن أغلب الخدمات تتطلب لتقديمها حضور الزبون وتدخله في أحيان كثيرة في طلب الخدمة حسب الحاجة و المزاج، و في كثير من الخدمات لا يقتصر تدخل العميل على مرحلة تقديم المخرجات في نظام الخدمة و إنما هو يتدخل في المدخلات و العمليات وصولا إلى المخرجات و هذا خلافا للصناعة التي يكون تدخل الزبون في الغالب مقتصر على تعامله مع مخرجات الشركة.

**سادسا: عدم تملك الخدمة:** إن المستهلك يستفيد من الخدمة و لكن لا يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية، و نتيجة لهذه الخاصية فإن على مديري التسويق في الشركات الخدمية أن يستخدموا بعض الدلائل و البدائل المادية التي تشير إلى إستهلاك الفرد للخدمة و توشي بالحصول عليها ( إمتلاكها) مثل الهدايا التي تقدم على رحلات الطيران.....إلخ.

**3- المقارنة بين السلعة و الخدمة:** إن مخرجات أية مؤسسة تتكون من سلع و خدمات، و

تعرف السلعة بأنها ذلك الشيء المادي الذي يمكن أن يستخدم لإشباع حاجة ما، كما

يمكن تعريف الخدمة بأنها العمل المنجز بطريقة ما لإشباع حاجة ما، و الخدمة يمكن أن

تقدم للزبون مباشرة، و يعرف شرويدر (R.Schroeder) الخدمة بأنها " تنتج و

تستهلك في نفس الوقت<sup>82</sup>. والجدول رقم (6) يوضح أهم الفروق بين خصائص السلعة و الخدمة وكذلك الخدمة الإلكترونية.

### الجدول رقم (6) خصائص المنتج/خدمة/الخدمة

المصدر : د. نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت - مرجع سبق ذكره ص 243

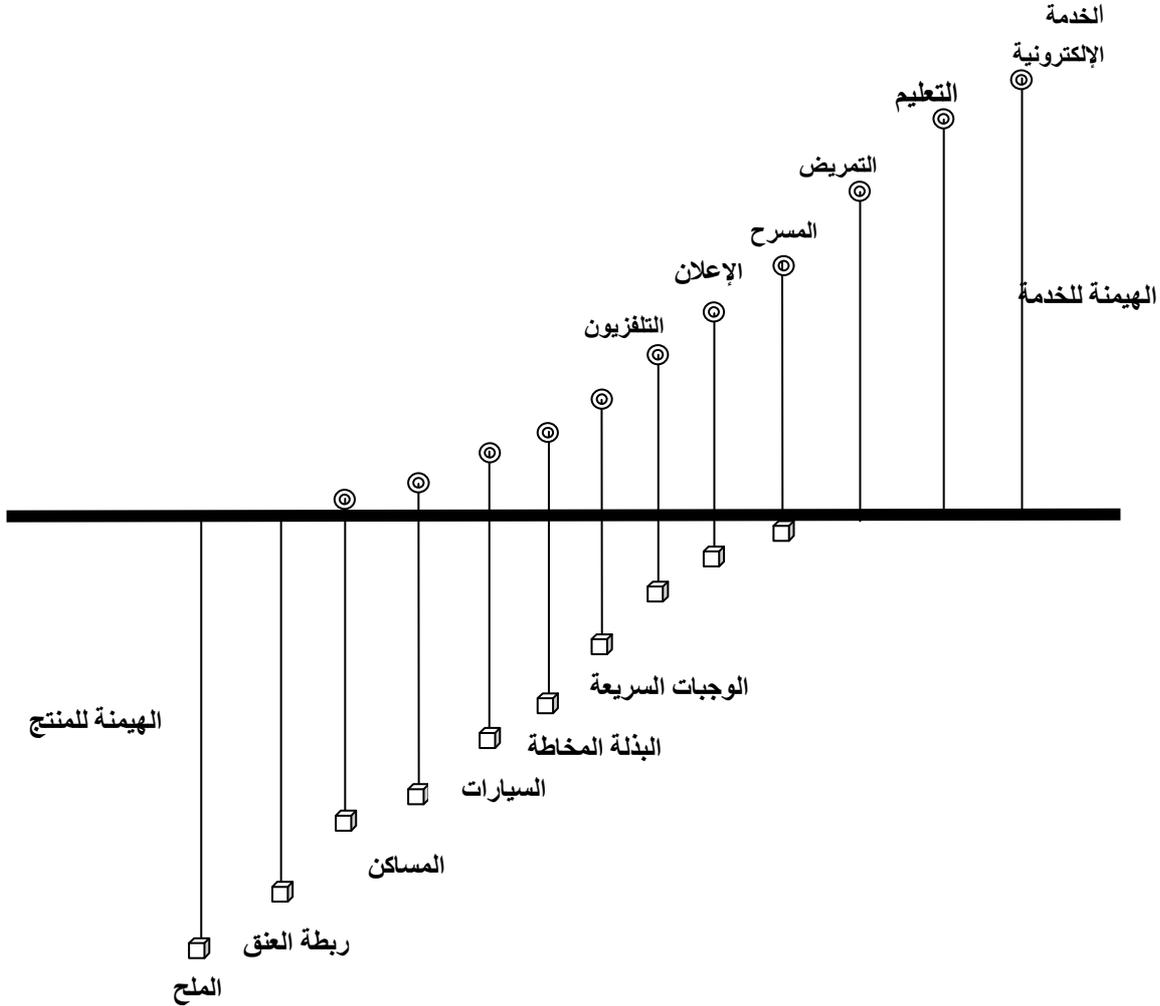
ونظرا للتطور الكبير في الخدمات فإننا نجد أن أغلب المؤسسات الحديثة لم تعد تميل إلى التخصص

السلعة	الخدمات	الخدمات الإلكترونية
1- ملموسة	1- غير ملموسة	1- غير ملموسة، ولكن تحتاج كوسائط الإعلام
2- يمكن خزنها	2- لا يمكن خزنها	2- يمكن خزنها
3- عدم التلازم (الاستهلاك/الإنتاج)	3- عدم التلازم	3- قابلية الفصل أو عدم التلازم
4- يمكن أخذ براءة إختراع فيها	4- لا يمكن أخذ براءة إختراع فيها	4- يمكن أن تحصل على حق المؤلف/البراءة
5- وحداتها متجانسة	5- وحداتها متغايرة	5- وحداتها متغايرة
6- سهولة التسعير	6- صعوبة التسعير	6- صعوبة التسعير
7- لا يمكن نسخها	7- لا يمكن نسخها	7- يمكن نسخها
8- لا يمكن تقاسمها	8- لا يمكن تقاسمها	8- يمكن تقاسمها
9- تحقق الإستهلاك المتكافئ	9- تحقق الإستهلاك المتكافئ	9- لا تحقق الإستهلاك المتكافئ
10- قائمة على الذرات	10- قائمة على الذرات	10- قائمة على البيتات (Bits)

في المنتجات فقط و إنما هي تبحث عن المزيج أو توليفة الملائمة من المنتج/خدمة. و الشكل رقم (10) يوضح إمكانية إيجاد هذه التوليفات حيث أن الفكرة الأساسية وراء هذا الشكل هي أن كل شيء يباع لا بد أن يقع بشكل ما على السلسلة المتصلة لهيمنة المنتج/ الخدمة:

<sup>82</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت - مرجع سبق ذكره ص 243

## الشكل رقم (10) تدرج الخدمات مقابل تدرج السلع



المصدر: د. نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت - مرجع سبق ذكره ص 244

ف نجد أن صناعة الملح و ربطة العنق يهيمن عليهما مفهوم المنتج القياسي بينما التعليم والتمريض يهيمن عليهما مفهوم الخدمة، أما البذلة المخاطة والوجبات السريعة والتلفزيون فإنها تخص المنتج كما تخص الخدمة، و على المؤسسات أن تدرك الاختلافات في عناصر الخدمة/منتج وأن تكون قادرة على إختيار المزيج الملائم من الخدمة/منتج.

**المطلب الثاني: تصميم و تطوير الخدمات الجديدة**

-1

## مفهوم

**تصميم و تطوير الخدمات:** يقصد بتصميم و تطوير الخدمات الجديدة إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، إن تصميم و تطوير الخدمات الجديدة يختلف عما هو في السلع المادية بسبب خصائص الخدمة و خاصة عدم الملموسية، و يتحقق التميز في الخدمات عندما تستطيع المؤسسة الخدمية إقناع زبائنها بأنها مؤسسة فريدة و متميزة في نوعية و كمية الخدمات المقدمة أو المزيج الفريد للخدمات المقدمة، و أن أهمية تصميم و تطوير الخدمات الجديدة تتجلى من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها من وراء هذه العملية:

محاولة

جذب و إستمالة زبائن جدد للمؤسسة الخدمية.

زيادة

حجم التعامل للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة للسوق.

تخفيض

تكلفة تقديم الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات الخدمية المنافسة الأخرى.

خلق

صورة إيجابية عن المؤسسة الخدمية و منتجاتها الخدمية في ذهن الزبائن و السوق.

خلق

قاعدة تنافسية تمكن المؤسسة الخدمية من الصمود أمام المنافسين داخل الأسواق.

التنوع

في تقديم حزمة الخدمات المبدعة.

## أنواع

-2

**إبداع الخدمات:** يمكن أن يتخذ إبداع الخدمة شكل منتج خدمي جديد أو إجراء

جديد لإنتاج و تقديم الخدمة أو تقديم تقنية جديدة، و بما أن الخدمات لا يمكن تخزينها في معظم الحالات فإنها يجب أن يتم إنتاجها و إستهلاكها في نفس لحظة إستهلاكها و هذا يعني أن العملية لا يمكن فصلها تماما عن المنتج، و هذا يؤدي إلى إستنتاج صعوبة تغيير المنتج بدون تغيير عملياته، و منه فإن إبداعات الخدمات واسعة النطاق. بمعنى أنها تتضمن تغييرا في الكثير من عناصر عملية الإبداع و المنتج في نفس الوقت و إن للعملاء و حل مشكلاتهم أهمية كبيرة لدرجة أن إبداعات المؤسسات الخدمية لا بد أن يتم تأسيسها بناء على آراء العملاء (و هو ما يسمى بأسلوب الجذب الموجه Pull-oriented) فإبداع الخدمة هو إبداع موجه من قبل العميل و مع ذلك فهو غالبا ما يتطور من خلال أفكار المؤسسة (الجذب الموجه Push-oriented)<sup>83</sup>.

و بناء على خصائص الخدمة التي تمت مناقشتها يمكن تصنيف الإبداع في مجال الخدمات إل أربعة أنواع:

#### ● إبداع

**الخدمة:** إضافة خدمات جديدة كلياً، و هي خدمات جديدة بالنسبة للمؤسسة الخدمية أو السوق التي تعمل فيه، أي أنها خدمة تطرح للأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة لأول مرة<sup>84</sup>.

#### ● إبداع

**المعالجة (العمليات):** تجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج و توصيل الخدمة، و يمكن أن ينقسم إلى فئتين فرعيتين و هما إبداع في العمليات الإجرائية (الواجهة الخلفية) أو الإبداع في عملية التوصيل (الواجهة الأمامية).

<sup>83</sup> برفين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين – مصدر سبق ذكره ص 237

<sup>84</sup> أ.د. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف – تسويق الخدمات – مرجع سبق ذكره ص 180

## إبداع

● **السوق:** إبتكار الإبداع في التسويق و التجارة مثل إيجاد مساحة جديدة بالسوق أو الدخول في مجال صناعة جديدة.

## إبداع

● نموذج العمل: إبتكار مفهوم جديد للعمل يجسد أنواع الإبداع الثلاثة السابقة مثل خدمة جديدة أو عملية جديدة أو سوق جديدة بحيث يمثل ذلك نموذجا جديدا للعمل. و المثال ينطبق على شركات Dell و FedEx و eBay .

أما في مجال خدمات الأعمال المعرفية المكثفة ، يمكن أن نضع في الإعتبار "إبداع المرة الواحدة" هذا النوع من الإبداع يمثل إبتكار حل من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلة محددة يطرحها العميل، و يتم إنتاجها من قبل كل من العميل و الشركة الموزعة، و هو إبداع لا يمكن إعادة إنتاجه، و مع ذلك يمكن إعادة إنتاج مجموعة قوانين أو صياغة جزء من خبرته و إبتكار إبداع مشابه.

يمكن تعديل منظومة أنواع الإبداع السابقة على سبيل المثال يمكن أن ينقسم إبداع السوق إلى أربعة أنواع فرعية كما يلي:

## إبداع

-1

الصف brand: كيف يمكن توصيل فائدة العروض إلى العملاء.

## إبداع

-2

خبرة العميل: كيف يمكن توفير خبرات عامة للعملاء.

## إبداع

-3

الإتصال Channel : كيف يمكن الربط بين عروض الشركة و العملاء.

## الإبداع

-4

التجزئي segment : كيف تدخل الشركة مجال صناعة أخرى و تسويقها.

## دورة

حياة الخدمة : كما للمنتج (سلعة) دورة حياة فإن للخدمة أيضا دورة حياة ومن الأمثلة الدالة على ذلك تطور الخدمة الصحية مثلا، فقد كانت هذه الخدمة في السابق تقدم من قبل العرافين و بعض الحرفيين كالحلاقين، نجد أن الخدمة الصحية تقدم الآن من قبل مختصين تتوفر لهم المختبرات و الأجهزة المتقدمة و المتطورة باستمرار التي تعمل على تحسين الخدمة الصحية الحالية و إدخال خدمات صحية جديدة<sup>85</sup>.

**4-** وتعتبر دورة حياة الخدمة أطول من دورة حياة المنتج و يعود ذلك إلى أن الخدمة أبداً في التعرض إلى التقدّم مقارنة بالمنتج، كما أن الخدمة لا تخزن و لا تنتقل و لا تصدر كما هو الحال في السلعة، لهذا لا يحدث التشبع في الخدمة على شاكلة ما يحدث في السلعة كما أن السلعة تتقدم في حين أن الخدمة يزداد مقدمها خبرة و سمعة طيبة أوسع (كما هو الحال في خدمة الطبيب)، و مع ذلك فإن الإتجاهات الجديدة في الشركات الخدمية تدفع بقوة إلى تقليص دورة حياة الخدمة من خلال الإدخال السريع لخدمات بديلة جديدة، إضافة إلى التنوع في الخدمة الحالية فمثلا شركة الخطوط الجوية البريطانية تقدم خدمات الدرجة الإقتصادية، و الدرجة الأولى، و درجة الأعمال الدولية و تدعى (Club World)، و درجة الأعمال الأوروبية (Club Europe) و هذه الأمثلة بقدر ما تمثل إستجابة متميزة لحاجات الزبون، فإنها تشكل تطورا للخدمة من خلال دورات الخدمة متنوعة الإستخدامات على شاكلة تطوير السلعة الحالية عبر إستخداماتها الجديدة<sup>86</sup>.

## والفرق

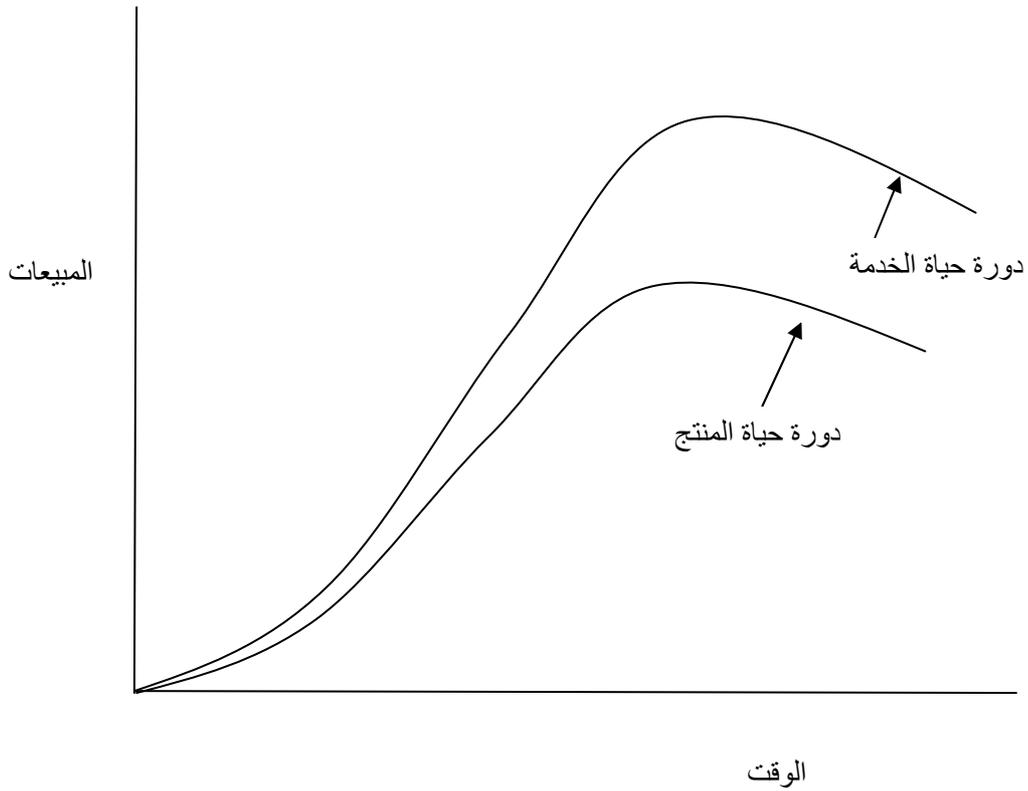
الأساسي و المهم يتمثل في أن فترة الربح تظهر أسرع في الخدمة من نظيرتها في المنتج، فمن المعلوم أن الربح يظهر خلف العوائد(المبيعات) في دورة حياة المنتج، و هذا نفسه

<sup>85</sup> د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص289

<sup>86</sup> د.نجم عبود نجم – إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص271

ما يظهر في الخدمة إلا أن فترة الخسارة تكون أقصر في الخدمة و فترة الربح أسرع و أطول في الخدمة، و ذلك لأن ما سبق تحمله من تكاليف (Sunk Cost) يتحملها المنتج (السلعة) بحجم أكبر مما في الخدمة هذا ما يجعل ظهور الربح أبطأ نسبياً في المنتج مقارنة بالخدمة، والشكل رقم (11) يوضح دورة حياة الخدمة مقترنة بدورة حياة المنتج (سلعة).

شكل رقم (11) مراحل دورة حياة المنتج و الخدمة



المطلد المصدر: د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 290

من - - ب إبداعاً فريداً من التسويق، و يمكن تعريف المزيج التسويقي على أنها المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها و تنظيمها و

التحكم بها و التي تسعى إلى تنسيقها و تعجيلها أي مؤسسة من المؤسسات لإشباع حاجات و رغبات الزبائن<sup>87</sup>. ونظرا لما تتميز به الخدمات من خصائص تختلف عن السلع المادية، تتفاعل العناصر القياسية الأربعة 4P ( المنتج، التسعير، التوزيع، و الترويج) لتشكيل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية و الخدمات مع إختلاف أساليب التطبيق. وقد أشارت Dibb إلى أنه يمكن إضافة عناصر أخرى لمزيج التسويق للخدمات لتزداد سعته، و تتضمن سبعة عناصر (7P) أطلق عليها المزيج التسويقي الواسع للخدمات و منه فقد تم تقسيم المزيج التسويقي إلى نوعين:

المزيج

✓

التسويقي التقليدي: و يشمل كل من ( المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج).

المزيج

✓

التسويقي الموسع للخدمات: بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي التقليدي يضاف إليها ( الدليل المادي، الناس، العمليات) و سنأتي على ذكرها فيما يلي:

المنتج

1.

الخدمة: يقصد بالمنتج السلع المادية، الخدمات و الأفكار التي تقوم المؤسسة بتقديمه للأسواق المختلفة وفقا لمواصفات و خصائص معينة تلي حاجات و رغبات المستهلكين و تحقق لهم الإشباع و الرضا، و يعد المنتج العنصر الرئيسي في المزيج التسويقي الذي تقوم عليه بقية العناصر الأخرى.

السعر:

2.

يعتبر التسعير من القرارات الإستراتيجية المهمة التي لها انعكاسات إيجابية أو سلبية على تسويق الخدمة، و تجمع أدبيات التسويق على أن خصوصية السعر كعنصر و حيد يحقق الإيرادات للمؤسسة بما يساعدها على إستمرارها، بينما تؤثر بقية العناصر الأخرى على التكاليف. إن تسعير الخدمة يتأثر بمكان أدائها ووقت العمل و بمهارة و كفاءة و إبداع مقدم الخدمة،

<sup>87</sup> عصام حسن السعيدى - التسويق و الترويج السياحي و الفندقى- دار الراهبة للنشر و التوزيع الأردن ط الأولى 2009 ص 57.

بالإضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في عدد طالبي الاستفادة منها أو لشراء الخدمة و مستوى المنافسة في السوق و درجة شدتها.

### 3. المكان

(التوزيع): يعد التوزيع من الأنشطة المهمة في مجال الخدمات و إن تحديد المنفذ التوزيعي المناسب للخدمات (مباشر أو غير مباشر) يعتمد على طبيعة الخدمات المقدمة و مكان و وقت تقديمها.

### 4. الترويج:

إن الترويج في المجال الخدمي يعتبر عاملا مؤثرا لدفع المستفيد للتعامل مع المؤسسة الخدمية و ما تقدمه من خدمات للأسواق، و يعد ترويج الخدمات أمرا صعبا بسبب خاصية اللاملموسية التي تتصف بها، لذا على الوحدات المتخصصة التركيز على الجوانب الملموسة للخدمة مثلا في الخدمات السياحية تتمثل بعض الجوانب الملموسة في الحقائق، التصميم الداخلي و المسابح، و جاذبية الموقع و مستوى الراحة التي توفرها المؤسسة.

إن تطوير برامج الخدمات يتم من خلال تطوير عناصر المزيغ الترويجي ( الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية، و تنشيط المبيعات و العلاقات العامة، التسويق المباشر)، إضافة إلى ذلك إتباع الوسائل الحديثة المتطورة الإلكترونية المتجددة القادرة على التأثير على المستفيدين للتعامل مع المؤسسة الحديثة.

أما المزيغ الموسع للخدمات فيتمثل في :

### 5. الأفراد

(الناس): يحتل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج و تقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر لا يمكن أن تنتج الخدمة و تقدم وتشتري، و الأفراد هم المنتفعين من الخدمة، و كذلك مزوديه و مستوى التعامل بينهم، كما يتضمن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة ذاتهم. و هكذا فإن للأفراد الذين يتولون تقديم الخدمات إلى الزبائن دور في نجاح المؤسسة لكونهم الواجهة الحقيقية لها و عن طريقهم يمكن للمؤسسة النجاح في تكوين صورة إيجابية عنها لدى

الزبائن، لذلك تعد عملية إختيار الأفراد ذوي الخبرات و المهارات العالية أمرا مهما في مجال الخدمات.

## 6. الدليل

**المادي (البيئة المادية):** و هي البيئة التي تنتج فيها الخدمة و تقدم للزبون كتصميم المباني، و مظهر العاملين، و الأجهزة، و المعدات، و موقع المؤسسة محاولة نقل الخصائص الغير ملموسة للخدمة إلى خصائص ملموسة بالتركيز على الجوانب المادية لتعزيز إدراكات الزبون للخدمة.

## 7. العملية

**ت:** تمثل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، لذلك فإن الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج أغلب الخدمات و الإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاضد خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة كمثال على ذلك (الصدق، المودة، و العلاقات الطيبة) ما بين مقدمي الخدمة و المستفيدين منها، و كذلك غزارة المعلومات و المهارات التي يمتلكها مقدمي الخدمة تؤثر إيجابيا في إدراك المستفيد و بما يجعل إنتاج الخدمة لائقا و مقبولا.

## خلاصة الفصل الثاني

إن عملية الاستثمار في الإبداع تعني ادخال الابداع كمتغير جديد في المؤسسة، الامر الذي ينتج عنه أساليب جديدة في تعامل المؤسسة مع عملائها و دخولها أسواق جديدة، و تغيير في بنيتها التنظيمية للانسجام مع هذا المتغير الجديد، فقد تنشئ المؤسسة أقساما جديدة و تحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها. إن الاستثمار في الابداع يمثل استراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة للمؤسسات من أجل اعدادها للدخول في دائرة المؤسسات المبدعة وتحقيق الهدف الأسمى من هذا الاستثمار و المتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال خلق ميزات تنافسية و هذا ما سنتطرق له في الفصل الثالث من البحث.

الفصل الثالث:

تحويل الإبداع إلى ميزات

تنافسية

### مقدمة الفصل الثالث:

في إطار التحولات الاقتصادية المتسارعة ومع تزايد وتيرة التبادل على جميع المستويات توجه اهتمام معظم الدول بالاستراتيجيات التي تضمن لمنتجاتها أو خدماتها المقدمة البقاء و التفوق قياسا للمنافسين محليا ودوليا ، لذلك ظهرت ما يعرف بالميزة التنافسية-*avantage compétitif* - و التي تتضمن القدرة على تقديم منتج أو خدمة بجودة أكبر و سعر أقل و بأسرع وقت إلا أن مفهوم الميزة التنافسية لم يعد مقتصرًا على المفهوم الكلاسيكي المرتبط بالتنافسية السعرية أو الكمية بل اتجه إلى أبعد من ذلك ضمن المستجدات الدولية .

و لكي تبني المؤسسات ميزتها التنافسية تلتزم بالقيام بالتحليل الاستراتيجي لتشخيص نقاط القوة في مواردها و تحديد المقدرات الجوهرية بها و الفرص البيئية المتاحة باعتبارها مصادر و أساس بناء

الميزة التنافسية وتطويرها و بالتالي تمكّنها من تحقيق عوامل التفوق و تدعيم مركزها التنافسي قياساً لمنافسيها مع إمكانية التأقلم مع المتغيرات و بشكل مرّن.

## المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدعوب والمستمر وتحليل واكتشاف والحفاظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع

والابتكار. و هناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة ( تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض ) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً ( الإعلان والاسم والشهرة).

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخلياً تبني الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات و الموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعترف بهذه القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب.

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يجتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير<sup>88</sup>.

1. تعريف الميزة التنافسية: يعرف (M.Porter) 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 ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>89</sup>.

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Macmillan and Tambo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق<sup>90</sup>.

و تعرف الميزة التنافسية أيضاً على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

---

<sup>88</sup> مدونة الدكتور/ صنهات العتيبي <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2000>

<sup>89</sup> الدكتور/منصوري الزين أستاذ محاضر جامعة-سعد دحلب-البليدة الجزائر مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc)

<sup>90</sup> د.أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد/ قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى

عرف **Jean Jackes Lambin** الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي

يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

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

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر

التركيز على جانب معين كما يلي<sup>91</sup>:

#### الجدول رقم (7) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
<b>HOFER</b>	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
<b>FAHEY</b>	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
<b>ROPPAPORT</b>	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
<b>EVANS</b>	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
<b>MACMALL AND TAMPO</b>	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "مرجع سبق ذكره.

## 2- خصائص الميزة التنافسية<sup>92</sup>: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

<sup>91</sup> د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات" [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc) -

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
  2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
  3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
  4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
  5. أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.
- 3- مصادر الميزة التنافسية<sup>93</sup>

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يلي:

- أ) **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".
- ب) **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

<sup>92</sup> د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 - 2009 عمان الأردن. ص 309

<sup>93</sup> د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات" مرجع سبق ذكره

➤ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

➤ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

➤ تخفيض زمن الدورة للزبون ( الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).

الالتزام بمداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ج) **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة.

و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي<sup>94</sup>:

✓ المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.

✓ المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

✓ يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

**4- الميزة التنافسية المستدامة:** و هي ألا تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا

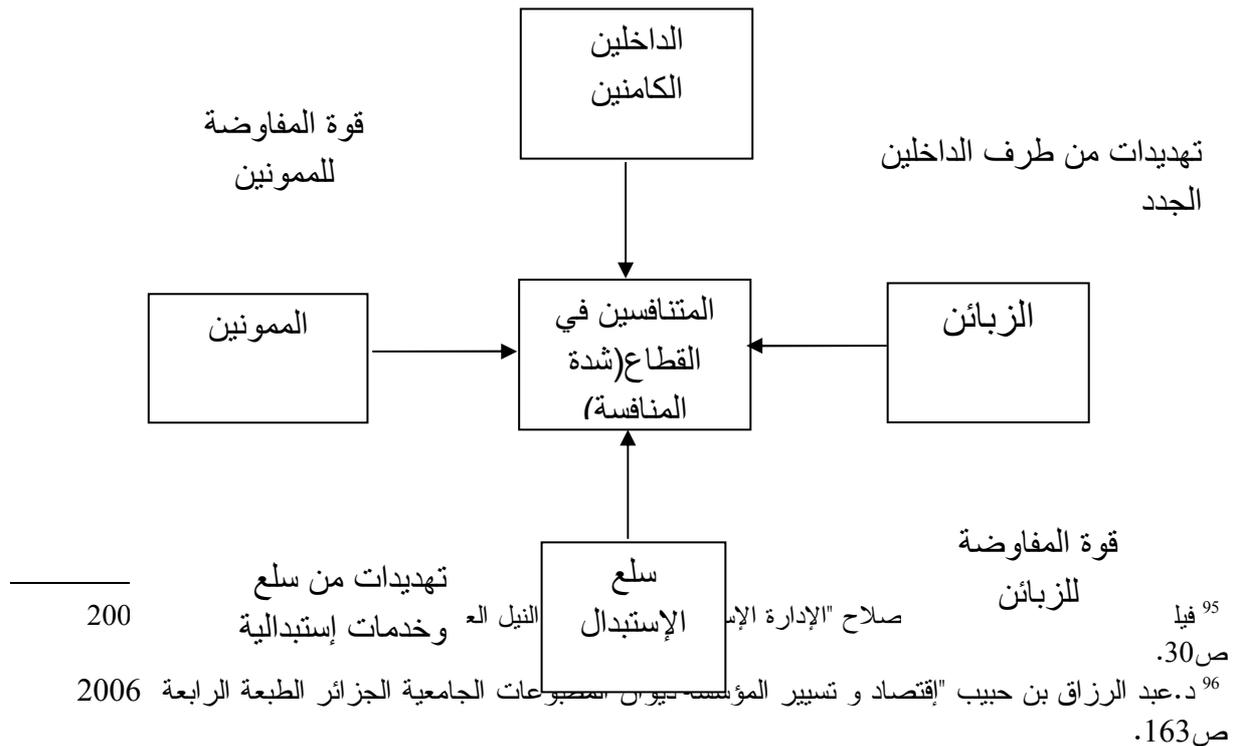
<sup>94</sup> د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص310.

المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، و في عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، و خاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، و يترتب على ذلك أنه تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقاً ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم<sup>95</sup>.

**5- المحيط العام للمنافسة:** إن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الإقتصادية التحتية، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين و بالتهديدات من السلع البديلة إلخ...، و حسب Porter توجد خمس قوى تحدد مستويات المنافسة كما هو موضح في الشكل (12)<sup>96</sup>، و هي :

- ✓ شدة المنافسة.
- ✓ التحديات من الداخلين الجدد.
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الزبائن.
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الممونين.

**الشكل رقم (12) قوة المنافسة حسب بورتير Porter**



المصدر: د. عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد و تسيير المؤسسة" مرجع سبق ذكره ص165

## المطلب الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية.

I. الإستراتيجيات التنافسية: تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، و تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الإستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال<sup>97</sup>، و في عام 1980 و وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة .

## II. الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

(أ) إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد

<sup>97</sup> د.طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص417.

جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول<sup>98</sup>، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان.. إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل (13) :

الشكل (13) مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة

النشاطات المساندة	القرارات الإستراتيجية		رقابة التكاليف المركزية		
	إدارة الموارد البشرية		التدريب لتأكيد توفير التكاليف و تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج		
	تطوير التكنولوجيا		إقتصديات الحجم في البحث و تطوير التكنولوجيا و التعلم وخبرة في الحجم الكبير		
	التدبير		الشراء من مصادر متعددة/قوة تساومية كبيرة من الموردين		
النشاطات الأساسية	التوزيع المادي الداخلي	العمليات	التوزيع المادي الخارجي	التسويق /المبيعات	الخدمة
	شحنات كبيرة/ تخزين واسع	إقتصديات حجم المصانع/ تأثيرات الخبرة	إرساليات شحن كبيرة	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	خدمات اقليمية

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ص 419

(ب) إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة

<sup>98</sup> أ.د. محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات" مرجع سبق ذكره عمان - الأردن ص 367

أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها<sup>99</sup>، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري<sup>100</sup>. و هي موضحة في الشكل (14):

الشكل (14) سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز

النشاطات المساندة	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية		القرارات الإستراتيجية			
	معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الإعتماد على النوعية		إدارة الموارد البشرية			
	نفقات بحث و تطوير عالية لإيضاح الميزة مع الإعتماد على النوعية		تطوير التكنولوجيا			
	الشراء من مصادر معرفة عالمية		التدبير			
الهامش	الخدمة	التسويق/ المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الرئيسية
	معاملات خاصة للعملاء	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	إستلام سريع/ إهتمام بالتنظيف	نوعية عالية	إستخدام أفضل الموارد	

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ص 419

<sup>99</sup> أ.د. محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات" مرجع سبق ذكره ص 368 .  
<sup>100</sup> فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 296.

ج) إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم (8):

### جدول (8) إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد.</li> <li>✓ مهارات هندسية في مجال العمليات.</li> <li>✓ الإشراف المكثف للعمل.</li> <li>✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع.</li> <li>✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ رقابة محكمة على التكاليف.</li> <li>✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة.</li> <li>✓ تنظيم و مسؤوليات واضحة.</li> <li>✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.</li> </ul>
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قدرات تسويقية عالية.</li> <li>✓ هندسة المنتجات.</li> <li>✓ الإتجاه نحو الإبداع.</li> <li>✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية.</li> <li>✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة.</li> <li>✓ الريادة في التكنولوجيا.</li> <li>✓ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.</li> <li>✓ تعاون قوي من قنوات التوزيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث.</li> <li>✓ و التطوير و تطوير المنتجات.</li> <li>✓ مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية.</li> <li>✓ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.</li> </ul>

التركيز	✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.	✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيهه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.
---------	--	--

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ص 421 .

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة و أخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين<sup>101</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها.

1- أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل Cost leadership، و تمايز أو تمييز المنتج<sup>102</sup> Differentiation.

أ) **التكلفة الأقل**: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

ب) **تمييز المنتج**: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

<sup>101</sup> د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره ص 421 .

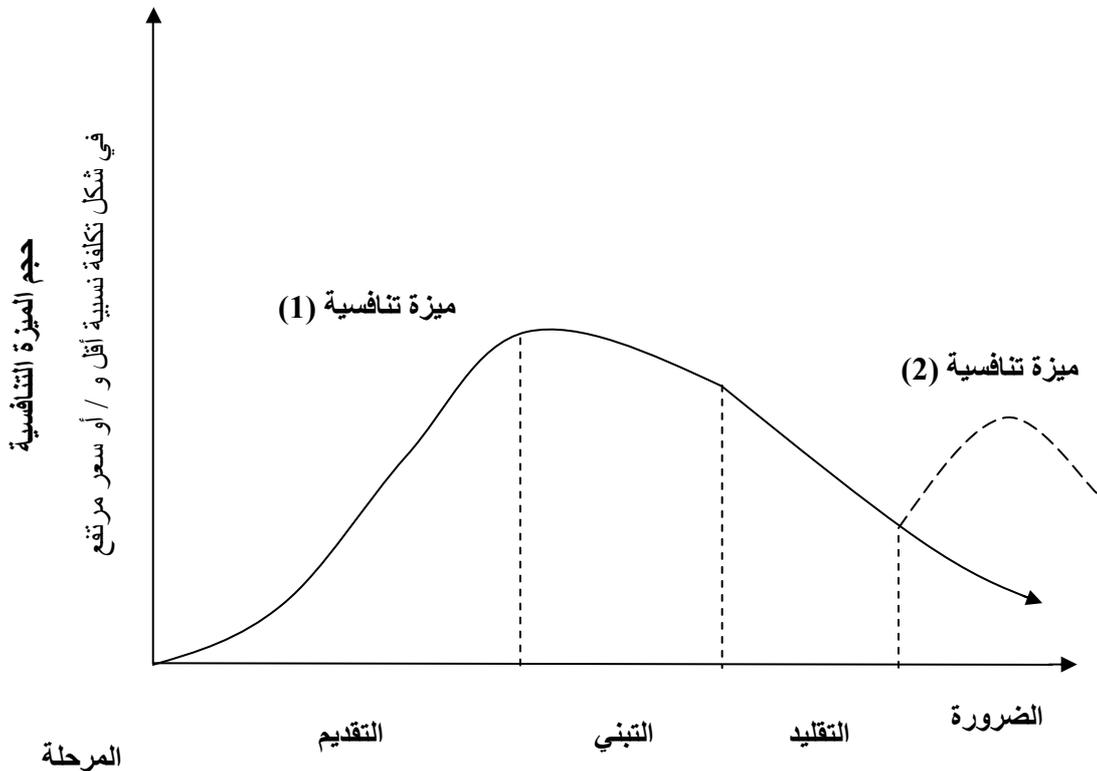
<sup>102</sup> د. نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998 ص 84.

## 2- محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين

هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

(أ) حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبئ من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها. و بهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل (15).

شكل رقم (15) دورة حياة الميزة التنافسية



ب) نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، و نطاق الصناعة، كما هو وضح في الجدول رقم (9).

#### الجدول (9) الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر

	التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور و جامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: د. نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مصدر سبق ذكره ص 87

### المبحث الثاني: الإبداع في بناء الميزة التنافسية

تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، و تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبتدع و تتخذ خطوات تمكنها من إكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين. وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة و الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، و بصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة و توفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر

قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على إستدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية<sup>103</sup>.

## المطلب الأول : بناء ميزة التكاليف المنخفضة.

1- الدوافع الممكنة: يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن تجد المؤسسة و تستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف، و التي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة، و تتمثل دوافع التكاليف في عامل إقتصادي أو تكنولوجي يحدد تكاليف أداء بعض الأنشطة، دوافع التكاليف المهمة التي تشكل إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تتضمن إقتصاديات الحجم، تأثيرات الخبرة أو منحى التعلم، درجة التكامل الرأسي و حتى موقع أداء النشاط، كما تستطيع المؤسسات تفصيل استخدام هذه الدوافع التكاليفية لبناء قيادة التكاليف المنخفضة عبر الأنشطة المختلفة المضيفة للقيمة.

أ) إقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة: تمكن إقتصاديات الحجم و تأثيرات الخبرة المؤسسات من تخفيض تكاليف الوحدة بنجاح مع نمو طاقة المؤسسة و خبرتها، لإقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة أهمية ملحوظة في الإمداد و التموين إلى الداخل، عمليات التشغيل، الإمداد و التموين إلى الخارج، الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، على سبيل المثال المصانع الكبيرة (مثل مصانع الصلب و مصانع شبه الموصلات) و مراكز توصيل الخدمة (مثل تسهيلات التوصيل ليلا، إدارة قواعد البيانات، نظم الحفظ المركزية) عادة لديها نظم تشغيل توصف بأن تكاليفها الثابتة مرتفعة و عمليات رأسمالية كثيفة، و التي تعتبر حساسة لإقتصاديات الحجم، و تأثيرات الخدمة هي أيضا مهمة في هذه الأنشطة، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة و إبداعا في أداء مهامهم بمضي الوقت،

<sup>103</sup> روبرت .أ.بنتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008 ص301.

على سبيل المثال العمال في مصنع أو العلماء في معمل يصبحون أفضل تعودا لأداء عملهم بمضي الوقت و لذلك يرتفع عائد المخرجات<sup>104</sup>.

(ب) **التكامل العمودي**: إن التكامل العمودي ساري العمل به في عدة مؤسسات لأنه يتبع إتجاهها طبيعيا يمس السلسلة التقنية أو التجارية للسلعة<sup>105</sup>، إن السلسلة توجه نحو الأعلى أو الأسفل بالنسبة لميدان نشاط المؤسسة ويوضح الجدول رقم (10) أهم دلائل التكامل الرأسي (العمودي) بحيث تصنف هذه الدلائل على مزاياها المالية، التقنية- تكنولوجية و الإستراتيجية:

### جدول رقم (10) دلائل التكامل العمودي

الدلائل المالية	الدلائل التقنية والتكنولوجية	الدلائل الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إحتياز على هوامش الربح مرتفعة من طرف المومنين و الزبائن.</li> <li>✓ إنخفاض في تكاليف الرقابة والتنسيق الداخلي.</li> <li>✓ تخفيض التكاليف من جراء إدخال المعاملات التي كانت خارجة من قبل.</li> <li>✓ إنخفاض في تكاليف المخزونات المتوسطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تخفيض عدد العمليات التقنية.</li> <li>✓ رقابة عالية في الجودة.</li> <li>✓ السيطرة التكنولوجية نحو الأعلى أو الأسفل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تراكم السلطة في الأسواق .</li> <li>✓ رفع حواجز الدخول.</li> <li>✓ ضمانات في التموين والمنافذ.</li> <li>✓ مطابقة أحسن بين إستعدادات المؤسسة وعوامل النجاح ولاسيما في الأسواق نحو الأسفل.</li> </ul>

المصدر: د. عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد و تسيير المؤسسة" مرجع سبق ذكره ص 188

قد تجد المؤسسات أن المناهج المختلفة للتكامل العمودي تمكنها من الإنتاج بتكاليف منخفضة، بحيث تساعد مستويات التكامل العمودي المرتفعة على السيطرة على كل المدخلات ،

<sup>104</sup> روبرت .أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 306 .

<sup>105</sup> د. عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد و تسيير المؤسسة" مرجع سبق ذكره ص 187

التوريدات و المعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، في حالات كثيرة تسمح الدرجات العالية من التكامل العمودي بالإرتقاء بتأثيرات النطاق والخبرة من نشاط إلى آخر على سبيل المثال التكامل العمودي بارزا جدا في صناعات تكرير النفط، الورق، الحديد و الصلب حيث تكون الشركة قادرة بصورة أفضل على السيطرة على التكاليف و احتمال تخفيض إجمالي التكاليف لكل أنشطة الشركة عن طريق اللجوء إلى الكثير من أنشطة الإنتاج أو التحويل في الداخل، بالنسبة لشركات النفط، الورق و الحديد و الصلب فإن تكاليف صفقات التعامل مع العديد من الموردين و المشترين الخارجين يتم التخلص منها و التي يترتب عنها غالبا توفيرات ضخمة في التكاليف، توقع أعلى في التوريدات و كفاءة أكبر في الإنتاج.

وفي مواقف أخرى تستطيع المؤسسات تحقيق ميزة تكاليفية قوية عندما يكون تكاملها الرأسي قليلا جدا، عندما تختار المؤسسة عن قصد أداء أنشطة معينة داخليا بحيث تتفادى المؤسسة تكاليف الشروع في التشغيل و التكاليف الثابتة، و التي تصاحب غالبا التكامل الرأسي المرتفع، لذلك تستطيع المؤسسات السعي إلى تخفيض التكاليف من خلال شراء مستلزمات الإنتاج الأكثر من إنتاجها و يطلق على هذا المنهج بصفة عامة شراء المستلزمات من خارج الأسواق <sup>106</sup>Outsourcing. على سبيل المثال خدم التكامل العمودي المنخفض بشكل جيد شركة Dell في صناعة الكمبيوتر الشخصي، عندما ركزت Dell جهودها على تجميع و توزيع أجهزة الكمبيوتر الشخصي فإنها تتفادى الكثير من التكاليف الثابتة المصاحبة لأنشطة R&D، التصنيع، و أنشطة أخرى. تشتري شركة Dell أجزاء الكمبيوتر الأساسية من عدد من الشركات الموردة المختلفة لكي تحد من تكاليف التخزين و الإنتاج. يمكن هذا Dell من التركيز على ما تفعله بصورة أفضل – إستلام الطلبات الشراء من العملاء و تجميع أجهزة الكمبيوتر لسرعة التسليم، لقد أصبحت Dell تتمتع بالحيوية في التحرك في منهجها الإنتاجي، و الذي جعلها باستمرار أكثر ربحية و رشاقة، في إنتاج الكمبيوتر الشخصي على مدى السنوات الماضية.

<sup>106</sup> روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 308.

ج) **موقع الأنشطة:**الموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة قد يكون باعنا مهما للتكاليف في تحديد ميزة تكاليفية للمؤسسة، و أحد أهم الأمثلة حول كيفية الإبداع في استخدام الموقع لبناء ميزة تنافسية قائمة على التكاليف يتمثل في إستراتيجية تويوتا للتعامل مع مورديها في صناعة السيارات، لإبقاء التكاليف في حدها الأدنى، و على جودة الأجزاء في حدها الأقصى تعمل تويوتا مع الموردين الأساسيين لبناء مصانع مكوناتها بالقرب من مصانع تجميع سياراتها. و عندما تكون مصانع الموردين قريبة من خطوط تجميع سياراتها فإن تويوتا يمكنها تطبيق إدارة مخازنها من خلال منهج في التوقيت بالضبط (JIT) Just in time، يعني هذا أن تويوتا تستطيع إستلام الأجزاء التي تحتاج إليها تقريبا في الحال دون تكلفة الإحتفاظ بالمخزون، إستراتيجية "الإنتاج الرشيق" Lean Production هذه تمكن تويوتا لمزيد من تخفيض التكاليف لبناء و تجميع السيارات، يضاف إلى هذا أن ممارسات الإنتاج الرشيق و في الوقت المضبوط تمكن كلا من تويوتا و مورديها للتحسين المستمر (إبداع- التحسين) في منتجاتها بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون كل المكونات في أعلى معايير جودة الإنتاج لأنه لا تويوتا و لا مورديها تستطيع التوقف عن الإنتاج بسبب عيوب فقد أجزاء، تخفض لذلك تكاليف الإمداد و التموين الداخلة إلى تويوتا إلى حد كبير حيث المخزون في مستودعاتها قليل جدا، بالإضافة إلى ذلك تدار عمليات التشغيل بكفاءة عالية و من النادر التعرض لحالات توقف بسبب توصيلات غير مخططة أو مكونات أو أجزاء ذات جودة ضعيفة، تمارس تويوتا منهج الإنتاج الرشيق في كل من اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية لأنها قد بدأت الإنتاج على نطاق و اسع للسيارات متوسطة الحجم و الحاويات الكبيرة للسوق الأمريكي على مدى العقد الزمني السابق<sup>107</sup>.

2- **مزايا إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة:** - تقوم جاذبية إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة و الربحية المرتفعة حيث

<sup>107</sup> روبرت، أ.بنتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 311.

وجدت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة .

✓ يعني تفادي المخاطر بواسطة العملاء، أن المشتريين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن لتلك العلامة التجارية شيء ما مختلف أو متفردة تقدمه.

✓ الشركات المنتجة للتكاليف المنخفضة و التي حققت مركزا ذي حصة تسويقية مهيمنة قد تحدث نفورا من المخاطر لدى المشتريين الصناعيين بحيث يفضل العملاء الشراء من شركات مشهورة لأنهم يشعرون أن هذه الشركات ستستمر قائمة لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم، أي شعورهم بالالتزام الشركة ناحية دوائر أعمالها و توفر المكونات و خدمة ما بعد البيع.

✓ يعني الوجود القوي في السوق أن مؤسسات الإنتاج منخفض التكاليف تكون أحيانا قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة يعني هذا أن شركات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة.

✓ غالبا تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف أن تبقي المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة.  
✓ لدى المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها موردوها. بحيث تستطيع هذه المؤسسات عندما تشغل طاقتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.

3- عيوب إستراتيجيات التكاليف المنخفضة: من أهم عيوب هذه الإستراتيجية يتمثل في المستوى المرتفع في الإلتزام بالأصول، و الأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية و التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية.

✓ إن المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة و حتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة.

✓ عمليا عادة ما تسمح قيادة تخفيض التكاليف لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية، حيث أنه عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تجعل المنتج منخفض التكاليف فالنتيجة هي تفاقم حالة الحرب حيث تتزف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة.

## المطلب الثاني: إبداع ميزة تنافسية قائمة على التمييز والتركيز.

### الفرع الأول: بناء ميزة تنافسية قائمة على التمييز

تسعى المؤسسات التي تمارس التمييز إلى تصميم و إبداع سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، و التي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المؤسسة، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على الإبداع و التميز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبني من خلال عدد من الطرق التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التمييز.

و الإعتبار المهم الذي يجب أن يدركه المديرون أن التمييز الذي يتناول تدعيم السلعة أو الخدمة لا يعني أن الشركة تهمل بناء التكاليف، على الرغم من أن إنخفاض تكلفة الوحدة أقل أهمية من تمييز معالم المنتج بالنسبة للشركات التي تمارس التمييز فإن إجمالي هيكل تكاليف المؤسسة ككل لا يزال مهما، بعبارة أخرى، تكاليف تطبيق التمييز لا يمكن أن يصل إرتفاعها إلى حد التآكل علاوة السعر الذي يمكن أن تتقاضاه المؤسسة، كما يجب على المؤسسات التي تطبق التمييز أن تظل مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن إلى حد ما بين التكاليف العالية و بين الميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية. و لا يزال هيكل التكاليف في المؤسسة أو دائرة العمل التي تطبق إستراتيجية التمييز يحتاج إلى إدارة واعية و حريصة على الرغم أن تحقيق تكلفة منخفضة للوحدة لا يمثل أولوية مطلقة، لذلك يجب على المؤسسة التي تختار التمييز أن تهدف إلى تكافؤ التكاليف أو على الأقل

تكاليف أقرب نسبياً إلى المنافسين و ذلك بالإحتفاظ بالتكاليف منخفضة في المجالات غير المرتبطة بالتمييز، و بعدم المبالغة في الإنفاق لتحقيق الإبداع في التمييز و لذلك لا ينبغي أن يكون هيكل التكاليف لدى المؤسسة التي تطبق إبداع التمييز أبعد كثيراً عن متوسط الصناعة، أيضاً التمييز ليس غاية في حد ذاته. يجب أن تستمر المؤسسات في البحث عن الطرق الجديدة لتحسين تميز و تفرد سلعتها و خدماتها و على سبيل المثال نذكر شركة 7-Eleven التي إنتهجت أسلوب التمييز لتفادي المنافسة المباشرة مع سلاسل "سوبر ماركت" الضخمة، فإنها تقدم للعملاء المزيد من الراحة في شكل موقع قريب، وقت تسوق قصير، مراجعة سريعة، و إنها تقدم هذه الترتيبات بتنظيم دائرة عمل داخل سلسلة القيمة التي تعتبر مختلفة عن تلك الخاصة بسلاسل "السوبر ماركت" في أوجه أساسية كثيرة: متاجر أصغر، موقع أكثر للمتاجرة، خط منتجات أضيّق، معدل دوران مخزون أسرع كثيراً. يتمثل منهجها في تكاليف أعلى من سلاسل السوبر ماركت، لذلك يجب على 7-Eleven أن تتقاضى بصورة طبيعية أسعاراً أعلى لتحقيق الربحية، و مع ذلك، فإن العملاء بصفة عامة مستعدون أن يدفعوا العلاوة في مقابل الراحة الأكبر التي توفرها 7-Eleven، لا تزال المؤسسة تناضل من أجل تخفيض التكاليف، عن طريق شراء بعض البنود غير القابلة للفساد بكميات كبيرة، و القيام برقابة لصيقة على المخزون، يضع فريق الإدارة الحالية بالمؤسسة تركيزاً متجدداً على تسريع دورة المخزون بصورة أكبر لكي يشتري العملاء السلع الطازجة جداً إلى أقصى حد ممكن و على الأخص السندوتشات، و بنود الأطعمة الأخرى، تركب المؤسسة نظام كمبيوتر جديد يتتبع آلياً و يبعد طلب شراء البنود الأفضل مبيعاً، و يبعد البنود الأبطأ حركة من على أرفف المتجر، على سبيل المثال السندوتشات التي تعد بصورة طازجة في كثير من مواقع 7-Eleven يتم تتبعها و بيعها على أساس ساعة بساعة<sup>108</sup>.

<sup>108</sup> روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 326.

1) أساليب التمييز: يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للمشتري فرصة لممارسة إستراتيجية التمييز، فيمكن زيادة قيمة المشتري أو جعلها أكثر تميزا من خلال مناهج مختلفة منها:

أ) تخفيض تكلفة المشتري عند استخدام المنتج: الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة المشتري لتحقيق التمييز تأتي من خلال إبداع و تصميم المنتجات التي تتطلب وقتا أقل للطاقة، أو تكاليف مادية أخرى، إنفعالية، أو مالية من جانب العميل، المؤسسات التي تخدم مشتريين صناعيين آخرين تبحث باستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها، مكوناتها أو أجزائها. و يعتبر تخفيض التكاليف للمشتريين ميزة تنافسية للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام.

تخفيض تكاليف عدم الملاءمة و العوامل المثيرة للتراعات يمكن أن ترفع من جاذبية المنتج على سبيل المثال عدسات الإتصال التي تنتجها شركة Jonson's&Jonson's مصممة للإستخدام الطويل الأجل بدون الحاجة إلى تحريكها و غسلها يوميا، بتصميم هذه العدسات متناهية الصغر في مستوى الترقيق(الرقائق) التي تعتبر مرنة و لا تحدث مضايقات فإن الشركة المنتجة يمكنها أن تتقاضى سعرا ذي علاوة لأن المستهلكين تحرر من الغسيل اليومي للعدسات و مواد الغسيل اللازمة.

ب) زيادة رضا المشتري: الطريقة الأخرى لتحقيق التمييز، تأتي من زيادة رضا المشتري باستمرار و التي تعني دائما زيادة الأداء و خصائص جودة المنتج مقارنة بالمنافسين فعلى سبيل المثال يتسابق منتجو مضارب التنس مثل شركات Head,Prince,and Wilson كل منها مع الآخرين لتوفير مضارب أفضل، أكثر قوة، أخف وزنا إستنادا إلى مكونات من مواد جديدة يستطيع اللاعبون الذين يستخدمون هذه المضارب القيام بضربات أكثر تأثيرا من تلك المضارب القديمة المصنعة من الصلب أو الخشب الثقيل.المعدات الرياضية، مضارب التنس، مضارب الجولف كل منها تتضمن مواد متقدمة لا تخفض تكاليف المشتري في استخدام المنتج و لكن بدلا من ذلك ترفع مستوى الأداء الذي يدعم رضا العميل.على

سبيل المثال عددا من المؤسسات في دائرة عمل معدات الجولف يحدثون تأثيرا إيجابيا في أذهان العملاء و بإبداع مضارب ذات تصميمات جديدة تمكن اللاعب المتوسط أو حتى المبتدئ من التمتع أكثر بالمباراة<sup>109</sup>.

في مثال آخر قوي حول كيف يمكن أن يخلق التمييز منتجات إبداعية جديدة و أن يكون الأساس في التجديدات المستقبلية، يؤسس النجاح الضخم الذي تحققه 3M في أسواق مواد التغليف، المواد اللاصقة و التوريدات المكتبية على تصميم منتجات مبدعة، و التي تلبى حاجات لم تتبلور في أذهان عملاء المستقبل غلى سبيل المثال مواد زجاجية مانعة للتسرب منظفات للسجاد و غيرها تصميم لتلبية الكثير من حاجات العملاء العملية في المكتب و في المنزل، يعزى نجاح منتجات 3M إلى إشباع حاجات في كثير من الحالات لم يتوقعها العملاء، أيضا قدرة الشركة على الإرتقاء بإستراتيجياتها في التمييز القوية بنجاح، قد مكنتها من أن تكون الرائدة لكثير من التكنولوجيات القائمة على مواد التغليف في صناعات الرعاية الصحية و الإلكترونيات.

(ج) زيادة القيمة المدركة للمشتري: قد تجد المؤسسات الفرص للتمييز بزيادة قيمة السلعة أو الخدمة المدركة للمشتري، هذه المهمة شديدة الدقة لأنه على المؤسسة أن تحاول "إدارة" كيف يدرك العملاء منتجاتها، إستراتيجية التمييز القائمة فقط على القيمة المدركة تعتبر في غاية الصعوبة في التطبيق، فعلى سبيل المثال تستمر Burger King في شن غاراتها الجوية عبر الإعلانات التلفزيونية المصممة للترويج للأغذية التي تقدمها ذات القيمة الأفضل و المذاق الأفضل مقارنة بشركة ماكدونالدز و مطاعم الوجبات السريعة الأخرى.

ترتبط القيمة المدركة غالبا بنقص أو عدم إكتمال المعلومات التي لدى العميل. فالمستهلكون بدون معرفة كافية حول المنتج أو التقديمات المتنافسة يصبحون في النهاية أكثر ذكاءا بمضي الوقت، و لذلك إدراك القيمة فقط من غير المحتمل أن يدعم علاوة مرتفعة للسعر، على سبيل المثال الأفراد الذين يبيعون التحف الأثرية يواجهون غالبا درجة واسعة

<sup>109</sup> روبرت .أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 332.

من تباين و قبول السعر و ذلك قبل ظهور الإنترنت و نظم المزادات **Online**، إستراتيجيات التمييز القائمة على الزيادة في إدراك القيمة فقط وحدها سوف لا تزود الشركة بميزة تنافسية معمرة لأن المنافسين يستطيعون بسهولة مسايرة و حتى التفوق على ما تقوم به المؤسسة من محاولات بالطبع المؤسسات القادرة على إنتاج سلع أو خدمات متميزة حقيقة و التي تسمح بتخفيض تكاليف المشتري و تحسين أداء المنتج يكون لديها فسحة أسهل و أكبر لزيادة القيمة المدركة.

تقوم إستراتيجية تويوتا لتمييز سيارة **Lexus** على كل الأوجه الثلاثة فلزيادة قيمة المشتري أولا بسبب إبداعها في التصنيع وتفوقها، و إستخدام أحدث التكنولوجيا، تتمتع سيارات **Lexus** بقيمة عالية في إعادة البيع، حاجات خدمة أقل و إقتصاديات إستهلاك وقود أعلى نسبيا، تخفض هذه الخصائص كلا من التكاليف المباشرة للملكية و التكاليف المتفاقمة للعملاء نتيجة الخدمات المتكررة، ثانيا سيارات **Lexus** تزيد مباشرة من رضا المشتري من خلال نظم صوت متقدمة، مقاعد جلدية، أجهزة تحكم سهلة الإستخدام، أوجه أمان، أداء محرك مرتفع، بل يتعدى ذلك إلى أن أحدث موديلات **Lexus** تقدم عددا من الأجهزة الإلكترونية المعيارية المتكاملة التي تسمح للسائقين بإستخدام تكنولوجيا تستند إلى القمر الصناعي لمساعدة السائق على الإبحار في ما يحيط به من أشياء غير مألوقة، كما تحتوي السيارة على معالم أكثر تقدما من بينها سهولة الدخول إلى الإنترنت نور أمامي ذكي يلقي الأضواء على منحني في الطريق و نظم إبحار تستند إلى **DVD** و التي تغطي إجمالي البلد، أيضا تكنولوجيا ذكية تتبع الصيانة في كل مركبة **Lexus** بحيث تتوقع و تشخص المشكلات الميكانيكية المحتملة قبل حدوثها و من ثم توفر على قائد السيارة معايشة تجربة الأعطال الكثيرة في حركة المرور أو المناطق الغير آمنة، أخيرا، قد إستمرت **Lexus** في إبداع سلسلة متواصلة من الإعلانات المتميزة و القابلة للتذكر و التي في أحد الإعلانات المبدعة تتحرك سيارة **Lexus** بسرعة تزيد على 120 ميلا في الساعة على رصيف إختبار، و فجأة يسقط بترتيب معين على غطاء محرك السيارة صندوق مملوء بمواد معدنية ثقيلة، تركز الحملات الإعلانية الأحدث على الإستجابة فائقة السرعة للسيارات **Lexus** عند تعرضها لعقبات أو أحداث تقع على الطريق، تدعم هذه الإعلانات إدراك مدى إستقرار و الإبداع في تصنيع السيارات **Lexus**، هذه الإعلانات

المتكررة بالإضافة إلى تقييمات رضا العميل المرتفع سنويا، يزيد كل من القيمة المدركة و  
الفعلية للسيارة<sup>110</sup>.

## (2) مزايا إستراتيجيات التمييز:

- ✓ عندما تنفذ إستراتيجيات التمييز بنجاح، فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المشتري و تزيد من ولائه، و تخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثا عن منتجات بديلة.
- ✓ أما الميزة الكبيرة فتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة فعندما تبذل المؤسسات منتجات عالية التمييز و مطلوبة بإلحاح من طرف العملاء فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.
- ✓ عمليا فإن التبنّي الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري قد تسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة كما هو الحال في صناعة إعداد وجبات الغداء حيث يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز و تقديم منتجات جديدة.
- ✓ إن عملاء المنتجات المتميزة هم أقل حساسية للأسعار مما يعني أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمرير زيادة السعر لعملائها.
- ✓ كسب ولاء العميل حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات شراء منتجات المؤسسة.
- ✓ يؤدي الجمع بين كل من الإبداع و حصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة.
- ✓ المنتجات المبدعة عالية التمييز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة و المهارة التي تمتلكها الشركات القائمة.

## (3) عيوب التمييز:

<sup>110</sup> روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 336.

✓ أهم العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة و التي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة و ذلك بتوفير منتجات مقلدة أو منتجات جديدة أكثر إبداعا.

✓ على الرغم من أن إستراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولاء العملاء و الأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الأبواب تماما و بإحكام في وجه الداخلين الجدد<sup>111</sup> فمثلا في تركيبة معينة لساندويتش إحدى شركات الوجبات السريعة قد جذبت الكثير من العملاء، فإن منافسيها يستطيعون بسهولة تلبية التحدي من خلال تقديمها لذات السلعة.

✓ في الواقع التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التميز، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديمات.

✓ صعوبة إستدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق. فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح العملاء أكثر ذكاء حول ما يريدونه، و حول نوع و حجم القيمة الأصلية و ما هم على إستعداد لدفعه.

✓ عندما يصبح العملاء أكثر معرفة بما هو متاح في السوق بمضي الوقت فإن الشركات التي لم تعد قادرة على إستدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز مع إبداعات مستقبلية للمنتج و تدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى سوف تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من العملاء في النهاية إلى تلك المؤسسات التي تستطيع أن تنتج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل. لذلك يتطلب التمييز أن تبقى الشركة على الإبداع الجذري أو التحسين الذي يوفر الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج و لكي تبقى قريبة من حاجات العميل و إتجاهات السوق.

✓ تواجه الشركات أيضا مخاطر المبالغة في التمييز الذي يؤدي في المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها.

<sup>111</sup> روبرت. أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 339.

## الفرع الثاني: بناء الميزة التنافسية القائمة على التركيز.

تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة الشركة على إستهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس كل من إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة و إستراتيجيات التمييز، التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل فإن إستراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء، يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددتين، قسم صغير من خط إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات و تفصيلات خاصة، و تتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها أيضا، تتولد القيمة المتفوقة و الربحية الأعلى عندما لا تستطيع المؤسسات ذات خطوط الإنتاج العريضة التخصص تسيير هذه الأنشطة كما تفعل مؤسسة التركيز، و تستطيع المؤسسات أن تبني التركيز بإحدى طريقتين فيمكنها أن تبني التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق، أو أن تبني التركيز القائم على التمييز. تختلف إستراتيجيات التركيز عن قيادة التكاليف المنخفضة، و إستراتيجيات التمييز في ضوء نطاق السوق المستهدف. و مع ذلك داخل فئة أو سوق مستهدفة معينة تستطيع مؤسسة التركيز أن تمارس الكثير من الخصائص مثل مناهج التكلفة المنخفضة أو التمييز فيما يتعلق بفئة السوق أو قسم المنتج المستهدف الأضيق نطاقا و من ثم الموارد و المهارات التي تستخدمها المؤسسة أو دائرة العمل يجب أن تكون متخصصة أيضا.

### (1) مزايا إستراتيجية التركيز:

- ✓ من أهم مزايا إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر و الأوسع.
- ✓ تمكن إستراتيجية التركيز/ تخصص من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.

✓ إكتشاف و خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع.

✓ المؤسسات التي تمارس إستراتيجيات التركيز/تخصص تبحث عن فئة متميزة في السوق و تتفادى الإنحراف عنها، تركيز الموارد و الجهود للدفاع و مواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية<sup>112</sup>.

## (2) عيوب إستراتيجيات التركيز:

✓ من أخطر العيوب الذي يواجه إستراتيجية التركيز/تخصص يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة إستنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع و الأكثر عمومية.

✓ يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة إبداعات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة، على سبيل المثال الإستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر و التي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق.

✓ في الوقت الحاضر، السرعة و المرونة بالإضافة إلى إقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية، و هذا ما يحدث فعلا في سوق المصممين و الملابس الجلدية، حيث تستخدم Levi Strauss تكنولوجيا التصميم القائم على الكمبيوتر (CAD) محققة ميزة فاصلة، و يمكن أن تنتقل مستقبلا إلى مستوى التطبيقات الهندسية والصناعية إلى حد أن تخرج أنماط و تصميمات الملابس طبقا لأذواق كل فرد على حدة.

<sup>112</sup> روبرت .أ.بنتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - مرجع سبق ذكره ص 349.

✓ أيضا يستطيع المنافسون الأكبر حجما أن يصبحوا أسرع و أخف حركة في الإستجابة لتغيرات السوق، مما يمكنها من ممارسة بعض التباينات في إستراتيجية التركيز/التخصص أيضا. كل شركات بناء المنازل في USA بدأت في الإستثمار في تكنولوجيايات جديدة التي تسمح للعملاء بوضع تصميمات منازلهم الخاصة بإستخدام مزيج من مواد و مكونات البناء المعيارية و طبقا لمواصفات العميل نفسه.

### المبحث الثالث: الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية

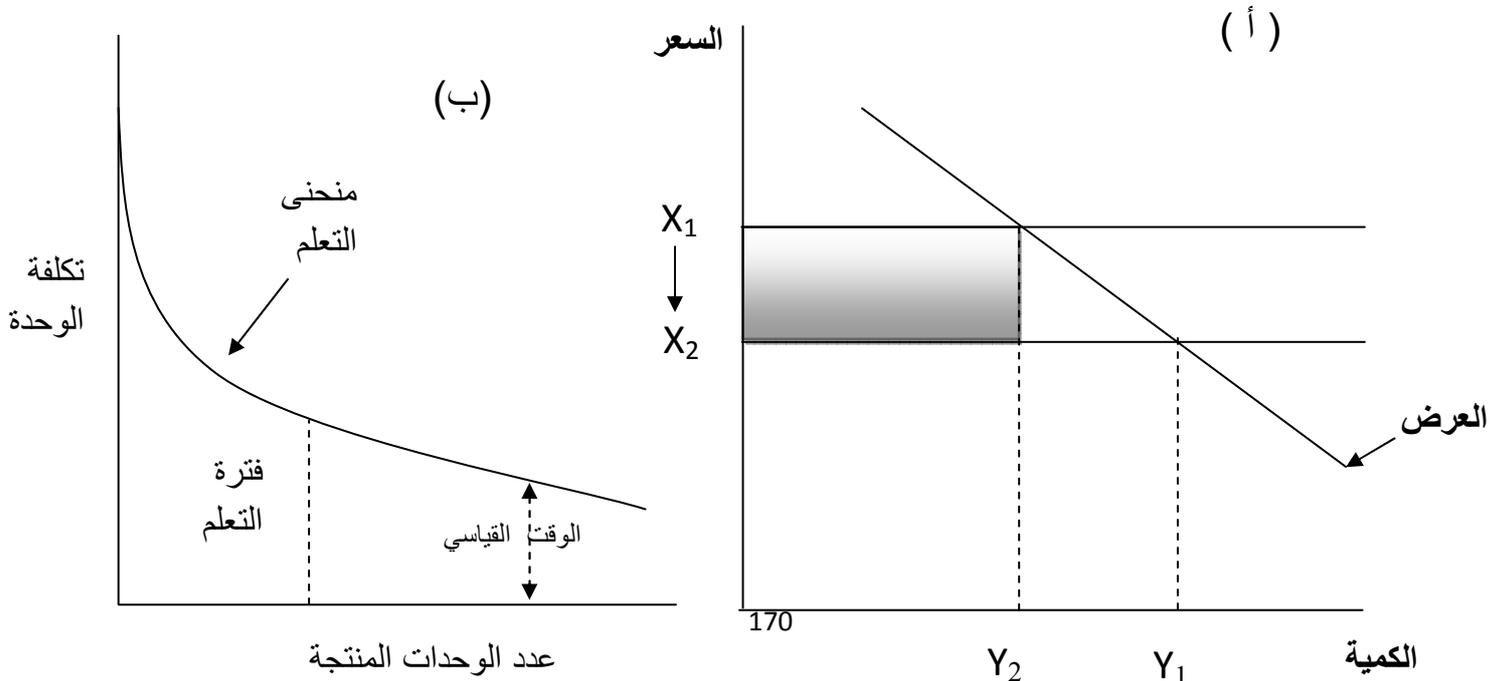
يمثل الإبداع ميزة تنافسية في كثير من الحالات أكسبت المؤسسة المبدعة (سواء كانت مؤسسة قائمة أو داخل جديد) حصة سوقية عالية نسبيا، و مع ذلك للإبداع تكاليفه العالية و التي قد تستمر المؤسسة بتحملها لفترة طويلة دون أن تستطيع أن توصل منتجها الجديد إلى السوق، كما أن إيصال المنتج الجديد إلى السوق، يمكن أن يجلب للمؤسسة ما تقوم المؤسسات المنافسة من التقليد ليعود السعر بسرعة إلى حالته الإعتيادية (سعر السوق التنافسي). إلا أن المؤسسة المبدعة، حتى بعد دخول المنافسين بالمنتجات المقلدة، يمكن أن تكسب ميزة أخرى غير ميزة سعر الإحتكار، و هي ميزة السعر الأقل بسبب التكلفة الأقل في إقتصاديات الحجم بعد دخول المنتج مرحلة النضوج، تمثل هذه الحالات جوانب من إقتصاديات الإبداع بالعلاقة مع تكاليفه و مبيعاته و عوائده.

### المطلب الأول : تكاليف و عوائد الإبداع.

(أ) ميزة السعر الأعلى للإبداع: إن الإبداع يأتي بالمنتج الجديد كليا(كما في الإبداع الجذري) أو جزئيا (كما في الإبداع- تحسين) و هذه الجدة هي التي تجعل المؤسسة المبدعة في موضع الإحتكار و لو لفترة مؤقتة، فإذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو  $(X_1)$ ، فإن سعر المنتج الجديد سيكون أعلى  $(X_2)$ ، و على إفتراض أن المنتج الحالي يحقق كميات مبيعات أكبر  $(Y_1)$  و بسعر أدنى  $(X_1)$ ، و إن المنتج الجديد يبيع كمية أقل  $(Y_2)$  و لكن بسعر أعلى  $(X_2)$ ، فإن المؤسسة المبدعة ستحقق أرباحا إضافية ناجمة عن إحتكارها للمنتج

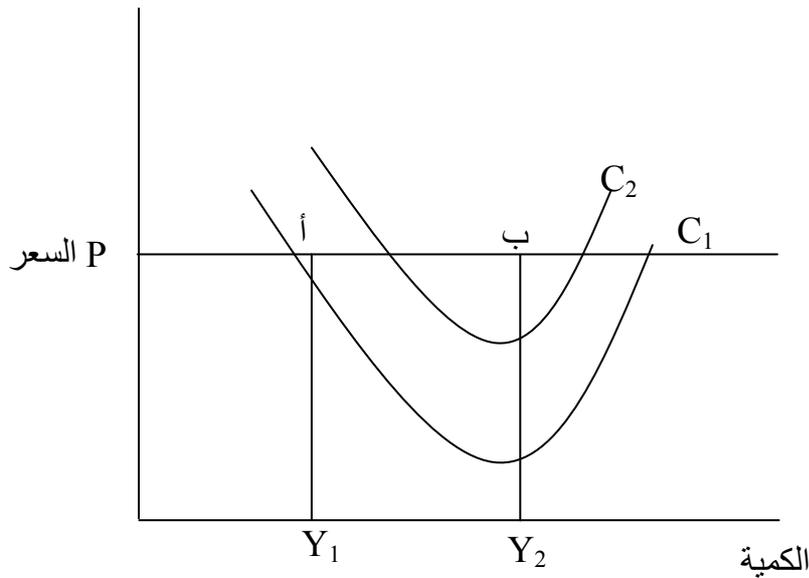
الجديد و تتمثل المنطقة المضللة في الشكل (16- أ). و الواقع أن هذه الأرباح تكون مؤقتة لأن المنافسين سرعان ما يلحقوا بالمؤسسة من خلال التقليد، و لكن المؤسسة المبدعة خلال فترة لحاق المقلدين بما قد تحقق ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى بفعل معدل التعلم الذي يخفض تكاليف إنتاجها كما هو موضح في الشكل (16- ب)، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض السعر إلى سعر السوق الإعتيادي ( $X_1$ ) مجدداً مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة.

الشكل رقم (16) ربح الشركة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم



(ب) ميزة الإبداع في زيادة المبيعات: إن الإبداع يمكن أن يكون فعالا في زيادة الطلب و بالتالي زيادة المبيعات في مؤسسة ما أكثر مما يكون في مؤسسة أخرى، فلو فرضنا أن هناك مؤسستين (أ) و(ب)، مع تكاليف إنتاج متماثلة ( $C_1$ ) و سعر بيع المنتج متماثل ( $P$ )، و لنفرض أن المؤسسة (أ) تخصص ( $n$ ) من الدنانير من أجل تطوير منتجها و تباع ( $Y_1$ ) من الوحدات منه، و أن المؤسسة (ب) تخصص نفس القدر من المال ( $n$ ) من الدنانير لتطوير المنتج و لكنها تباع كمية أكبر ( $Y_2$ ) منه و تكون تكاليف الإنتاج و الإبداع أعلى عند ( $C_2$ ) كما هو موضح في الشكل (17)، في هذه الحالة فإن المؤسسة (ب) تكون في مركز أفضلية و هذا يعود إلى أنها: تباع حجم أكبر من المنتج، تكلفة الوحدة (تأثير الحجم الكبير) تكون أدنى و كل الأشياء الأخرى متساوية و هذه حالة مربحة للإبداع<sup>113</sup>.

الشكل رقم (17) الإبداع و تغيير كمية المبيعات

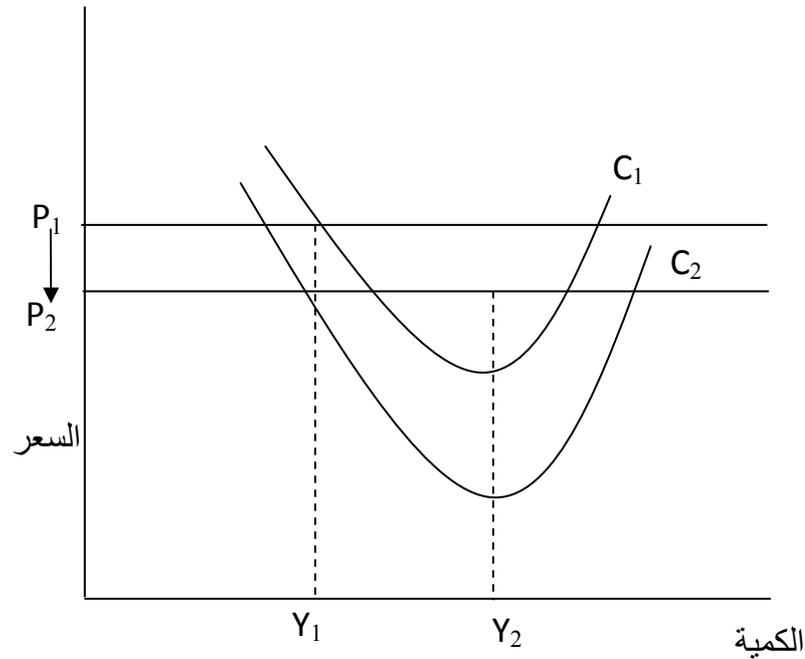


<sup>113</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 227

المصدر: د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 227

(ج) ميزة الإبداع في خفض التكلفة: إن الإبداع يمكن أن يتمثل في مواد أولية أقل أو عملية (تكنولوجية) أكثر إنتاجية أو طرق عمل أكثر كفاءة، مما ينعكس في خفض تكلفة الإنتاج من  $(C_1)$  إلى  $(C_2)$  و هذا ما يجعل المؤسسة الإبداعية قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون مستوى السعر الإعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات. و الشكل رقم (18) يوضح أن السعر قد إنخفض من  $(p_1)$  إلى  $(p_2)$  بتأثير إنخفاض التكلفة و هذا ما سيزيد من كمية المبيعات من  $(C_1)$  إلى  $(C_2)$ .

الشكل رقم (18) ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة و كمية المبيعات



## المطلب الثاني: أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية.

### I. إدارة المعرفة:

✓ تعريف: يعرف Wilg إدارة المعرفة بأنها تخطيط المعرفة و تنظيمها و تنسيقها و توليفها و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية، و بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. أما Allee فيعرفها بأنها إدارة تنظيمية معلنة وواضحة للأنشطة و الممارسات و السياسات و البرامج الخاصة بالمعرفة داخل المؤسسة.

و كروس يعرف إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر و بيئة من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة المؤسسية و تجميعها و إستخدامها و إعادة إستخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

من التعريفات السابقة نلاحظ بأن إدارة المعرفة تلزم و جود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات و الموجودات داخل المؤسسة و يشمل مجال موجودات إدارة المعرفة، الخبرة، التجربة، الكفاءة، المهارات ، أما النشاطات فتشمل عمليات التوليد، و البناء و النقل و المراقبة و الإستخدام و التقييم.

و يشير Warner و Wrzel إلى أن إدارة المعرفة يمكن إستعمالها داخل المؤسسة لتنفيذ العديد من المهام و النشاطات المتمحورة في وضع خطة البحث و التطوير إستناداً إلى قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة و دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال بوضع توزيع أفضل للنشاطات المعرفية فضلاً عن تحليل عملية نقل المعرفة و تبادلها و إعادة تصحيحها بين وظائف التشغيل و أخيراً تحديد الإحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين لتنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى الأيدي العاملة و إجراء المواجهات الدورية المعلوماتية للأفراد فيما يتصل بمجالات المعرفة.<sup>114</sup>

<sup>114</sup>عباس مزعل مشرف "إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي" مجلة أدآب الكوفة - ص 134  
[www.arts.kufauniv.com/journal%20of%20adabul...](http://www.arts.kufauniv.com/journal%20of%20adabul...)

## أنواع المعرفة:

✓ **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة الكيف و الفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع.

و هي أيضا المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير عنها بسهولة فضلا عن أنها معرفة شخصية يصعب تشكيلها، و عليه يصعب نقلها و إشراك الآخرين فيها.و تتألف المعرفة الضمنية من (الحقائق و البيانات الثابتة و الأنماط الداخلية ووجهات النظر، و الأشكال و الصور والمفاهيم و الأحكام و التوافقات و الفرضيات العاملة و إستراتيجيات التفكير).

و يرى Allen أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها عليهم، لأنها تشمل على ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الضمنية و المعرفة الإدراكية و المعرفة السلوكية. و تحتوي المعرفة الضمنية على أبعاد معرفية مهمة مثل النماذج الذهنية، والمعتقدات والحدس، و عليه يتولد هذا النمط من المعرفة من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيانات الجديدة.

✓ **المعرفة المعلنة:** و هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات و الأرقام و الصوت والتشارك فيها من خلال البيانات و المعادلات العلمية و المرئيات و مواصفات المنتج وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة بين الأفراد بسهولة. و يرى Wiig أن المعرفة المعلنة هي المعرفة المتاحة فحصها و إستخدامها مباشرة، ذلك بأنها متاحة للعقول الواعية أو لأنها منظمة في وثائق و إجراءات و برامجيات أو أي شكل آخر، ومن ثم فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها.و المعرفة المعلنة توجه السلوك البشري فرديا و مؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة ، لأن هذه المعرفة مجموعة البيانات و المعلومات والإرشادات و الأفكار التي يحملها الإنسان أو يعللها المجتمع، و ذلك ما يفسر سبب سعي المؤسسات إلى زيادة مخزونها من المعرفة المعلنة جزءا من التعليم المنظمي.

✓ **تحويل المعرفة:** تقوم المؤسسات عادة بتوليد المعرفة و إستخدامها في عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة) و تعني تحويل المعرفة إلى معرفة معلنة و العكس بالعكس.

و يرى Nonaka stakeuchi أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة المؤسسية. و من ثم يجب على المؤسسة أن تجمع المعرفة الضمنية و تراكمها على المستوى الفردي ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة هي :

1- المجتمعة Socialization تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.

2- التجسيد Externalization تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة علنية.

3- التركيب Combination تحويل المعرفة العلنية إلى معرفة معلنة.

4- التذويب Internalization تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية.

ففي النمط (1) يحدث التحويل فيها بتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، و يتم ذلك في الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث، أما النمط (2) فيحدث فيما يكون الفرد قادرا على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة فاسحا المجال للآخرين بأن يشاركوه في المعرفة الضمنية.

و يحدث النمط (3) فيما يكون الفرد قادرا على دمج و تركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءا من المنتج فيحول المعرفة المعلنة إلى معلنة أخرى، أما النمط (4) فيحدث عندما يبدأ المستخدمون في المؤسسة عملية تذويب المعرفة التي كان تم التشارك فيها في مختلف أنماط المؤسسة، بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها لتوسيع و مد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، و من ثم إعادة تشكيلها في عقولهم، من خلال تجربة توليد منتج جديد فإن الفرد أو فريق العمل إنما يثرون المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم و من ثم تحدث عملية التذويب.

و يلاحظ أن توليد المعرفة يبدأ بمرحلة (المجتمعة) ثم يتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة الآنفه الذكر، و يعد النمطين (2) و (4) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأهمها تتطلبان الإلتزام الشخصي من الفرد، و لأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية و معتقدات، فضلا عن معرفة

الكيف فإن الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة هو عملية مفضلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به. أي ما هو موجود و ما يجب أن يكون في المستقبل.

## II. نظم معلومات المعرفة:

✓ **نظم المعلومات:** تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة المكونات المتداخلة و الإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، و تخزينها، توزيعها و نشرها، و إسترجاعها بهدف دعم العمليات و لإدارة التعاون و التحليل و التصور و الرقابة داخل المؤسسة.<sup>115</sup>

أما أسباب إهتمام المؤسسات بنظم المعلومات عند تنفيذ إستراتيجياتها فهي:

6. التشارك بالمصادر المختلفة للمعلومات و المعرفة.
7. الحاجة إلى طاقة معالجة عالية لتقديم إبداعات جديدة .
8. الحاجة إلى التنوع و المرونة لتستطيع العمل ضمن التعقيدات و المتغيرات المختلفة.

### ✓ أنواع نظم المعلومات:

تعدد تقسيمات أنواع نظم المعلومات و نذكر منها ما يلي:

أ) **نظم معالجة المعاملات (Transaction Processing Systems (TPS):** هي نظم محوسبة تقوم بتشكيل و تسجيل المبادلات الروتينية اليومية الضرورية لإدارة العمل و تسييره، و تستفيد منها المؤسسة بوظائفها المختلفة من تسويق، إنتاج، تصنيع، محاسبة، مالية و موارد بشرية عن طريق الدعم الذي تقدمه إلى القرارات الهيكلية في المستوى التشغيلي، و تعد هذه الأنظمة على قدر كبير من الأهمية لما لها من دور بارز في التعامل المباشر مع الزبائن.

<sup>115</sup>د.فايز النجار ،د نازم محمد أحمد الملكاوي "نظم المعلومات و أثرها في مستويات الإبداع"دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية المجلد 26 العدد الثاني 2010 ص261

ب) نظم أتمتة المكاتب (Office Automations systems (OAS): هي النظم التي تعمل على الاستفادة من التكنولوجيا لأتمتة المكاتب بالوسائل التقنية التي من شأنها مساعدة العاملين على إنجاز أعمالهم. إن استخدام نظم أتمتة المكاتب يعمل على توفير الوقت و الجهد و الوصول إلى الدقة المناسبة، و من النظم المستخدمة في أتمتة المكاتب نظام معالجة الكلمات، و نظام البريد الإلكتروني، و نظام البريد الصوتي و نظام التقويم الإلكتروني، و نظام النشر المكتبي و نظام إدارة المكاتب.

ج) نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems (MIS) نظم تخدم القرارات شبه الهيكلية على مستوى الإدارة التكتيكية – المستوى الإداري في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بأمور العمل الأسبوعية، الشهرية، والسنوية لتمكينها من القيام بالوظائف الإدارية المختلفة، من تخطيط، و تنظيم، و توجيه، و رقابة إذ تمكن المديرين من الوصول المباشر إلى البيانات و المعلومات عن أداء المؤسسة الحالي و السابق.

د) نظم دعم القرار (Decision Support Systems (MIS) و هي مجموعة متكاملة من البرمجيات، و الحزم الجاهزة و النماذج و أدوات المعالجة تتفاعل مع المعطيات لتقديم الحلول المقترحة كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل و تقديم برامج الحوار المختلفة، لخدمة القرارات شبه الهيكلية في المستوى الإداري، أما نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) فهي منظومات معلومات حاسوبية و تفاعلية تدعم عمل الفريق لحل المشاكل غير الهيكلية و شبه الهيكلية.

هـ) نظم معلومات المديرين التنفيذيين: Executive Information Systems نظم معلومات محوسبة تملك تحليلات و قدرات خاصة تعمل على تلبية إحتياجات الإدارة العليا من المعلومات الضرورية لغرض إتخاذ القرارات غير الهيكلية في المستوى الإستراتيجي و تعتمد في الغالب على معلومات البيئة الخارجية بما يمكنها من إستشراق الفرص و التهديدات و تحليل قدرة المؤسسة التنافسية التي تبني عليها إستراتيجية الإبداع.

و) **نظم مشغلي المعرفة Knowledge Work Systems** : نظم معلومات مبنية على المعرفة تخدم القرارات غير المهيكلة في المستوى المعرفي، إذ يساعد مشغلي المعرفة على تأمين المعارف الجديدة و تكاملها في المؤسسة، كما أن المعرفة المقصودة وفق نموذج ديونز "Debons" هي المعرفة الصريحة التي تمتلكها المؤسسة و تعمل على إدارتها بدعم نظم المعلومات، و تهدف عمليات إدارة المعرفة إلى تشكيل المعرفة التنظيمية و المكونة من مجمل التقارير و الدراسات و القرارات و السياسات و الإستراتيجيات المنتجة من نظم معلومات المؤسسة و التي توجه و تنظم بشكل مباشر و غير مباشر أنشطة و تصرفات الأفراد في المؤسسة.

✓ **رسالة نظم المعلومات:** تشير نظم المعلومات إلى التجمع المنظم للبيانات من مصادر داخل المؤسسة و خارجها و تحليلها و تفسيرها و إستنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المؤسسة و تحقيق تحسين في الإدارة و الإرتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين، من خلال حلول تنظيمية تظهر من خلال معرفة المؤسسة الناتجة عن التراكم (الإيجابي) لنظم المعلومات الأفقية و العمودية و المعبر عنها بالتمثيل المادي الصريح. و تعتبر نظم المعلومات السبيل الذي تنتهجه إدارة المعرفة لتخريج المعارف الكامنة و تحويلها إلى معارف ظاهرة الأمر الذي يمكنها من إمتلاك تلك المعرفة و كذلك ترجمة ما هو ضمني إلى معرفة ظاهرة من خلال عمليات التنشئة Socialization، التدوير Internalisation، الترابط Combination، التخريج Enternelization.

تحقق نظم المعلومات حلزونية المعرفة بحيث تسمح بالمحافظة على المعرفة المكتسبة و توليد معارف جديدة عن طريق إدارة المعرفة في إطار نظم معلومات وظيفية و نظم معلومات عمودية تعمل على التعامل مع مشكلات غير مهيكلة و المعلومات المحدودة والغامضة... و يمكن تحديد أبعاد الدور الجوهري لأنظمة المعلومات في خلق المعارف التنظيمية كالآتي:<sup>116</sup>

1. المساهمة في إنشاء بيئة التعلم: من خلال تسهيل وصول الأفراد إلى المعلومات و جعلها متاحة مع إمكانية تحديثها.

2. المحافظة على معلومات و معرفة المؤسسة: من خلال تطوير قواعد البيانات كرسيد أساسي للمعلومات.

3. تقاسم المعرفة: من خلال إستخدام برمجيات التشارك الجماعي الفردية و الفرقة.

4. فاعلية الإتصالات: من خلال خلق التقارب بين تكنولوجيات المعلومات و تكنولوجيا الإتصالات و قد إستعانت نظم المعلومات الحديثة في أدوارها ببعض المداخل المعاصرة كالأنظمة الخبيرة و الشبكات العصبية و المنطق الضبابي.

فالأنظمة الخبيرة هي التطبيق الأوسع للذكاء الصناعي، و هي عبارة عن برامج ذكية تحتوي على وفرة من المعلومات التي قد يملكها خبير في حقل من حقول المعرفة و تعرف على أنها نظم معلومات تقدم حلولاً للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في ميدان معين و محدد من خبرة الإنسان، لذلك فهي تسمى كذلك النظم ذات القاعدة المعرفية، تمكن من تحويل المعرفة الضمنية التي هي في رؤوس و عقول الأفراد إلى قاعدة معرفية مبرمجة و قابلة للإستخدام، و الأنظمة الخبيرة يمكن أن تكون قائمة على الحالة و يمكن أن تكون قائمة على القاعدة أو أن تكون قائمة على النماذج.

أما الشبكات العصبية فهي أنظمة محوسبة ذكية تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية (كالدمغ) ، و هي تتميز بما يلي: التعلم التكيفي، التنظيم الذاتي، عمليات الوقت الحقيقي ، نطاق واسع من التطبيقات ( تحليل الإستثمار، مجال السيطرة و التحكم).

و أما المنطق الضبابي فإذا كانت أنظمة الحاسوب الذكية تعتمد على البيانات المحددة و المؤكدة، فإن أنظمة المنطق الضبابي تتعامل مع البيانات الغامضة غير المحددة و الإحتمالية عن طريق التبرير الذي يسمح بالقيم التقريبية و البيانات غير الكاملة و الإستدلال على أساسها، مع تقديم خيارات متعددة و ليس الخيار الثنائي فقط مع قدرات كبيرة على التعديل الذكي.

إن الجانب الأكثر أهمية في رسملة نظم المعلومات هي أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في تطبيق المعرفة و ليس المعرفة نفسها، و قد حددت ثلاث آليات لتكامل المعرفة.

1- خلق قدرة مؤسسية توجيهية من خلال تحويل المعرفة الضمنية بواسطة الفنيين إلى معرفة صريحة.

2- رسملة المعلومات لرفع كفاءة الإتصال بالنسبة لغير الفنيين من تنسيق النماذج و تفاعل العمليات التي تمكن الأفراد من رسملة معرفتهم الخاصة دون الحاجة إلى اللجوء إلى إجراء الإتصالات.

3- خلق فرق عمل تعتمد على نفسها في الحالات التي يكون فيها العمل معقد و غير مؤكد النتائج.

### III. نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):

❖ **تعريف:** و هو مشروع نظام معلومات صمم لتنسيق جميع الموارد و المعلومات و الأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل المحاسبة و التقارير.<sup>117</sup>

و يدعم نظام تخطيط الموارد أغلب الأعمال في الأنظمة التي تدار في قاعدة بيانات منفردة، البيانات اللازمة لمجموعة متنوعة من الأعمال التنفيذية كمهام التصنيع، إدارة الإمدادات، المالية، المشاريع، الموارد البشرية و إدارة علاقة العملاء، و بالرجوع إلى أدبيات نظم المعلومات بما يعرف ب"تكامل نظم المعلومات" الذي يعتبر الأساس في عمل برمجيات ERP إلى عقود الستينات و السبعينات و تحديدا من خلال تطوير ما يعرف بنظم تتبع المخزون ITS مروراً بنظم تخطيط متطلبات المواد MRP كما ساهمت نظم تخطيط موارد التصنيع MRP2 في وضع حجر الأساس بإتجاه تطوير برمجيات ERP، حيث يذهب الكثير من كتاب نظم المعلومات إلى إعتبار نظم ERP على أنها إمتداد وظيفي لنظم تخطيط موارد التصنيع<sup>118</sup> و يمثل الهدف الرئيسي من نظام تخطيط موارد المؤسسات في دمج المعلومات و العمليات من جميع الشعب الفنية التابعة للمؤسسة و

<sup>117</sup>أ.حنين عيد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Nal111.files.wordpress.com  
<sup>118</sup> "أثر استخدام برمجيات ERP في تحقيق أمثلية الخلق القيمي" د. أحمد علي محمد www.6ollab-amman.net

دمج ذلك للوصول إلى جهد منظم وسير العمل. كما يوفر تخطيط الموارد قاعدة بيانات مفردة تتضمن جميع بيانات تصميم البرمجية و التي تشمل ما يلي:

**التصنيع:** الهندسة وفواتير المواد، الجدولة، السعة، إدارة سير العمل ومراقبة الجودة، وإدارة التكاليف، وعملية التصنيع، مشاريع التصنيع ومسار التصنيع.

**إدارة سلسلة الإمداد:** الأوامر النقدية والجرد والشراء ومشكل المنتج وتخطيط سلسلة الإمدادات وجدولة الموردين وفحص البضائع وإجراء المطالبات وحساب اللجان.

**المالية:** الدفتر العام وإدارة النقد وحسابات الدفع وحسابات القبض والأصول الثابتة.

**المشاريع:** التكاليف والفواتير والنفقات وإدارة النشاط.

**الموارد البشرية:** المرتبات والتدريب والتحضير اليومي وإعداد القوائم والاستحقاقات.

**إدارة علاقات العملاء:** المبيعات والتسويق واللجان والخدمات واتصالات العملاء ومركز الدعم الهاتفي.

#### ❖ تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات :

تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسة هي عملية معقدة للغاية. ويأخذ الكثير من التخطيط المنهجي والتشاور مع الخبراء وتنظيماً جيداً النهج. نظراً لنطاقه الواسع قد يستغرق سنوات لتنفيذه حتى في مؤسسة كبيرة.

وهناك ثلاثة أنواع من الخدمات المهنية التي يتم توفيرها عند تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة: **خدمات استشارية:** هي المسئولة عن المراحل الأولى من تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات حيث تساعد المؤسسة في التعايش مع النظام الجديد، التدريب على المنتجات، وسير العمل، وتحسين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات في مؤسسة معينة ، الخ.

**تخصيص خدمات:** العمل عن طريق توسيع نطاق استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات الجديدة أو تغيير استخدامها من خلال خلق واجهات مخصصة و / أو صناعة رمز التطبيق (البرمجة). في

حين يتم إجراء نظم تخطيط موارد المؤسسات لإجراءات أساسية كثيرة ، لا تزال هناك بعض الاحتياجات التي تحتاج إلى بناء أو تنظيم معين.<sup>119</sup>

**خدمات الدعم :** تشمل كلا من دعم وصيانة نظم تخطيط موارد المؤسسات.

و تمر عملية تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات عبر خمس مراحل كبرى و هي:

- التخطيط المنظم : هو قبل كل شيء، والمرحلة الحاسمة حيث يتم اختيار فريق المشروع، دراسة العمليات التجارية، و تمحيص تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، يتم تعيين الأهداف الحيوية، ووضع خطة التنفيذ.

- عملية التقييم : هي المرحلة الهامة القادمة حيث يتم فحص قدرات البرنامج المحتملة، و معرفة عمليات الأعمال اليدوية و تشييد إجراءات العمل القياسية.

- تجميع البيانات والتنظيف : يساعد في تحديد البيانات التي يمكن تحويلها والمعلومات الجديدة التي نحتاجها. ثم يتم تحليل البيانات المجمعة للتأكد من دقتها واكتمالها، و من ثم الاستغناء عن عديمة القيمة والمعلومات غير المرغوب فيها.

- التعليم والاختبار : يساعد في عزل النظام وتثقيف المستخدمين مع آليات تخطيط موارد المؤسسات. يتم اختبار قاعدة بيانات كاملة والتحقق من قبل فريق المشروع باستخدام أساليب متعددة وعمليات الاختبار.

- الاستخدام والتقييم : هو المرحلة النهائية لتخطيط موارد المؤسسات. و هو تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات داخل المؤسسة ويتم الفحص بانتظام من قبل فريق المشروع عن أي خلل أو الكشف عن خطأ.

### ❖ مزايا و عيوب نظم تخطيط موارد المؤسسات :

1. القدرة على تبسيط العمليات التنظيمية المختلفة وسير العمل.

2. القدرة على التواصل عبر مختلف الإدارات.

<sup>119</sup> أ.حنين عبد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Nal111.files.wordpress.com

3. تحسين الكفاءة والأداء ومستويات الإنتاجية.

4. تعزيز التتبع والتنبؤ.

5. تحسين خدمة العملاء ورضاهم .

#### ❖ عيوب نظم تخطيط موارد المؤسسات

1. التخصيص في كثير من الحالات محدودة.

2. الحاجة لإعادة هيكلة العمليات التجارية .

3. يمكن لنظم تخطيط موارد المؤسسات أن تكون باهظة تكلفة التركيب والتشغيل.

4. يمكن أن يكون الدعم الفني غير مطابق للمواصفات .

5. تخطيط موارد المؤسسات قد تكون جامدة جدا لمؤسسات معينة تلك التي تكون إما

جديدة أو تريد أن تتحرك في اتجاه جديد في المستقبل القريب.

#### ❖ الفرق بين نظم معالجة المعاملات و نظم تخطيط الموارد:<sup>120</sup>

- نظم معالجة المعاملات: تسجل وتعالج البيانات الناتجة عن المعاملات التجارية. و من بين

هذه النظم يمكن إن نذكر نظم المعلومات التي تعالج المبيعات و المشتريات والتغييرات في

المخزون. حيث تستعمل هذه المعالجة في تحديد قواعد بيانات العملاء و المخزون و غيرهما.

تعتبر نظم تخطيط موارد المؤسسة إحدى نظم معالجة المعاملات المتقدمة، حيث تتعامل مع الوظائف

بشكل متكامل في المؤسسة بخلاف نظم معالجة المعلومات والتي تتعامل مع الأنشطة الوظيفية

بشكل منفصل.

1. تتكامل نظم إدارة موارد المؤسسة من خلال قواعد عامة تعالج المعاملات في منطقة واحدة،

مثال على ذلك استقبال طلب معين سينعكس فوراً على جميع الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة

مثل المحاسبة جدول الإنتاج، المشتريات.

<sup>120</sup> أ.حنين عبد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Nal111.files.wordpress.com

تمتلك نماذج نظم إدارة موارد المؤسسة تصاميم تعكس قاعدة خاصة في المعالجة، بخلاف النظم الوظيفية الأخرى ، إذ تركز على نظرة سلسلة التوريد في الأعمال، و التي تتعاون من خلالها المجالات الوظيفية في أعمالها، لذا فان المؤسسة عند استعمالها هذه النظم لابد أن تكون ملزمة بتغيير معالجة الأعمال فيها بما يتفق والنظام الجديد . و من الأمثلة على هذه النظم هو نظام (SAP/R3) والذي طور من قبل شركة ألمانية تدعى (SAP AG) و يعد هذا النظام نظام كليا متكاملًا يتيح للمؤسسات أتمتة العديد من العمليات، و يتعامل مع العديد من اللغات العالمية. و يتعامل النظام مع سبع مناطق تطبيقية هي إدارة سلسلة التوريد، إدارة دورة حياة المنتج، إدارة رأسمال البشري، استخبارات الأعمال و إدارة علاقات الزبون و التجارة الالكترونية.

### المطلب الثالث: قياس الإبداع في المؤسسة

إن عملية قياس الإبداع تعد من الصعوبة بمكان، و إلا أنه تمت عدة محاولات في هذا الصدد، ومن أهم المقاييس المستعملة نذكر ما يلي: النسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث و التطوير، و عدد براءات الاختراع، و عدد مبادرات البحث و التطوير و عدد المنتجات الجديدة، إلا أن تلك الإجراءات لا تقيس قيمة الإبداع فعلا، فالمقاييس الفعالة للإبداع تركز على فهم عملية الإبداع (و هي عملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى) و العلاقة بين المدخلات (الموارد) و المخرجات (النتائج) . لتحديد المقاييس المناسبة نحتاج إلى أن ننظر إلى الإستثمار الذي تحدده المؤسسة في مجال الإبداع على شكل الموارد و البيئة التي تتيحها المؤسسة، كما نحتاج أيضا إلى أن نضع في إعتبارنا النتائج التي تمخضت عنها تلك العملية و الأثر الذي خلفته هذه النتائج على قيمة السوق لدى المؤسسة.

لقد أوجد للعملية الإبداعية مجموعة من المقاييس الإختيارية، و قوائم تقدير الشخصية والخصائص السلوكية التي تراكمت خلال النصف الثاني من القرن العشرين<sup>121</sup> ، حيث أن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المؤسسة، و من أهم هذه المقاييس:

<sup>121</sup> د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع - مرجع سبق ذكره ص 193

- إختيار الأفراد الموهوبين و المتفوقين للالتحاق ببرامج تكوين و تدريب خاصة.
- إختيار الأفراد و تصنيفهم بوظائف قيادية تتطلب توافر إستعدادات عقلية و مهارات إبداعية و سلوكيات ذكية.

- تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع و تنمية مهارات التفكير المتشعب و حل المشكلات و يمكن تصنيف أدوات قياس الإبداع في ضوء المكونات التي سبق الإشارة إليها على النحو التالي<sup>122</sup>:

**1. إختيار الأداء .**

**2. قوائم تقدير السيرة الذاتية.**

**3. قوائم خصائص الشخصية.**

**4. مقاييس على شكل بطاريات تجمع نوعين أو أكثر من المقاييس المذكورة.**

**(1) إختيار الأداء:** إن حركة قياس الإبداع التي وضع أسسها جيلفورد و من بعده تورانس

ركزت حول العملية الإبداعية من خلال فقرات إختبارية تقيس عوامل و قدرات مرتبطة بالتفكير الإبداعي أو التفكير المتشعب و هذه المقاييس تتمثل فيما يلي:

أ) **الطلاقة Fluency:** و تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو المشكلات أو الإستعمالات عند الإستجابة لمثير معين و السرعة و السهولة في توليدها و هي في جوهرها عملية تذكرو إستدعاء إختبارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

ب) **المرونة Flexibiliti:** و هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة و توجيه مسار التفكير مع تغير المثير و المرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا و غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، و من أشكال المرونة: المرونة التلقائية، المرونة التكيفية....، و يلاحظ أن الإهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الإستجابات بينما يتركز الإهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف و التنوع.

<sup>122</sup> د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع - مرجع سبق ذكره ص 193

ج) الأصالة Originality: الأصالة هي أكثر الخصائص إرتباطا بالإبداع و التفكير الإبداعي، و الأصالة تعني الجدة و التفرد، و لكن الأصالة هنا ليست صفة مطلقة، بحيث أنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد.

د) الإفاضة Elaboration: و تعني القدرة على إفاضة تفاصيل جديدة و متنوعة لفكرة، أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها و إغنائها و تنفيذها.

هـ) الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات في البيئة و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها في الموقف، و يرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها، أو إستخدامها و إثارة تساؤلات حولها.

**(2) قوائم تقدير السيرة الذاتية:** تهدف هذه القوائم إلى الحصول على معلومات حول الخبرات المبكرة للفرد، بافتراض أن الإنجازات المستقبلية لأي فرد تتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخبرات التي تعرض لها خلال سنوات الدراسة كما تتأثر بالخيارات المهمة التي اتخذها في حياته المبكرة و من ثم ربط تلك الخبرات بخصائصه الشخصية، و يوجد عدة وسائل للحصول على المعلومات المطلوبة مثل إجراء المقابلات الشخصية و فحص الوثائق الرسمية، و من أبرزها قوائم التقدير الذاتية المستخدمة في قياس الإبداع، بحيث تتألف قائمة السيرة الذاتية لتايلر من 150 فقرة مرتبطة بالأداء الأكاديمي للإبداع، القابلية الفنية، القيادية، النضج المهني.

**(3) قوائم تقدير الشخصية:** تستند هذه القوائم إلى الإفتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم.

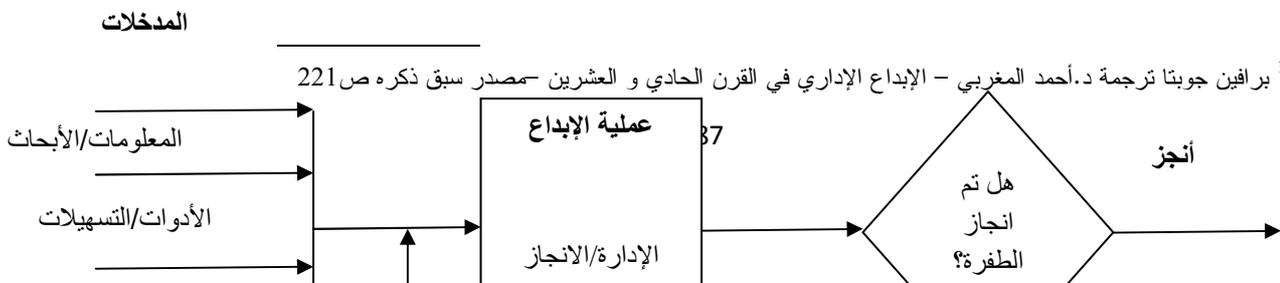
حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات، و يطلب من الفرد أن يحدد درجة إنطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابل كل فقرة و تتراوح بين ما "تنطبق بقوة" و "لا تنطبق أبدا"، و تقدم بشكل فردي أو جماعي، و

لا تتطلب مثل هذه القوائم تدريبا خاصا أو مؤهلات من جانب الذين يقومون بتطبيقها، أما عمليات تصحيحها و استخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح.

➤ **مقاييس الإبداع القائمة على العمليات**<sup>123</sup>: يظهر تحليل عملية الإبداع الكثير من خطوات العملية بالإضافة إلى العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها لرصد الإبداع، و لكن التحدي يتمثل في الرغبة في إبتكار مقاييس سحرية للإبداع توضح جميع تفاصيل العملية و تعمل كمؤشرات للتنبؤ به. حيث يفضل معظم القائمين على الإدارة تحديد بعض المقاييس ووضع الأهداف و توفير الحوافز ثم يقومون برصد كل ذلك، إلا أنه لا بد من وجود المزيد من التفكير قبل إختيار المقاييس الملائمة للإبداع حتى و لو كانت المؤسسة تتمتع بفهم واضح لعملية الإبداع.

إن البدء بالعمل من خلال مجموعة إستهلاكية من المقاييس يعد طريقة ملائمة للشروع في قياس الإبداع حيث يظهر الشكل رقم (19) كيفية وضع مقاييس متسلسلة لقياس فعالية عملية الإبداع، و يظهر الشكل أيضا كيف يمكن أن يلتبس الأمر عند إبتكار مقاييس الإبداع بدون فهم كامل لعناصر ذلك المقياس، على سبيل المثال إذا أراد شخص إبتكار مقياس لعملية ما ليضمن فعالية تلك العملية فإنه يحتاج إلى فحص مدخلاتها و أنشطتها و مخرجاتها، و إذا وُضع دليلا في مؤسسة ما، فلا بد أن يضع في إعتباره بعض العوامل مثل التباين بين جميع المدخلات و بين العمليات الأساسية للقياس فعند إبتكار مقياس للعملية فإنه من الضروري الإهتمام بفعاليتها في إخراج النتائج المنشودة و علاقتها بالمدخلات و الأنشطة. بمعنى آخر عند وضع مقاييس للإبداع لا بد من تحديد هدف واضح للقيام. بمثل هذا العمل، فبمجرد تحديد الهدف و بمجرد وضع إطار للمقاييس فإنه يتم تحديد المدخلات الأساسية و الأنشطة و المخرجات بعد ذلك.

شكل رقم(19) فهم مقاييس الإبداع



و يتكون مؤشر أداء العمل من The business performance index من سبعة عناصر و عشر مقاييس لرصد أداء العمل كما هو موضح في الجدول رقم (11)<sup>124</sup>:

المبيعات /التسويق	المنتج/الخدمة/العملية	إختيار حل	حلول بديلة	الإدارة/توقعات المؤسسة
المؤسسة	زيادة/المبيعات/علاقات	التجارة	خطة إستراتيجية للمبيعات	موارد الإدارة
العملاء	جدولهم بالعمل	العملية	المدخلات	المورد
الملائمة/السهولة	حلول جديدة/مبتكرة من	قضية الإبداع	طلب/تجديد للإبداع	المقاسات/المواصفات/الأجهزة
السوق و نهاية العمل	الطلبات المختارة	للإبداع	السوق و توقعات الشريك	الأساسية للعمل
المؤسسة	العمل الجماعي أفضل من	عمل الفريق	المجال المحدد و الكفاءة و	خطة إستراتيجية قائمة على
	العمل الفردي	بالمعرفة	مجال الحلول	حاجات العميل
		الأساسية		
الإدارة و المبدعون و	التوسع في فهم المجال و	البحث في	تنوع المعلومات	إستخدام الإنترنت و قاعدة
المؤسسة و حفظ المعرفة	المجالات المشابهة و القدرة	الموضوع		البيانات
و نشر البراءات	على الإكتشاف			
الإدارة/المبدعون	التعهد بالإبداع أو الإكتساب	إكتساب أو	حلول بديلة/القدرة	مستودع المعرفة و
		إتخاذ قرار	الداخلية	الإدارة/المبدعون
المبدعون/أعضاء الفريق	فكرة جديدة/جنونية/ممتعة	الأداء المبدع	المعارف/الموارد/البيئة	الفريق/الإدارة/الموردون
المؤسسة/البراءة	التقييم/الأداء/العلامة	إبتكار حلول	ثقافة الإبتكار/كل الأفكار	الإدارة/ المبدعون
	التجارية/البراءة	بديلة		

<sup>124</sup> برافين جويتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 223

## جدول رقم (11) تحليل عملية الإبداع

المصدر: برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - مصدر سبق

ذكره ص 224.

حيث يظهر الجدول رقم (11) العناصر و المقاييس، و التي تشمل مقاييس لإدارة الأفكار و زيادة المبيعات و تقدير التحسينات الإستثنائية التي يقوم بها العاملون، و كل ثلاثة مقاييس تعتبر مقاييس للأداء الإبداعي بالمؤسسة في مراحل مختلفة، و من الجدول نلاحظ أن السطر - الذي يتميز بنتيجة مالية ضئيلة - يتمثل في مشاركة العاملين بالأفكار الفاعلة لإبتكار حلول إبداعية كطريقة لأداء العمل. و هذا يتطلب نظاما متطورا لإدارة الأفكار حيث يتم وضع أفكار العاملين في قائمة يومية و تنقيح المعايير بصفة مستمرة و الإهتمام بالأفكار التي تؤدي إلى قيمة، بما يعمل على التطوير. إن تقدير كبار المسؤولين للعاملين و منحهم الحوافز يعتبر عاملا محفزا للإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن فهم إدارة الفكرة يعتبر العملية الأساسية و أن مبيعات المنتجات أو الحلول الجديدة إنما هي نتاج لعملية الإبداع بالمؤسسة. و إن الجمع بين تلك المقاييس الثلاثة لوضع دليل مؤسسي يعد بسيطا، كما أن الهدف من مقاييس الإبداع هو إتاحة توجهات في الأداء و تحديد المساحات التي ينبغي إصلاحها من أجل تحفيز الإبداع<sup>125</sup>.

➤ **المقاييس الفعالة للإبداع:** قام فيكتور باسيللي بوضع نموذج " المنظومة القياسية للأسئلة و الأهداف "Goal- question – Metrics لتحديد مقاييس العملية و المنتج في هندسة برامج الكمبيوتر تستخدم المنظومة أسلوب الصعود و الهبوط لتحديد الأهداف التي تكمن خلف قياس عملية البرمجة، ثم تستخدم الأهداف لتحديد ما ينبغي قياسه بدقة، و خلال تلك المنظومة تعتبر المقاييس وسيلة للوصول إلى الهدف و لكن ليس الهدف النهائي، فالمقاييس ينبغي أن تركز على أهداف محددة و أن تطبق في كل مراحل دورة المنتج و العمليات و المصادر، ثم يتم ترجمتها على أساس السياق المؤسسي و مناخ العمل و الأهداف، حيث تساعد هذه المنظومة على تحديد

<sup>125</sup> برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - مصدر سبق ذكره ص 225

المقاييس المؤسسية الديناميكية القائمة على الحاجة لتحقيق أهداف العمل و يتكون أسلوب المنظومة من المفاهيم النظرية و الإجرائية للعملية كما يلي:

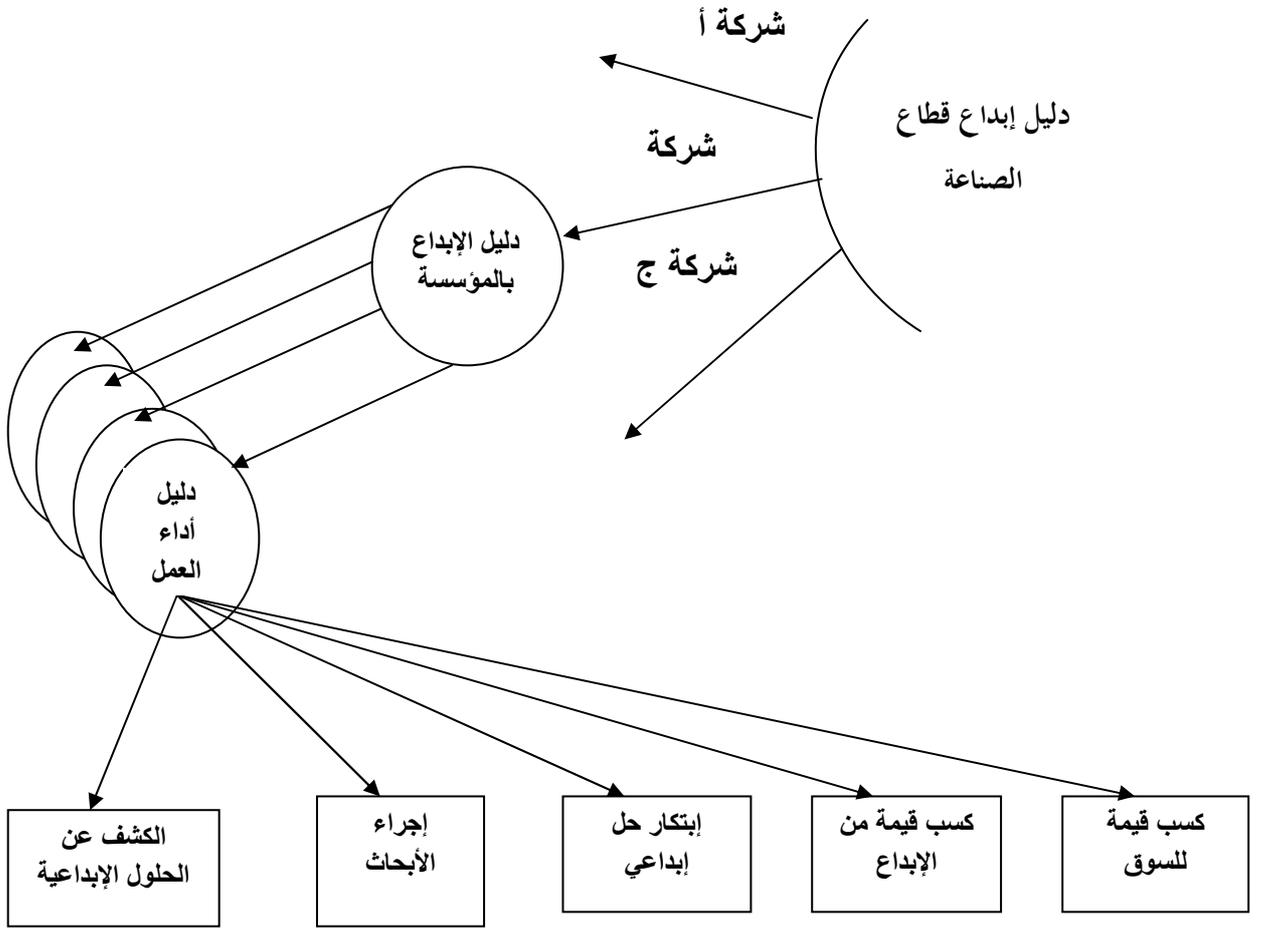
- يعرف الهدف بأنه المفهوم النظري للمنتجات أو المخرجات، و العمليات أو الأنشطة، الموارد و المدخلات.

- تمثل المنظومة القياسية البيانات التي تتيح الفهم الكلي لإجابات الأسئلة خلال تقويم الأداء مقابل الأهداف، و يمكن أن تكون البيانات ذاتية أو موضوعية.

و لكي نتعرف على مقاييس الإبداع لابد من فهم الغرض من الإبداع و بيئته، مدخلاته و مخرجاته، علاوة على ذلك فإن العلاقة بين متغيرات مدخلات و مخرجات الإبداع ينبغي أن تكون واضحة.

حيث يوضح الشكل رقم (20) أهم خطوات دورة الإبداع التي تبدأ بالطلب لنشر الإبداع . و طلب الإبداع قد يكون داخليا أو خارجيا أو كلاهما معا، لذا فإن قياس موقع طلب الإبداع يعد ذا أهمية كبيرة إذ أن الطلب سوف يحفز الأنشطة الإبداعية داخل المؤسسة و إذا كانت المقاييس الموضوعية لدورة الإبداع بالكامل مرغوبا فيها فلا بد من جمع تلك المقاييس في مجموعة واحدة:

شكل رقم (20) العملية النموذجية لقياس الإبداع



المصدر: برفاين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن 21 عدد أهدافها بوضوح قبل وضع تلك الحادي والعشرين - مصدر سبق ذكره - ص 227  
 المفاهيم في ضوء هذا الفهم الجديد، إن ممة العديد من المؤسسات التي تنهات على إمتلاك وفرة

من المقاييس الغير المناسبة والتي لا يتم إستخدامها بها، و القائمة التالية تضم خطوات يمكن إستخدامها لوضع مقاييس للعملية أو النشاط حتى لا تكون تلك المقاييس مجرد أعمال إضافية<sup>126</sup>:

- تحديد الغرض من الإبداع في المؤسسة.
- تحديد المخرجات المتوقعة، مع تحديد مساهمتها في أداء العمل شاملة بذلك نمو العمل و الربح.
- تحديد مقاييس نجاح المخرجات الأساسية.
- تحديد فرص تحديات تحسين عملية الإبداع.
- كتابة قائمة بالأنشطة التي يجب إستخدامها لتحفيز الإبداع.
- تحديد متغيرات المدخلات و المخرجات المؤثرة في نجاح الإبداع بالمؤسسة. إذ أنه إذا لم يتم رصد و مراجعة تلك المتغيرات و إدارتها بكفاءة فسوف تتأثر بها مخرجات الإبداع.
- تحديد إمكانية جمع بيانات مقاييس الإبداع المنشودة.
- تحديد طرق وضع التقارير و مراقبة المقاييس العملية و الأساسية للإبداع (بما فيها المستويات و الإتجاهات) التي تؤدي إلى زيادة العمل و زيادة الربح.

### المبحث الرابع: تطبيق نموذج كانو داخل المؤسسة

إن ممارسة القياس الدائم لرضا و ولاء العملاء له أهمية كبيرة من أجل عمل محصلة من المعلومات عن العملاء و تحديد فرص جديدة للإبداع، بحيث يكون تركيز المؤسسة في هذه الحالة على الزبون بالدرجة الأولى، الأمر الذي يجعل تحديد ملامح المنتج أو الخدمة الجديدة يتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة أو المنتج الجديد وفق توقعات الزبون و مفاجأة الزبون بما يتجاوز توقعاته بإبداعات جديدة، يساهم نموذج كانو<sup>127</sup> في تحقيق ذلك من خلال تحديد ومعرفة

<sup>126</sup> برفين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - مصدر سبق ذكره ص 227

<sup>127</sup> هو نموذج تم تطويره سنة 1984 من قبل البروفيسور الياباني كانو نوريأكي من جامعة Tokyo Rika University

تصورات الزبون وتوقعاته، و تقوم الفكرة الأساسية لنموذج كانو على فرضية بأنه لا توجد هناك علاقة خطية بين مستويي الأداء للمنتج و رضا العملاء المستفيدين، الأمر الذي يعكس لنا مدى تعقيد تفضيلات (رغبات) الزبون.

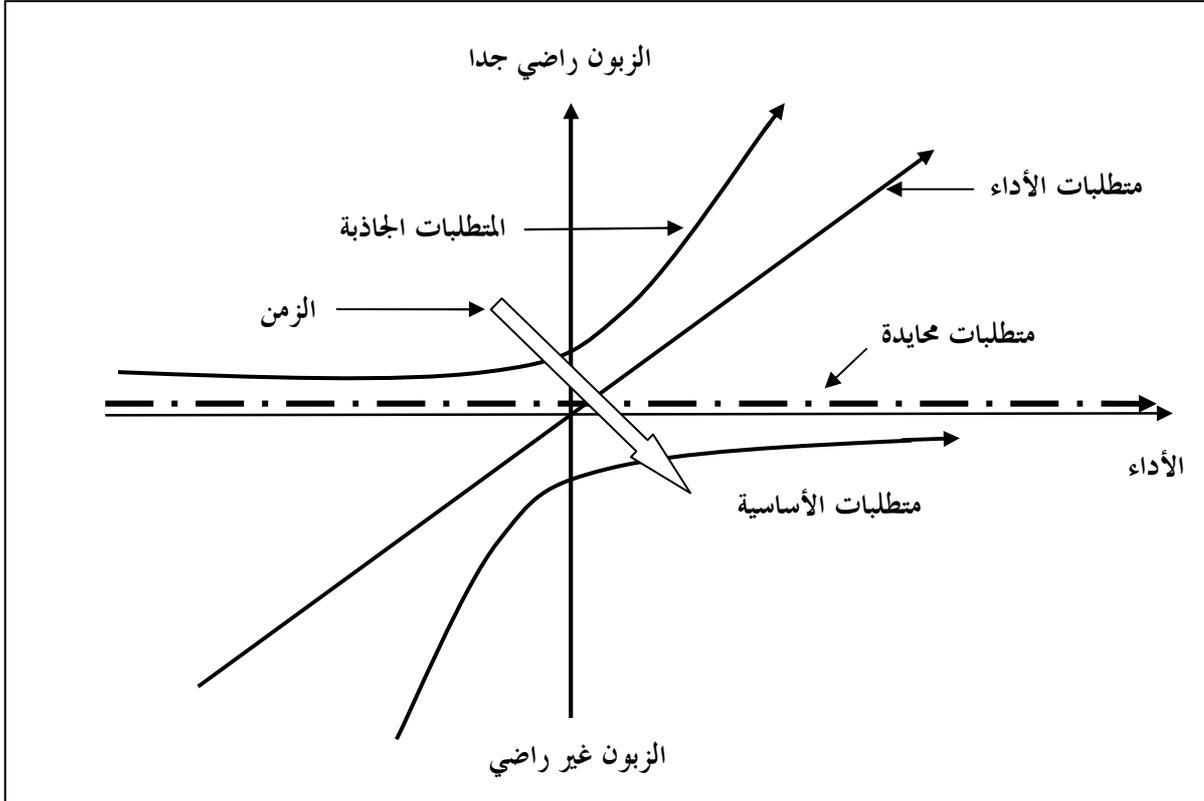
## المطلب الأول: مبادئ عمل نموذج كانو

يقوم نموذج كانو على المبدأين الأساسيين التاليين:

### أ) المبدأ الأول :

الأفكار الغير مرئية في نوعية المنتج يمكن أن نجعلها مرئية، و يظهر لنا نموذج كانو من خلال المنحنى رقم (21) و القائم على أن المنتج المطور يتموضع على محورين ، محور أفقي يوضح لنا أداء المنتج، و محور عمودي يوضح لنا مستوى الرضا الناتج عن أداء المنتج ، و من خلال المنحنى تحددت لنا أربعة فئات:

### الشكل رقم (21) محاور نموذج كانو



المصدر: Maurice Pillet – Six Sigma comment l'appliquer – éditions d'organisation paris, 2004p78 .

1- هناك بعض المتطلبات يكون فيها رضا الزبون يمثل علاقة طردية مع أداء المنتج و يعبر عنها بمتطلبات "الأداء".

2- و هناك متطلبات أساسية: هي متطلبات للزبون في المنتج لا بد من وجودها و ليس بالضرورة أن يطلبها الزبون أو يذكرها لأنه يفترض وجودها و غيابها يضر برضا الزبون بشكل كبير لأنها أمور أساسية. و هي غالبا لا تذكر، و يتوقع الزبون وجودها في المنتج بشكل أكيد و مسلم به، و عدم وجودها يؤدي إلى تديني رضا الزبون بشكل كبير، نذكر على سبيل المثال النظافة في مطعم ما تعتبر مطلبا أساسيا رغم أن غياب النظافة ينتج عنه درجة عدم رضا كبيرة لدى الزبائن إلا أنه في حالة وجودها يكونون غير مباليين بها و ذلك لأنها تعتبر من المسلمات المتوقعة وجودها.

3- المتطلبات الجاذبة : تظهر هذه المتطلبات في حالة إستجابة المنتج و تكون محايدة في حالة عدم إستجابته، و هي عبارة عن أمور لم يطلبها الزبون و لم يفكر فيها أو يتوقع وجودها في المنتج بل يتفاجأ لوجودها في حال وجدت في المنتج، و لو كانت موجودة و أفادت الزبون و حازت على إعجابه فإنها تعتبر كالقيمة المضافة للسلعة و تؤدي إلى ارتفاع رضا الزبون بشكل كبير و قد يؤدي ذلك إلى زيادة ولاء الزبون لهذا المنتج، و هذا هو مستوى المنتج المطور الذي يجعل الزبون مبهتجا حسب نموذج كانوا، و هو المستوى المتعلق بالمعرفة و المعلومات الإضافية المقدمة للزبون حول إمكانات إستخدام المنتج الجديد أو التحسينات للمنتج المتوافقة مع توقعات الزبون، تكوين جماعات مشتركة مع الزبون من أجل الحوار المستمر و إيجاد القناة السريعة و الفعالة، و تعتبر المؤسسات الريادية التي تبذل هي الأكثر حساسية لهذه الفئة من المتطلبات، وهذه المتطلبات غالبا لا يطلبها و لا يتوقعها الزبون لأنه لم يفكر في وجودها (لعدم إبداعها بعد) أو لعدم وجودها في المنتج سابقا(إبداع التحسين)، لها أكبر أثر على رضا الزبون، و تزيد من ولاء الزبون، و تختلف المتطلبات الجاذبة باختلاف المنافسين.

4- أما الفئة الرابعة من المتطلبات هي تلك الرغبات التي لا يختلف فيها الزبائن سواء إستجاب

المنتج أم لم يستجب للمتطلبات المرغوبة و هي تدرج ضمن المتطلبات المحايدة.

و هكذا نستنتج أنه لا توجد بالضرورة علاقة خطية بين الأداء الجيد للمنتج و مستوى الرضا الذي يوفره للزبون، و أنه لا يكفي فقط وجود منتج يستجيب للمتطلبات الأساسية من أجل بلوغ الريادة في السوق، وأنه يجب علينا عدم إهمال الموارد التي تخلق عدم الرضا (كإهمال المتطلبات الأساسية التي ينتج عنها عدم الرضا) من أجل الحصول على منتج أكثر نجاحا. و كذلك نلاحظ أنه توجد إمكانية الإبداع و التميز في المتطلبات الجاذبة .

#### (ب) المبدأ الثاني:

يتم تقييم متطلبات الزبائن ضمن إستبتان، تمثل أحدها جهة الأسئلة الوظيفية و الجهة الأخرى تمثل الأسئلة الغير الوظيفية، و الهدف من هذا الأسلوب هو معرفة الإنطباعات (التصورات) عن المنتج المستقبلي و الجدول رقم (12) يوضح الطريقة العملية للإجابة على الاستمارتين: مثال:

#### جدول رقم (12) يبين الأجوبة الممكنة لاستبيان كانوا

السؤال	الوظيفي	1- سيكون من المفيد جدا "راض جدا". 2- هذا من شأنه أن يكون الحد الأدنى بالنسبة لي "راض". 3- يمثل حالة عادية "محايد". 4- إنه يزعجني و لكن يمكن أن أقبل "غير راض". 5- هذا يزعجني كثيرا، و أنا لا يمكن أن أقبل "مستاء جدا".
	- إذا كانت السيارة تقتصد في إستهلاكها للوقود كيف سيكون شعورك؟	

السؤال الغير الوظيفي	- إذا كانت السيارة لا تقتصد في استهلاك الوقود، ما هو شعورك حيال ذلك ؟	1- سيكون من المفيد جدا "راض جدا". 2- هذا من شأنه أن يكون الحد الأدنى بالنسبة لي "راض". 3- يمثل حالة عادية "محايد". 4- يزعجني و لكن يمكن أن أتقبله "غير راض". 5- هذا يزعجني كثيرا، و أنا لا يمكن ان اقبل "مستاء جدا".
----------------------	---	--

المصدر:

Helmi Ben rejab «Phases amont de l'innovation :proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'evaluation de l'acceptabilité d'un produit » Thèse présentée en vue de lovtention du doctorat ,Nancy université- institu national polytechnique 02 décembre 2008.p95

إن الأشخاص الذين طرحت عليهم الأسئلة يمكنهم الإجابة ضمن شبكة تحتوي على 5 أجوبة ممكنة و يظهر الترابط التام من خلال الجواب الظاهر في الجدول (هذا سيكون من المفيد جدا) حتى نصل إلى عدم وجود الترابط في الإجابة ( هذا يزعجني كثيرا، لا يمكنني أن اقبل به).  
**ج) معالجة إستبيان كانوا:** حسب النموذج الأصلي لكانو يتم الحصول على التصنيف من خلال الربط المباشر للأجوبة عن السؤالين الوظيفي و الغير الوظيفي، عمليا، من أجل كل زبون يستعمل جدول التقييم لكانو، الجدول (13) و الذي يستعمل لتصنيف الحاجة(السلعة/الخدمة) المطلوبة، و حسب التقييم الموجود أمام إجابة جميع الزبائن الذين أجابوا على الإستبانة، و اعتمادا على رأي الأغلبية يتم تصنيف كل حاجة من المتطلبات.

توقعات	وظيفي الغير السؤال
--------	--------------------

الزبائن ↓						
	1- راضي جدا	2- راضي	3- محايد	4- غير راضي	5- مستاء جدا	
السؤال	1- راضي جدا	D	A	A	A	P
	2- راضي	I	N	N	N	B
الوظيفي	3- محايد	I	N	N	N	B
	4- غير راضي	I	N	N	N	B
	5- مستاء جدا	I	I	I	I	D

### الجدول رقم (13) جدول التقييم لكانو

المصدر: Helmi Ben rejeb «Phases amont de l'innovation :proposition d'une d'evaluation de l'acceptabilité d'un démarche d'analyse de besoins et produit » p96 (مرجع سبق ذكره).

الترميز: A:Attractif جاذب، I:Inverse عكسي، D: Discutable مشكوك فيه، B:Basique أساسي (يجب أن يكون).

على سبيل المثال: إذا كانت إجابة الزبون "1- سيكون من المفيد جدا، بالنسبة للإقتراح السيارة تقتصد في إستهلاك الوقود (الجانب الوظيفي للسؤال)"، و يجب ب "5- هذا يزعجني كثيرا، و لا يمكنني أن اقبل به على الإقتراح السيارة لا تقتصد في إستهلاك الوقود (الجانب الغير الوظيفي للسؤال)، من خلال الإجابتين و بالمقارنة مع جدول التقييم نستنتج أن الحاجة "إقتصاد الوقود" تصنف من متطلبات الأداء.

إضافة إلى المتطلبات الأربع المذكورة سابقا ( الأداء، الأساسيات الجاذبة، و الحيادية) و التي تعتبر النتائج الرئيسية لطريقة كانو، تم تحديد فئتين أخريتين من المتطلبات سنوضحها في الحالتين التاليتين:

- في حالة وجود تناقض في إجابتي الزبون كما هو الحال إذا ما كانت إجابة الزبون أنه راض في حالة تلبية و عدم تلبية رغبته (المتطلب) على حد سواء فإن المتطلبات الموجودة في هذه الفئة تسمى مربية "مشكوك فيها".

- و عندما يجيب الزبون على عكس ما هو متوقع، على سبيل المثال إذا كان الزبون يشعر بعدم الرضا عند وجود الحاجة(سلعة/خدمة) المحددة من قبل المؤسسة التي نقوم بدراستها، و يشعر بالرضا عند غياب تلك الحاجة، إحدى التفسيرات لهذا الموقف هي أن الزبون لا يتوقع حصوله على الرضا من المتطلبات التي تحددها المؤسسة و لكن يحصل على الرضا من العكس، متطلبات هذه الفئة تسمى "العكسية". على سبيل المثال، بعض الزبائن يفضلون منتجات التكنولوجيا الفائقة، في حين أن آخرين يفضلون النموذج الأساسي للمنتج وسيكون مستاء اذا كان في منتج ما ميزات اضافية كثيرة جدا.<sup>128</sup>

إن تصنيف إحدى هذه المتطلبات ضمن فئة أو أخرى من هاتين الفئتين من طرف المجيب يوجب علينا أن نضع في الحسبان:

- طبيعة المتطلبات ( حالة كان من الصنف عكسي).
- صياغة المتطلبات (غير واضحة).
- صياغة الإستبيان ( شرح الأسئلة).

كما أن الحصول على تصنيف ضمن هاتين الفئتين يمكن أن يعبر بأن المتطلبات في السؤال في واقع الأمر تعبر عن صنفين مختلفين من المتطلبات في آن واحد. يعطي جدول التقييم تصنيفا تبعا لرأي زبون واحد الذي أجاب على السؤالين الوظيفي و الغير وظيفي، إلا انه يوجد هناك خطوة إضافية مهمة ألا وهي يجب أخذ أجوبة جميع الأفراد المستجوبين و يؤخذ رأي الأغلبية من اجل وضع تصنيف مناسب للحاجة(سلعة/خدمة) حسب النموذج الأصلي لكانو، على سبيل المثال إذا كان

---

<http://www.manufacturingterms.com/Arabic/Kano-Model-Definition.html><sup>128</sup>

جواب 90% من الأفراد هو أن الحاجة هي صنف "أساسي" و 10% موزعة على باقي الأصناف، فتصنف الحاجة ضمن "المتطلبات الأساسية".

## المطلب الثاني: مزايا و سلبيات نموذج كانو

✓ مزايا نموذج كانو: من الإيجابيات نذكر أن التصنيفات للمتطلبات (الحاجات) من خلال نموذج كانو تكون واضحة.

- يساعد في تحديد الأولويات لمصممي المنتج، فإنه ليس من المفيد الإستثمار في تطوير منتج يستجيب للمتطلبات الأساسية مجرد انه وصل لمستوى معين من الرضا، على العكس من ذلك فإن الإستثمار في منتج يستجيب لمتطلبات الأداء أو المتطلبات الجاذبة التي لها تأثير أكبر على الجودة المدركة و بالتالي مستوى أكبر من الرضا.

- المتطلبات أكثر وضوحا وتبسيطا، بحيث الجوانب و المعايير التي لها تأثير أكبر على رضا العملاء يمكن التعرف عليها بشكل أفضل.

- يمكن إستخدام نموذج كانو لقياس رضا العملاء مع طرق وعمليات أخرى من شأنها دعم

الإبداع مثلما هو الحال مع نظام إختبار و تصميم دالة الجودة QFD (Quality

Function Deployment) و قد أظهرت العديد من البحوث العلمية التكامل بين

هاتين الطريقتين، أين يتم تحديد الرغبات و المتطلبات، و معرفتها و من ثم تصنيفها هرميا و

هذا التصنيف يعتبر من الشروط المسبقة في QFD، لأن طريقة QFD تهتم بترتيب

المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المنتجات حيث أنها تضمن تصميم المنتج

بالجودة والمواصفات المطلوبة من قبل العملاء<sup>129</sup>.

<sup>129</sup> Maurice Pillet – Six Sigma comment l'appliquer – éditions d'organisation paris, 2004p78 .

- يساهم نموذج كانو في توضيح وضع التحسينات في مرحلة تطوير المنتج لا سيما في حالة وجود تناقضات.
- كما نلاحظ أن نموذج كانو يعتبر مناسباً جداً في إستراتيجيات التسويق (B2C) Business to consumer) لأنه يقوم على مبدأ إستجواب الزبون أو المستخدمين النهائيين، و قد أظهرت التجارب أيضاً إمكانية إستعماله في إستراتيجية التسويق (B2B) Business to business).
- علماً أن تصنيف المتطلبات تتغير بتطور المنتج مع مرور الوقت، بحيث قد تكون بعض المنتجات ضمن المتطلبات الجاذبة أو متطلبات الأداء، و من ثم تتحول لتصبح متطلبات أساسية، فمثلما كانت أماكن التخزين في السيارات عبارة عن متطلبات جاذبة في الوقت الذي ظهرت فيه منذ سنوات الثمانينات لتصبح أساسية في الحاضر. و عليه فإنه يجب على المؤسسات مواكبة التكنولوجيا الجديدة لكي لا تجرد نفسها أمام منتجات قديمة مهجورة<sup>130</sup>.

### ✓ النقاط السلبية لنموذج كانو:

- في نموذج كانو نأخذ رأي الزبائن كل على حدا و لكن تصنيف المتطلبات ينتج عن التصويت الكلي لمجموع المحييين على الإستبانة و بذلك فإننا سنهمش رأي بعض الزبائن و لا تؤخذ آرائهم بعين الإعتبار.
- الحدود المتعلقة بتصنيف الحاجة: في النسخة الأصلية لنموذج كانو، تصنيف كل حاجة على أساس رأي أغلبية المحاويين، تبدو هذه الطريقة كافية في حالة كان هناك توافق واضح في طريقة التفكير للزبائن بحيث تكون هناك إجابة واحدة مهيمنة على سائر الإجابات، إلا أنها تكون أقل وضوحاً بكثير في حالة كان هناك توزيع متقارب للأجوبة على سبيل

<sup>130</sup> Helmi Ben rejeb «Phases amont de l'innovation :proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'evaluation de l'acceptabilité d'un produit » Thèse présentée en vue de lovtention du doctorat ,Nancy université-institu national polytechnique 02 décembre 2008.p97

المثال (25% تمثل الأساسية، 24% تمثل المحايدة، 27% الجاذبة، 24% العكسية) في هذه الحالة تصنيف المتطلبات يكون أقل وضوحا، و هي تعتبر من نقاط في نموذج كانو .

✓ أهم التحسينات التي أضيفت لنموذج كانو:

1- بالنسبة لتصنيف المتطلبات: ضمن طبعة خاصة بعنوان "مركز الجودة لجريدة

الإدارة" (Center for Quality of Management journal) ، قام Reinhart

Richter و هو أحد مؤلفي هذه الطبعة، بعد دراسة أفكار و نظريات و قيامه بعدة تجارب

على النموذج خرج بالقاعدة التالية:

" إذا كان المجموع ( الأداء + الجاذب + الأساسي) < (محايد + عكسي + مشكوك فيه) إذن تصنيف المتطلبات يكون هو العنصر الأكبر في المجموعة (الأداء، الجاذب، الأساسي)، و إذا كان العكس فإن التصنيف يكون أكبر عنصر في المجموعة (محايد، عكسي، مشكوك فيه)".

على سبيل المثال في حالة ما تحصلنا على النتائج التالية:  $A=19, P=18, B=18, D=3, I=2, N=20$

إذن سيكون لدينا:  $(P+A+B=67) < (N+I+D=25)$  و منه فإن التصنيف يكون العنصر الأكبر في المجموعة  $A = (B, P, A)$  (19) إذن هو من المتطلبات الجاذبة.  $[Max(A, P, B)=A(19)]$ .

إلا أن هذه الطريقة هي الأخرى تهمش بعض الأجوبة و لا تأخذها بعين الإعتبار مثلما هو الحال في النسخة الأصلية لنموذج كانو و قد إقترح Timko Mike أسلوبا يعتبر مواصلة لطريقة معالجة أجوبة الاستمارتين، و هو عبارة عن مؤشر يعكس لنا رضا الزبون بإستخدام جميع الأجوبة المتحصل عليها في كل فئة، و يرمز

لهذا المؤشر ب "Customer Satisfaction" CI

رضا المستهلك، ويتمثل المؤشر في حساب معاملين، المعامل الأول يسمى Better و

هو يقيس الرضا عندما يستجيب المنتج للمتطلبات، بحيث:

$$\text{Better} = \frac{A + P}{A + P + B + N} \quad (1)$$

أما المعامل الثاني يسمى *Worse* و هو يقيس عدم الرضا عندما لا يستجيب المنتج للمتطلبات، بحيث:

$$\text{Worse} = \frac{A + B}{A + P + B + N} \quad (2)$$

**ملاحظة:** المعامل *Worse* يكون مسبق بإشارة سالبة.

**مثال:** من نتائج المثال السابق نتحصل على  $\text{Worse} = 0,48, \text{Better} = 0,49$ . هذين المعاملين هما محصورين بين 0 و 1 بالقيمة المطلقة، و في حالة ما إذا كان المعامل *Better* قريب من 1 فإن المتطلبات يكون لها تأثير أكبر على رضا الزبون، والعكس كلما كان يقترب من 0 يكون التأثير ضعيف جدا، أما بالنسبة للمعامل *Worse* فإنه كلما كان قريبا من 1 فهذا يعني أن المتطلبات لها تأثير عدم رضا أكثر أهمية عندما لا يستجيب المنتج، و عندما يكون قريب من 0 فإن هذا التأثير يكون ضعيفا<sup>131</sup>.

<sup>131</sup> Helmi Ben rejeb «Phases amont de l'innovation :proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'évaluation de l'acceptabilité d'un produit »p100 . (مرجع سبق ذكره )

### خلاصة الفصل الثالث:

أصبحت المؤسسة على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى ارتباطها بالزبون، ذلك الذي أصبح يتصف بتطور سريع في ميوله و اتجاهاته، و عي استهلاكي عالي و عقلانية في الاختيار، لذلك كان عليها الاستجابة لكل هذا عن طريق اكتسابها المرونة اللازمة و القدرة على التكيف و اليقظة لكل ما يطرأ في السوق من جديد.

و عليه اتجهت المؤسسة نحو التفكير و العمل بأساليب جديدة، و إطلاق العنان لطاقتها و قدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز الذي من شأنه فتح مجالا واسعا أمام نموها و ازدهارها.

حيث أيقنت المؤسسات بأن توجهها نحو الزبون هو الاختيار الأنسب و الذي يجب وضعه في صميم استراتيجياتها، انطلاقا من سعيها الجاد إلى تحقيق رغباته و احتياجاته بالجودة المناسبة كخطوة أولى، ثم البحث عن كفاءات منحه قيمة مضافة تسعده، و مساعدته على التماسها و التمتع بها من خلال استعماله لسلع و خدمات المؤسسة.

و تظهر أهمية القيمة الموجهة للزبون من خلال رد فعله الإيجابي المفصح عنه بالرضا و الإعجاب، نتيجة تفوق الإشباع المتحصل عليه على التضحيات المبذولة لأجله من ثم يظهر أن القيمة المحققة للزبون تأخذ أشكال عديدة و يتم إدراكها تبعا لوجهات نظر عديدة أيضا، حيث ترتبط بطبيعة كل زبون و خصائصه.

الفصل الرابع

**دراسة حالة مؤسسة EGGT**

حام ربي نموذجاً

## مقدمة الفصل الرابع:

إن دراسة عامل الإبداع و اعتباره إستراتيجية جديدة من الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الراجعة في الاستمرارية يتطلب ابراز دوره داخل المؤسسة تطبيقيا، و كنتيجة للنهضة التي شهدتها المحيط الخارجي للمؤسسات على كل الأصعدة و بسبب تفاقم عدد المؤسسات المنتجة لنفس المنتج، بالإضافة الى رغبة هذه المؤسسات في التميز و الاختلاف مع محاولتها تلبية رغبات زبائنها وحتى مفاجأتهم بما يفوق توقعاتهم، فإنه من الضروري إدخال عامل الإبداع و اعتباره إستراتيجية على المدى الطويل و التي لا تتحقق فعاليتها إلا بتوفير الظروف الملائمة للإبداع و تطبيق أساليب و نماذج تسمح بنجاح المنتجات المحسنة و المبدعة و بإعطاء المؤسسة صبغة تنافسية مقارنة مع المنافس.

إن عملية الإبداع ليست بالعملية العشوائية، فهي عملية تتطلب التفكير المحكم مع إقتراح الأفكار الخلاقة المساهمة في إعطاء روح جديدة لمنتج المؤسسة من خلال إدراك أهمية صوت الزبون وتحقيق رغباته حيث يعتبر هذا الأخير السبب الرئيسي في وجود الخدمة أو السلعة المبدعة، حيث تتسابق المؤسسات اليوم لكسب ولاء أكبر قدر ممكن من الزبائن بتلبية توقعاتهم و تحقيق رضاهم، و على هذا الأساس قمنا بدراسة تطبيقية لجمع مقدار كافي من المعلومات التي تساعدنا في الحصول على فرصة لتفسير دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية وهو الهدف المنشود من الدراسة.

## المبحث الاول: التعريف بمؤسسة EGGT وبالمؤسسة نموذج الدراسة حمام ربي

من أجل وضع المؤسسة في اطار الدراسة، لا بد لنا من إعطاء صورة واضحة حول ظروف نشأة المؤسسة و مراحل تطورها و كذا المهام و الأهداف الرئيسية التي تقوم بها، و قد أخذنا المؤسسة الحموية حمام ربي كنموذج للدراسة .

## المطلب الاول: التعريف بمؤسسة التسيير السياحي تلمسان Entreprise de gestion Touristique de Tlemcen

➤ المقر: تقع بشارع باستور تلمسان- الجزائر.

➤ نبذة تاريخية: مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان، مؤسسة ذات أسهم أنشئت من خلال المرسوم رقم 83-215 المؤرخ في 26 مارس 1983 المتعلق بخلق مؤسسة التسيير السياحي لتلمسان (EGTT) المتمم للمرسوم 85-49 المؤرخ في 02 مارس 1985. من خلال قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، تحولت المؤسسة إلى شركة ذات أسهم في مارس 1990.

تم تغيير نط المؤسسة بواسطة عقد رسمي موثق بتاريخ 27 مارس 1990 من الخاصية الاجتماعية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية (شركة ذات أسهم) حيث تم تعيين مكتب مجلس الإدارة بواسطة العقد الموثق وتم تعيين السيد بوطاوس إبراهيم بوعلام كرئيس مجلس الإدارة والمدير العام للمؤسسة.

➤ رأس مالها الاجتماعي: قدر بـ 150 000 000.00 دج وأصبحت ضمن محفظة لشركة التسيير التساهمية (SGP) GESTOUR.

➤ عدد عمالها: يقدر عدد عمالها حاليا بقرابة 700 عامل.

➤ نشاطات المؤسسة: قطاع خدماتي يتمثل في الفنادق والحمامات المعدنية وكل النشاطات والخدمات الموائية لهم. كالإطعام، الرياضة، العلاج بالياه المعدنية والترفيه... إلخ<sup>132</sup>.

### ➤ وحدات نشاطها:

1) الفنادق: فندق الزيانين بتلمسان.

فندق التافنة بمغنية بتلمسان.

فندق الفرسان بسعيدة.

2) محطات الحمامات: محطة بوحنيقية ولاية معسكر.

محطة حمام بوغرارة ولاية تلمسان.

محطة حمام ربي ولاية سعيدة.

محطة حمام بو حجر ولاية عين تموشنت.

يديرها رئيس مدير عام، عدد أعضاء مجلس إدارتها (7) أعضاء و تقع كلها في الغرب الجزائري، وتعتبر هذه المحطات المعدنية متنافسة فيما بينها خاصة محطة بوحنيقية و محطة حمام ربي اللتان تقعان بمقربة من بعضهما.

**المطلب الثاني: نموذج الدراسة محطة حمام ربي بسعيدة**

---

<sup>132</sup>[http://www.egtt-dz.com/egtt\\_presentation.html](http://www.egtt-dz.com/egtt_presentation.html)

إن الموقع الجغرافي و الموارد الطبيعية المتنوعة، جعلت من ولاية سعيدة (مدينة المياه) لوحة فنية جد جميلة حيث نجد فيها عدة ينابيع للمياه الساخنة ذات الصفة العلاجية، لتسمح لها بتشكيل قطب سياحي معتبر ومميز.

و لقد تجاوزت سمعة حمام ربي الحدود الولائية نظرا لنوعية مياهه الحموية العالية التي تشتهر باستعمالاتها العلاجية في العديد من الأمراض كما أنها مناسبة للإستحمام والراحة .

### 1) العوامل المساعدة في إعطاء مؤسسة حمام ربي قدرة تنافسية:

اسم المنبع: حمام ربي .

العنوان : بلدية:أولاد خالد دائرة : سيدي بوبكر ، ولاية سعيدة .

الموقع : يقع على بعد 10 كلم عن مركز ولاية سعيدة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 06 .

الطبيعة القانونية للمنبع : ملك للدولة .

إسم المستغل: مؤسسة التسيير السياحي لتلمسان " EGT " .

الهاتف ورقم الفاكس: 048.46.61.77 / 048.46.61.93

المنشأة القاعدية : توصيل الماء الصالح للشرب – توصيل الكهرباء- تصريف المياه القدرة .

المؤشرات الفيزيائية والكيميائية :

التدفق : " 06 ل/ثا"

درجة الحرارة : تصل حتى 49<sup>0</sup> مع وجود مكونات الكلور و الصوديوم 1 غرام في اللتر.

المؤشرات العلاجية : الأمراض الجلدية – الأمراض التنفسية – أمراض الروماتيزم .

- وجود 60 غرفة استحمام (موزعة على جناحين ، الأول مخصص للرجال و الثاني للنساء)

- وكانت بداية استغلاله سنة 1970.

سعر الاستحمام : 120 دج .

أما عن محيط المنبع: فإن المنطقة تزخر بمناظر سياحية و طبيعية مع وجود منطقة للتوسع السياحي، تواجد فندق المياه المعدنية(خاص)، وجود مرقد لدى الخواص (بوعباسي).مع وجود مركز للاستحمام والعلاج خاص بفئة المجاهدين .

المنشآت الفندقية :

83 سرير منها :

13 بن قالوهات عائلية بكل لوازمها بسعة 50 سرير:

سعر بن قالو أحادي: 2800 دج.

سعر بن قالو ثنائي : 3800 دج.

سعر بن قالو لثلاثة أشخاص : 4800 دج.

سعر بن قالو فاخر(لشخص واحد) : 4300 دج.

سعر بن قالو فاخر(لشخصين) : 5300 دج.

في الجدول رقم 14 تجدون و بلغة الأرقام عدد الوافدين إلى حمام ربي خلال الثلاثي الأول من

سنة 2011 و رقم الأعمال أيضا .

جدول رقم 14: عدد الوافدين إلى حمام ربي خلال الثلاثي الأول من سنة 2011

	جانفي	فيفري	مارس
الليالي	745	820	1188
الوصول	575	653	917
عدد الغرف	523	563	449
المطعم	983	794	645
الحمام	18263	16182	23932

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

جدول رقم 15 : رقم الأعمال الخاص بكل نشاط

	جانفي	فيفري	مارس
ر. أ. الإقامة .	1.214000 دج	1.213000	1.580000
ر.أ المطبخ .	1.465000	661000	1.139000
ر.أ . الحمام .	1.694000	1.610000	2.221000
ر.أ المقهى .	44000	40000	58000

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة



يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحموية فيما يلي:

### المديرية .

قسم الإدارة و الوسائل العامة .

قسم المراقبة والتسيير .

قسم المالية و المحاسبة .

قسم التمويل و الاستثمار .

رئيس فرع المصالح الاقتصادية .

مسير المخزون .

### قسم الصيانة .

رئيس القسم .

العمال التقنيين .

### مصلحة الاستقبال .

رئيس مصلحة الاستقبال .

مستقبل .

## مصلحة الحمام .

حمام الرجال - رئيس فرع .

حمام النساء - رئيس فرع .

## هياكل الإطعام :

- وجود مطعم سياحي بسعة 120 وجبة . (بسر متوسط قدر بـ 1000 دج).

- وجود مقهى سياحي بسعة 25 مكان .

- عدد العمال : 50 عامل.

- اختصاصي طبخي : (بالبطاقة و على الاختيار).

حظيرة سيارات : سعتها 50 سيارة . (50 دج).

## (2) تحفيز الإبداع داخل مؤسسة حمام ربي :

نتيجة للتغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسة و كاستجابة مؤسسة حمام ربي للتحولات والتغيرات، فإن المؤسسة تقوم بتطوير مواردها البشرية و المادية بالإضافة إلى إدخال عامل التكنولوجيا لتحسين أداء الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. و نجد في الموقع الإلكتروني ل EGTT تعريف بالمحطة الحموية حمام ربي كنوع من الدعاية والإعلان للمحطة و عن جودة و القيمة الصحية للمياه وهذا من شأنه أن يساهم في جذب الزبائن الذين يستعملون الانترنت و من اهم الاصلاحات التي قامت بها المؤسسة ما يلي :

- تكوين اليد العاملة المؤهلة من جديد لتصبح يد عاملة كفئة ، و اعتبارها مورد بشري من غير الممكن التخلي أو الاستغناء عنه. و يخضع الموظفين لدورات تكوينية في مراكز خاصة في مجال الخدمات الفندقية منها ثلاث مراكز تكوينية هي مركز التكوين ببوسعادة و مركز التكوين بتيزي وزو و الأوراسي بالجزائر العاصمة.

- قامت المؤسسة الحموية حمام ربي باستحداث جناح طبي متخصص يتكون من قاعات خاصة بالعلاج من أمراض المفاصل و أمراض أخرى و حتى للأشخاص الطبيعيين اللذين يشعرون بنوع من الإرهاق نتيجة الضغوطات اليومية الناتجة عن العمل، و قد بدأ استغلال هذا الجناح في مارس 2011 هذه القاعات مزودة بأجهزة و معدات حديثة يديرها طاقم و تقنيين متخصصين و هم بدورهم يشرفون على القيام بمتابعة و علاج المرضى، و يتكون الطاقم الطبي من : طبيب و قابلة، سكرتيرة طبية، مدلك للرجال و مدلكة للنساء، العلاج الطبيعي Kinésithérapeutes .

### (3) البيئة التنافسية التي توجد بها مؤسسة حمام ربي :

وفقا لبيانات وزارة البيئة وتهيئة الإقليم ، فإنّ الجزائر تحتوي على ما لا يقل عن مائتي منبع تتوزع على عشرات المحافظات الداخلية، و تشتهر منها "حمام ملوان" بمنطقة البليدة (50 كلم غرب)، "ريغة" الشهير بمحافظة عين الدفلى (170 كلم غرب)، "الضلعة" بولاية المسيلة (300 كلم شرق)، "حمام الدباغ" التابع لمنطقة قالمة (420 كلم شرق) و"بوحينية" بمحافظة معسكر (600 كلم غرب)، كما يبرز المنبع المائي "إكسانة" بمنطقة البويرة (120 كلم شرق) المعروف محليا بتسمية "افراكسن"، و يوجد المنبع المذكور في منطقة يقدر علوها عن سطح البحر بـ650 مترا.

ويشير الباحث "أحمد أوزيالة"<sup>133</sup> إلى أنّ هذه المنابع الحارة التي يتراوح تدفق مياهها ما بين 6 و 25 لترا في الثانية، تحظى بإقبال كثيف على مدار أشهر العام، حيث يفضل الشباب والكهول والشيوخ من الجنسين مراودتها، و تمتاز مياهها العذبة بخصائص كيميائية تفيد في علاج أمراض الجلد و المفاصل و الأعصاب و التنفس و الأنف و الحنجرة و الأذن.

<sup>133</sup> المنابع المائية في الجزائر: ثروة بيئية و سياحية [www.elaph.com/web/environment/.../642050.ht](http://www.elaph.com/web/environment/.../642050.ht)

وتشهد عموم المنابع المائية وشلالاتها معدل 150 ألف زائر أسبوعيا يتوافدون للتمتع بما توفره هذه المنابع الواقعة وسط فسيفساء من المناظر الغابية والجبلية الخلابة المرشحة لاستقطاب بين 3 إلى 5 ملايين زائر في غضون الأربع سنوات القادمة..

كما أن السياحة البيئية في الجزائر بدأت تأخذ بعدا أكثر قيمة مع المنابع المائية التي تدفع الهائمين بها إلى استكشاف مناطق جبلية ذات غطاء غابي كثيف بينها جبال ماونة وهوارة وطايا ودباغ شرق البلاد، فيما تشكل السهول و البراري مسطحات أرضية خضراء تعبرها عديد المجاري المائية أهمها وادي سييوس الذي يعد مصدرا وموردا طبيعيا هاما بهذه المنطقة.

وهناك برامج موجهة لاستغلال قدرات المنابع المائية بطريقة مندمجة ومتناغمة تكفل ترميم وإعادة تأهيل مراكز الراحة وإنشاء مخيمات خاصة على مستوى المنابع و تهيئة فضاءات للعب موجهة للأطفال وأخرى لهواة تسلق الجبال، فضلا عن تهيئة البحيرات الجوفية.

هناك منافسة قوية بين هذه المؤسسات لإستقبال أكبر قدر ممكن من الزبائن بمختلف الأعمار ومختلف الاجناس و نظرا للموقع الاستراتيجي الذي تأخذه ولاية سعيدة فإن مؤسسة حمام ربي ستعتمد استراتيجية التمييز لما يتميز به ماؤها المعدني من خصائص حيوية و صحية تجعل منه مميزات لتقديم خدمات مميزة ذات ميزة تنافسية على مستوى التراب الوطني حيث يعمل مدير المؤسسة على ابراز أهمية مؤسسته ودعم قدراتها التنافسية من خلال إضافة خدمات تكميلية كبناء فندق للإيواء ذو سعة أكبر، و حظيرة للسيارات، و إضافة الجناح الطبي بجميع الملتزمات و التجهيزات التكنولوجية الصحية الحديثة بالإضافة إلى الملاحق الترفيهية و الرياضية و خاصة أن المؤسسة تستقبل الفرق المحلية مثل فريق مولودية سعيدة القسم الممتاز و كذلك الوفود من الباحثين والأساتذة من كامل التراب الوطني و خارجه القادمين للمشاركة في مجالات البحث العلمي التي تنظمها جامعة الطاهر مولاي بولاية سعيدة و خاصة أن المؤسسة هي على مقربة من الجامعة تبعد حوالي 10 كم، و غير ذلك من النشاطات التي تقوم بها مختلف المنظمات و

الأحزاب، وهكذا فإن المؤسسة الحموية حمام ربي هي مؤسسة ذات مكانة استراتيجية و لها دور فعال في دفع التنمية لولاية سعيدة و الولايات المجاورة باعتبار أن ولاية سعيدة هي بوابة الصحراء. و لا بد لنا أن نشير هنا إلى أن استراتيجية المؤسسة الحموية حمام ربي تركز حول الزبون و مدى رضا هذا الأخير على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وهي تولي اهتماما كبيرا لربائنها من تحسين و إبداع كل ما هو جديد في سبيل الوصول إلى مكانة تنافسية على المدين المتوسط والبعيد.

**4) عوائق الإبداع في مؤسسة حمام ربي:** باعتبار المؤسسة الحموية حمام ربي مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العام فهي كغيرها من المؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة فقد تأثرت بالمحيط الاقتصادي العام الذي مرت به الجزائر. و بالرغم من الجهود المبذولة من طرف المؤسسة بصفة خاصة و الدولة بصفة عامة إلا ان عملية الإبداع في القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة حمام ربي يعتبر متأخر نتيجة عدة عوامل منها:

- 1- قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع.
- 2- قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع.
- 3- المردود المنخفض المتوقع من الإبداع.
- 4- قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- 5- قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع و المبدعين.
- 6- نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

### **المبحث الثاني: الهدف العام من الدراسة التطبيقية**

❖ أسباب اختيار طريقة الاستقصاء: إن الهدف من القيام بأي بحث هو وصول الباحث إلى اجابات محددة لأسئلة معينة، و الواقع أن الحصول على اجابات محددة و دقيقة هي عملية نسبية. و عندما يتعلق البحث بدراسة موضوع الابداع و دوره في إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية ارتأينا اقتراح نموذجاً يتماشى مع متطلبات الموضوع بحيث يكون هذا النموذج بمثابة

لبنة أو مرحلة تمهيدية للإبداع داخل المؤسسة انطلاقاً من الزبون و على أساس توقعاته ينتج لدينا ابداع و بناء على هذه الفرضيات قمنا باستعمال استمارة مستوحاة من نموذج كانو و هو يعتبر منهج استقصاء في حد ذاته.

#### ❖ أسباب اختيار مؤسسة حمام ربي كنموذج للدراسة:

- إن من أهم أسباب اختيارنا لمحطة حمام ربي كنموذج للدراسة يرجع الى:
- باعتبار المؤسسة ملائمة لتطبيق نموذج كانو . بما أنها تضع الزبون من أهم اولوياتها و تحاول أن تنافس على المستوى المحلي و الجهوي و الوطني وحتى على الصعيد العالمي ان أمكن ذلك نظرا لما يتميز به الماء المعدني من مميزات صحية خاصة، و الطبيعة المناخية الملائمة للمنطقة.
  - تعتبر المؤسسة الحموية حمام ربي هي المؤسسة المصدر للمنتج و بالتالي فإن عملية الابداع و التحسين ستكون على مستوى المؤسسة.
  - باعتبارها أرضية خصبة مهياً للإبداع، خاصة الابداع في مجال الخدمات الصحية و السياحية.

#### ❖ التعريف بقائمة الاستقصاء:

لقد قسمنا قائمة الاستقصاء إلى قسمين اساسيين :القسم الأول تعلق بتعريف الزبائن من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، و نوع العمل و كذا طبيعة التواجد في المؤسسة، اضافة الى نوع الخدمة المستهدفة. أما القسم الثاني فتعلق بتحديد توقعات العميل التي من خلالها يمكن تصنيف مجموعة من الخدمات الجديدة التي ستقوم المؤسسة في الشروع بتقديمها كنوع من التحسين، بالتالي سيتسنى لنا تصنيفها وفقاً لتوقعات الزبائن حسب نموذج كانو، في محاولة منا لتطبيق نموذج كانو على المؤسسة الحموية حمام ربي و بعد عملية التحسين التي قامت بها، كاستحداث المؤسسة للجنح الطبي و المرفق بمجموعة مميزة من الخدمات الصحية التي من شأنها إعطاء ميزة تنافسية

للمؤسسة و بالتالي جلب عدد كبير من الزبائن وكسب ولائهم الدائم للمؤسسة الناتج عن رضاهم من تقديم الخدمات.

ومن أجل تطبيق نموذج كانوا، قمنا بإعداد إستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة الوظيفية و الغير الوظيفية و التي تمثل مجموع التحسينات ( الخدمات) الجديدة التي تنوي المؤسسة القيام بتقديمها باعتبار أن الزبون هو العنصر المهم و الذي على أساس توقعاته و رغباته سنتنتج و تصنف هذه الخدمات و هي كالآتي:

#### أ) مجموع الأسئلة الوظيفية:

- 1- إذا دخلت المؤسسة أو أحد الأماكن الترفيهية التابعة للمؤسسة ووجدتها نظيفة كيف سيكون شعورك؟
- 2- وجود خدمات صحية؟
- 3- وجود قاعة مخصصة للعلاج؟
- 4- وجود طبيب متخصص؟
- 5- وجود تجهيزات طبية حديثة خاصة بالعلاج؟
- 6- وجود أخصائي تدليك بالرجال و أخصائية تدليك خاصة بالنساء؟
- 7- وجود حظيرة سيارات يديرها عون أمن؟
- 8- وجود فندق يحوي غرف فردية و ثنائية كافية لإيواء جميع الزبائن الذين يرغبون في الإقامة ليلة أو أكثر، و يحوي مختلف الخدمات التي يحتاجها الزبون؟
- 9- وجود قاعة مخصصة للحفلات؟
- 10- وجود خدمات ترفيهية خاصة بالعائلات ، و الأندية الرياضية و الثقافية مثل ( كفيتريا، قاعات مخصصة للنشاطات الرياضية و الثقافية، ... )؟

#### ب) مجموع الأسئلة الغير الوظيفية:

- 1- إذا دخلت المؤسسة أو أحد الأماكن الترفيهية التابعة للمؤسسة و لم تجدها نظيفة كيف سيكون شعورك؟
- 2- عدم وجود خدمات صحية؟

- 3- عدم وجود قاعة مخصصة للعلاج؟
- 4- عدم وجود طبيب متخصص؟
- 5- عدم وجود تجهيزات حديثة خاصة بالعلاج؟
- 6- عدم وجود أخصائي تدليك بالرجال و أخصائية تدليك خاصة بالنساء؟
- 7- عدم وجود حظيرة سيارات يديرها عون أمن؟
- 8- عدم وجود فندق يحوي غرف فردية و ثنائية تكفي إيواء جميع الزبائن الذين يرغبون في الإقامة، و يحوي مختلف الخدمات التي يحتاجها الزبون؟
- 9- عدم وجود قاعة مخصصة للحفلات؟
- 10- عدم وجود خدمات ترفيهية خاصة بالعائلات، و الأندية الرياضية و الثقافية مثل ( كفيتريا، قاعات مخصصة للنشاطات الرياضية و الثقافية ، ... )؟

نموذج الاستثمارة موجود ضمن قائمة الملاحق، و هو نموذج مستوحا من الدراسات السابقة<sup>134</sup> ، وأمام كل سؤالين وظيفي و غير وظيفي وضعنا جدولا للتقييم خاص بكل خدمة و يكون مجموعها 10 جداول تقييم في كل إستمارة.

و قد قمنا بتوزيع 93 إستمارة على زبائن المؤسسة و كان التوزيع من خلال الحوار المباشر مع مجموع الزبائن و ذلك لضمان الفهم الجيد للأسئلة من طرف الزبائن الذين قاموا بالإجابة على الاستثمارة مما يخول لنا الحصول على أجوبة دقيقة من أجل الحصول على النتائج المرغوب فيها و التي من خلالها نقوم بتصنيف مجموع الخدمات الجديدة تصنيفا واضحا و دقيقا، كما وزعنا بعض الاستثمارات عن طريق شبكة الأنترنت و ذلك لأجل استغلال كافة الوسائل المتاحة من أجل إنجاز هذا البحث، بما في ذلك الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال البحث العلمي، و قد تحصلنا على الاجابات على هذه الاستثمارات في وقت قياسي إن لم نقل مباشرة بما أننا أشرفنا على عملية التوزيع شرح الاستثمارة بالشكل المطلوب، و قد مست الدراسة مختلف الفئات من كبار و شباب، نساء و رجال، المثقفين منهم وحتى الأشخاص الأميين وقد لمسنا تجاوب إجابي من طرف زبائن المؤسسة اللذين دفعهم الحماس لإبداء رأيهم و أحسوا بنوع من

<sup>134</sup> La conception à l'écoute du marché [www.managementplace.com/fr/insep/coneco.pdf](http://www.managementplace.com/fr/insep/coneco.pdf)

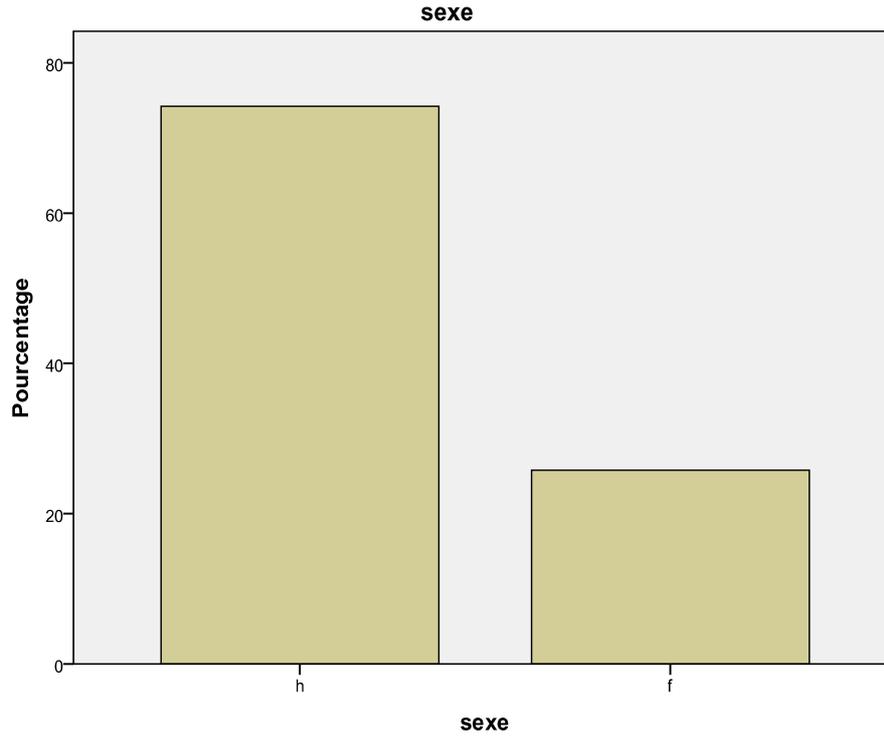
الرضا في مشاركتهم في تحقيق رغباتهم و متطلباتهم الأمر الذي ساعد في جمع الاستثمارات و القيام بالدراسة على احسن ما يرام. و بعد جمع الاستثمارات قمنا بترتيبها و قد تحصلنا على 930 جدول تقييم، تمت معالجة هذه الاستثمارات بطريقتين الاولى يدوية أي من خلال عملية الفرز و احصاء الجداول قمنا بإعداد الجدول رقم 16 و الطريقة الثانية عن طريق استخدام برنامج (SPSS19) و هو أسلوب جديد على النموذج المقترح استخدمناه من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة و لغرض تقييم النتائج المتحصل عليها و اختبار فرضيات البحث.

### ❖ مناقشة و تحليل نتائج الجزء الأول (نتائج الدراسة بواسطة SPSS):

بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة فقد تناول هذا الجزء من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة و هي الجنس، السن، المستوى التعليمي و الوظيفة.

1. الجنس: يوضح الشكل 23 توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم 23 توزيع عدد أفراد العينة حسب الجنس

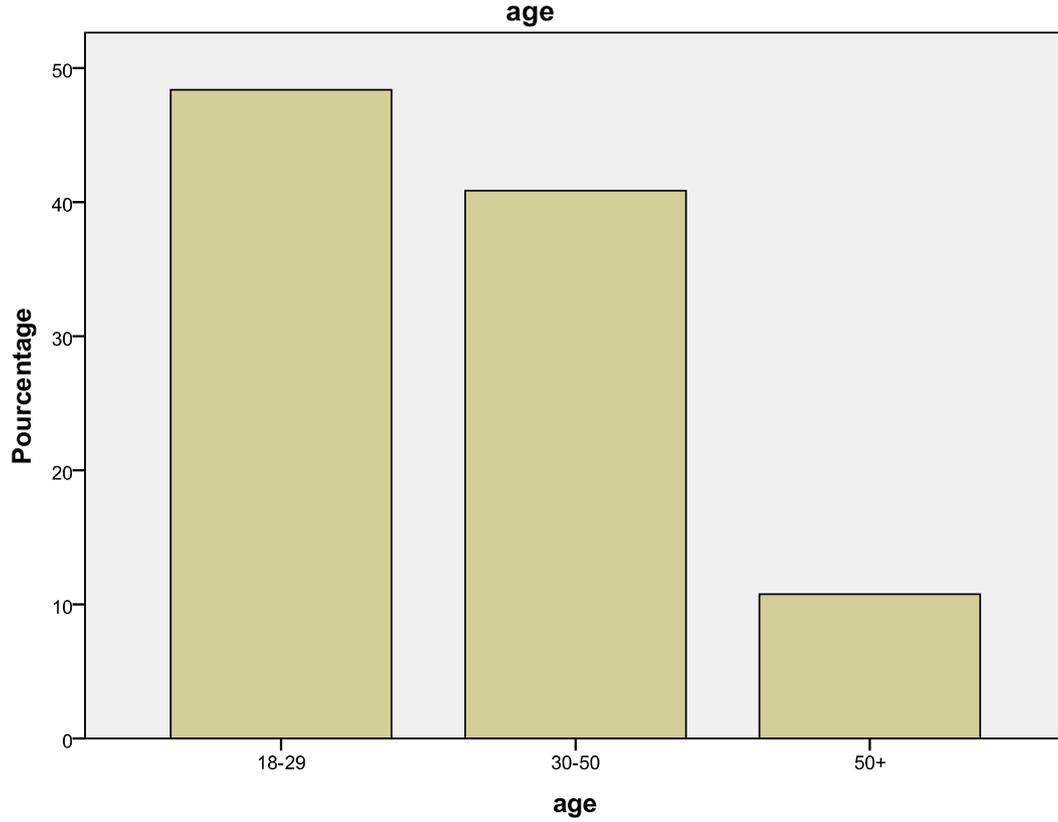


المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

يلاحظ من الشكل رقم 23 أن نسبة عالية من أفراد العينة هم من الذكور ، حيث بلغ عددهم 69 فردا و بنسبة مقدارها 74,2%، في حين بلغ عدد الاناث 24 فتاة و بنسبة مقدارها 25,8% .

**2. السن:** تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى ثلاث فئات يلخصها الشكل 24:

الشكل رقم 24 يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم

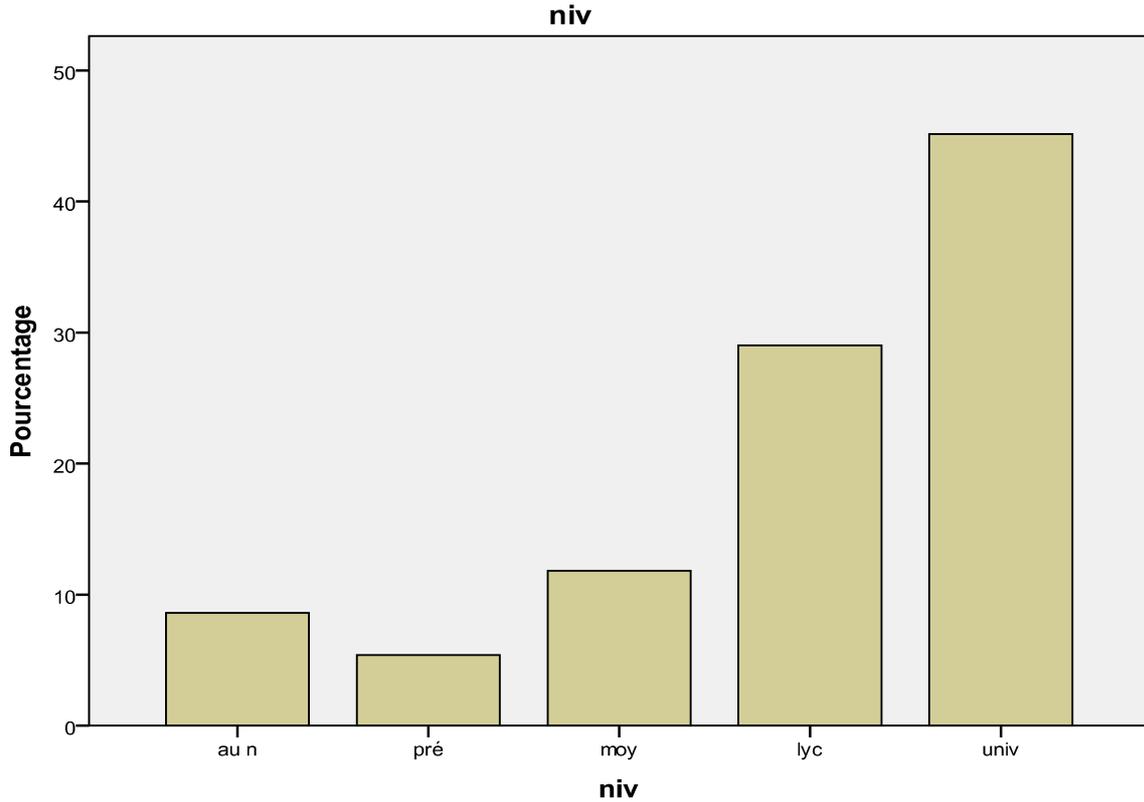


المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

يلاحظ من الشكل رقم 24 أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية [18-29] سنة حيث بلغ عددهم 45 فردا و بنسبة مقدارها 48,4% ثم تليها الفئة العمرية [30-50] سنة و البالغ عددهم 38 و بنسبة مقدارها 40,9% في حين لم يشكل الأشخاص الذين هم من الفئة العمرية 50 سنة فأكثر سوى 10 أشخاص و بنسبة مقدارها 10,8%.

**1. المستوى التعليمي:** يوضح الشكل رقم 25 توزيع أفراد العينة حسب المستويات التعليمية المختلفة.

الشكل 25 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

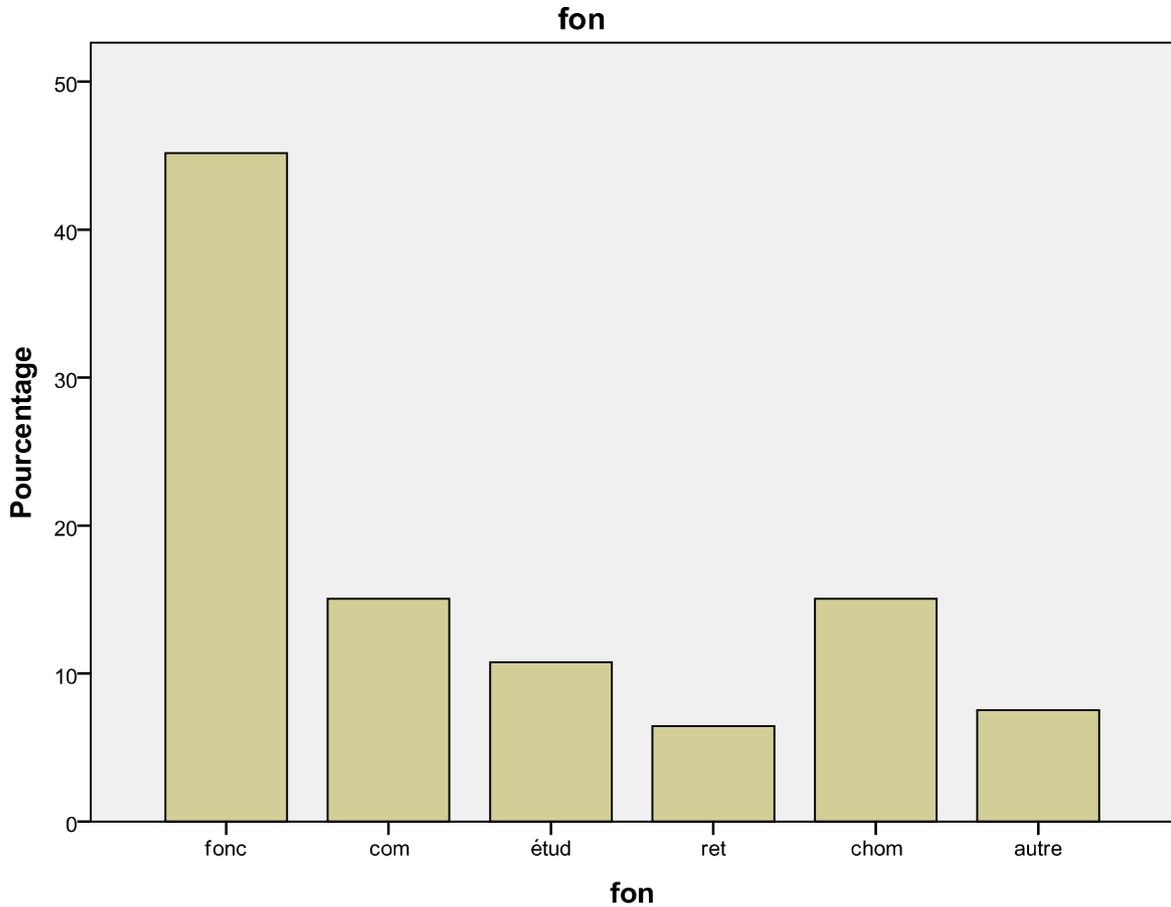


**المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19**

يتضح من خلال الشكل رقم 25 أن نسبة عالية من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 42 و بنسبة مقدارها 45,2% ثم يليها بعد ذلك الأفراد ذوو المستوى التعليمي الثانوي اذ بلغ عددهم 27 شخص و بنسبة مقدارها 29% أما باقي أفراد العينة فيتوزعون بنسب مختلفة حيث أن نسبة 11,8% منهم لديهم مستوى متوسط و نسبة 8,6% منهم لا يعرفون الكتابة و القراءة و الباقي بنسبة 5,4% لديهم مستوى ابتدائي.

**4. الوظيفة:** يوضح الشكل 26 توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

## الشكل رقم 26 توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

يلاحظ من الشكل رقم 26 أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حيث المهنة هم من الموظفين حيث بلغ عددهم 42 و بنسبة مقدارها 45,2% ثم يليها بعد ذلك الأشخاص البطالين و أصحاب المهن الحرة بنسبتين متساويتين 15,1% أما باقي أفراد عينة الدراسة و الذين يمثلون نسبة مقدارها 24,8 من عينة الدراسة فيتوزعون كالتالي 10,8% منهم طلاب جامعيين و 7,5% أعمال أخرى و التي اغلبه فلاحه مثلا، و نسبة 6,5% المتبقية تمثل فئة المتقاعدين.

## ❖ تحليل و مناقشة نتائج الجزء الثاني:

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ "Cronobach alpha" مستوى 96,3% و هي قيمة ذات دلالة احصائية عالية تشير الى وجود ترابط عالي بين عبارات الاستبيان و الى إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في ظل أوضاع مختلفة مع مرور الوقت كما هو موضح في الجدول رقم 16 .

### الجدول رقم 16 معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,969	10

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

و تتمثل هذه النتائج في تصنيف الخدمات التكميلية الحديثة وفق توقعات و متطلبات الزبون حيث قمنا بإختيار مجموعة التحسينات (المنتجات) الجديدة التي ستطلقها المؤسسة نموذج الدراسة و ستصنف المنتجات حسب نموذج كانو إلى 6 أنواع كما أشرنا إليه في الفصل الثالث من الجزء النظري للرسالة و تتمثل هذه التصنيفات في منتج جاذب و هو يعكس درجة و مستوى الإبداع للمنتج ، منتج أداء و هو يعكس جودة المنتج، منتج أساسي ، منتج محايد، منتج عكسي و منتج مشكوك فيه.

و قد تحصلنا على النتائج التالية:

## 1. منتج النظافة:

الجدول رقم 17 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج النظافة

**PROPRE**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	11	11,8	11,8	11,8
	P	22	23,7	23,7	35,5
	B	57	61,3	61,3	96,8
	N	3	3,2	3,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم 17 يتضح لنا أن النسبة  $61,3\%$  هي أكبر نسبة و هي تمثل منتج أساسي و بالتالي تصنف الخدمة نظافة كمنتج أساسي .

## 2. المنتج وجود خدمات صحية:

الجدول رقم 18 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج الخدمات الصحية

**Sal soin**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	51	54,8	54,8	54,8
	P	26	28,0	28,0	82,8
	B	3	3,2	3,2	86,0
	N	13	14,0	14,0	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم 18 يتضح لنا أن النسبة 54,8% هي أكبر نسبة و هي تمثل منتج جاذب و بالتالي تصنف الخدمات صحية كمنتج جاذب .

### 3. المنتج وجود قاعة علاج:

الجدول رقم 19 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج قاعة علاج

sal soin		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	54	58,1	58,1	58,1
	P	16	17,2	17,2	75,3
	B	4	4,3	4,3	79,6
	N	19	20,4	20,4	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم 19 يتضح لنا أن النسبة 58,1% هي أكبر نسبة و هي تمثل منتج جاذب و بالتالي تصنف قاعة العلاج كمنتج جاذب .

## 1. المنتج وجود طيب مختص:

الجدول رقم 20 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف الخدمة طيب

doc spé

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	54	58,1	58,1	58,1
	P	21	22,6	22,6	80,6
	B	16	17,2	17,2	97,8
	N	2	2,2	2,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

الجدول رقم 20 يوضح لنا أن النسبة 58,1% هي أكبر نسبة و هي تمثل منتج جاذب و بالتالي تصنف طيب مختص كمنتج جاذب .

## 2. المنتج تجهيزات حديثة للعلاج:

الجدول رقم 21 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج تجهيزات علاج

maté soin

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	62	66,7	66,7	66,7
	P	18	19,4	19,4	86,0
	P	12	12,9	12,9	98,9
	N	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

يوضح لنا الجدول رقم 21 نسبة 66,7% هي أكبر نسبة و هي تمثل منتج جاذب و بالتالي تصنف و حود تجهيزات علاج حديثة كمنتج جاذب .

### 3. المنتج أخصائي تدليك للرجال و أخصائية للنساء:

يوضح لنا الجدول رقم 22 نسبة 50,5% هي أكبر نسبة و هي تمثل منتج جاذب و بالتالي تصنف و حود تجهيزات علاج حديثة كمنتج جاذب . و كملاحظة ظهور التصنيفين عكسي و مشكوك فيه في الجدول 22.

الجدول رقم 22 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف أخصائي تدليك

massa

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	47	50,5	50,5	50,5
	P	15	16,1	16,1	66,7
	B	25	26,9	26,9	93,5
	N	4	4,3	4,3	97,8
	I	1	1,1	1,1	98,9
	D	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

### 4. المنتج حظيرة سيارات ذات استوعاب أكبر:

يمثل الجدول 23 النتائج المتحصل عليها من أجل الخدمة المقدمة للزبائن و المتمثلة في توفير حظيرة سيارات من أجل ضمان راحة أكبر للزبائن من خلال ارتياحهم بأن مركباتهم هي في مكان آمن الأمر الذي يذهب عنهم القلق الناتج عن التخوف من سرقة سياراتهم أو ما شابه ذلك و كانت

النتائج كالاتي بحيث حددنا نسبة 44,1% كنسبة أكبر و هي تمثل منتج أداء بمعنى كلما كان أداء الخدمة أفضل و أكثر جودة كلما كان درجة رضا الزبائن أكبر.

الجدول رقم 23 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف حظيرة سيارات

park

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	19	20,4	20,4	20,4
	P	41	44,1	44,1	64,5
	B	18	19,4	19,4	83,9
	N	14	15,1	15,1	98,9
	D	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

### 5. المنتج فندق ذو سعة أكبر:

الجدول رقم 24 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج فندق

hotel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	39	41,9	41,9	41,9
	P	26	28,0	28,0	69,9
	B	16	17,2	17,2	87,1
	N	12	12,9	12,9	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم 24 يتضح لنا أن النسبة 41,9% هي أكبر نسبة و هي تمثل منتج جاذب و بالتالي تصنف فندق كمنتج جاذب .

6. المنتج قاعة حفلات : يوضح لنا الجدول رقم 25 أن النسبة 53,8% هي أكبر نسبة و هي تمثل منتج محايد و بالتالي تصنف قاعة الحفلات كمنتج محايد .

الجدول رقم 25 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف منتج قاعة حفلات

sal soiré

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	31	33,3	33,3	33,3
	P	6	6,5	6,5	39,8
	B	3	3,2	3,2	43,0
	N	50	53,8	53,8	96,8
	I	3	3,2	3,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

### 10. المنتج خدمات ترفيهية :

من خلال الجدول رقم 26 يتضح لنا أن النسبة 47,3% هي أكبر نسبة و هي تمثل منتج جاذب و بالتالي تصنف الخدمات الترفيهية كمنتج جاذب .

الجدول رقم 26 النتائج المتحصل عليها من أجل تصنيف خدمات ترفيهية

services culturel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	44	47,3	47,3	47,3
	P	14	15,1	15,1	62,4
	B	4	4,3	4,3	66,7
	N	30	32,3	32,3	98,9
	D	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

المصدر: حسب النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

و على ضوء هذه النتائج يكون جدول التصنيف لكانو على النحو التالي:

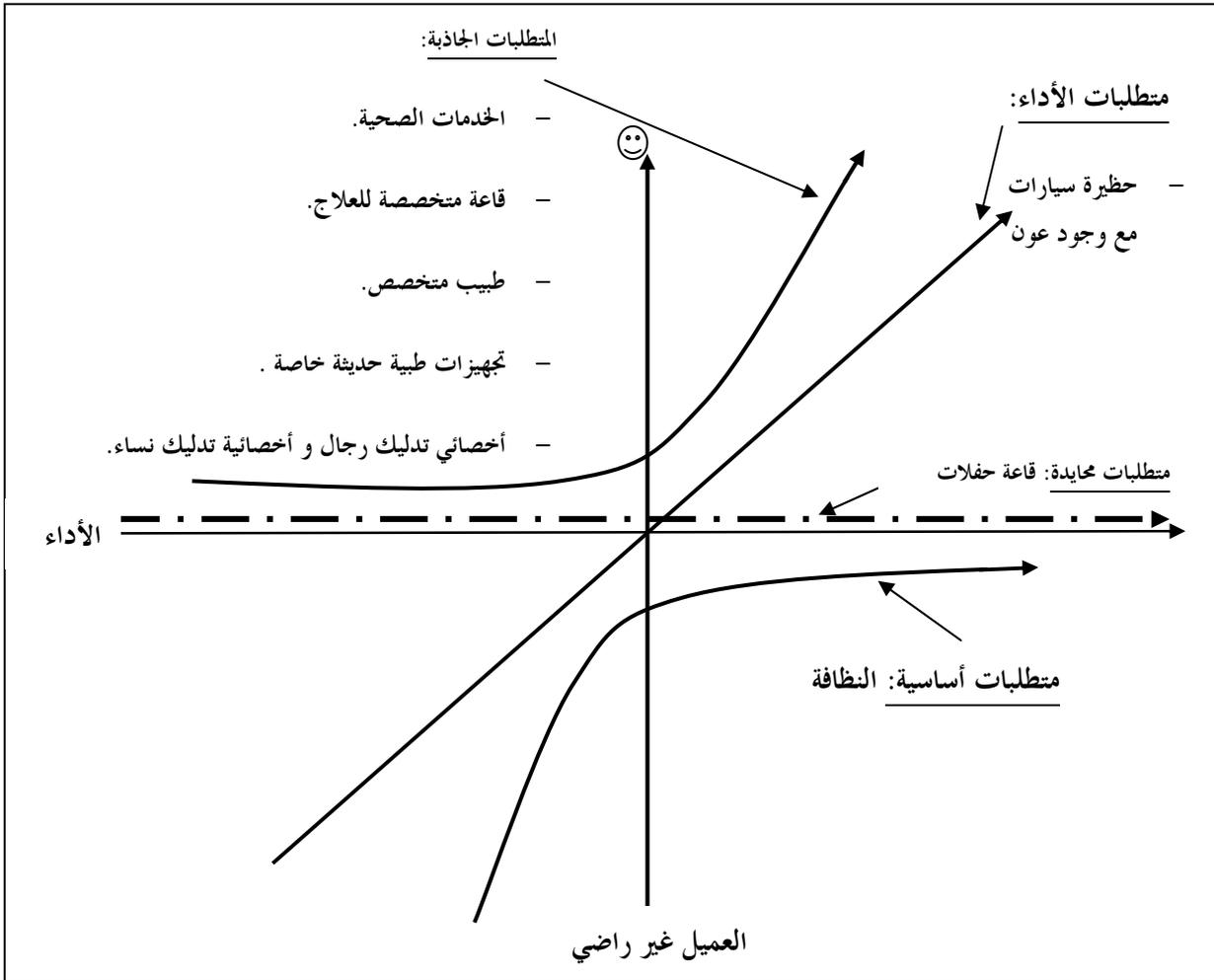
### الجدول 27 جدول تصنيف المنتجات لكانو

	توقعات الزبائن	A %	P %	B %	N %	I %	D %	المجموع	التصنيف
1	النظافة	11.8	23.7	61.3	3.2	0	0	%100	B
2	وجود خدمات صحية	54.8	28	3.2	14	0	0	%100	A
3	قاعة مخصصة للعلاج	58.1	17.2	4.3	20.4	0	0	%100	A
4	طبيب متخصص	58.1	22.6	17.2	2.2	0	0	%100	A
5	تجهيزات طبية حديثة خاصة بالعلاج	66.7	19.4	12.9	1.1	0	0	%100	A
6	أخصائي تدليك بالرجال و أخصائية تدليك خاصة بالنساء	50.5	16.1	26.9	4.3	1.1	1.1	%100	A
7	حظيرة سيارات يديرها عون أمن	20.4	44.1	19.4	15.1	0	1.1	%100	P
8	فندق يجوي غرف فردية و ثنائية كافية لإيواء الزبائن الذين يرغبون في الإقامة ليلة أو أكثر، و يجوي مختلف الخدمات	41.1	28	17.2	12.9	0	0	%100	A
9	قاعة مخصصة للحفلات	33.3	6.5	3.2	53.8	3.2	0	%100	N
10	خدمات ترفيهية خاصة بالعائلات، والأندية الرياضية و الثقافية مثل (كفيتريا، قاعات مخصصة للنشاطات )	47.3	15.1	4.3	32.3	0	1.1	%100	A

المصدر: الجدول من إعداد الطالب على ضوء النتائج المتحصل عليها.

و عليه يكون منحنى كانو على النحو التالي كما هو موضح في الشكل رقم 27:

## الشكل رقم 27 منحني كانوا و أهم نتائج الدراسة



المصدر: الشكل من إعداد الطالب على ضوء النتائج المتحصل عليها.

إختبار



الفرضيات :

الفرضية الرئيسية: يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تخلق ابداعا ناجحا يحقق لها  
ميزة تنافسية يلبي رغبات الزبون و يستجيب لتوقعاته.  
ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين مفادهما:

الفرضية الأولى:

$H_0$  : لا يرضى الزبون بالمنتجات الجاذبة في مؤسسة حمام ربي.  
 $H_1$  : يرضى الزبون بالمنتجات الجاذبة في مؤسسة حمام ربي.

و من أجل اختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بالاختبارات التالية::

$H_0$  1 : لا يرضى الزبون بالمنتج خدمات صحية.

$H_0$  2 : لا يرضى الزبون بالمنتج قاعة مخصصة للعلاج.

$H_0$  3 : لا يرضى الزبون بالمنتج طبيب مختص.

$H_0$  4 : لا يرضى الزبون بالمنتج تجهيزات طبية حديثة.

$H_0$  5 : لا يرضى الزبون بالمنتج أخصائي تدليك رجال و أخصائي تدليك للنساء.

$H_0$  6 : لا يرضى الزبون بالمنتج فندق ذو سعة أكبر.

$H_0$  7 : لا يرضى الزبون بالمنتج قاعة مخصصة للنشاطات العلمية و الثقافية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من اجل القيام باختبار الفرضيات قمنا بالدراسة التالية و المتمثلة في تقييم الإجابات المتعلقة بالأسئلة الوظيفية فقط من دون اللجوء إلى الإجابات المتعلقة بالأسئلة الغير الوظيفية، أي تلك التي تهتم بتقديم المنتج و قمنا بدراسة الإجابات عن طريق وضعها في برنامج SPSS19 و قد تحصلنا على قيمة معامل ألفا كرونباخ "Cronobach alpha" 4,72% و هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تشير الى وجود ترابط عالي بين عبارات الاستبيان و الى إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في نفس الظروف و في زمن و مكان آخرين، كما هو موضح في الجدول رقم 28:

الجدول رقم 28 قيمة معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	de Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,724	,762	10

المصدر: النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

و قد تحصلنا على الجدول رقم 29 بحيث من أجل قيمة Sig أقل من 0,05 ترفض الفرضية  $H_0$  و تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و حسب فرضية البحث فإن  $H_0$  هي الزبون لا يرضى ، و  $H_1$  هي الزبون يرضى.

الجدول 29: يمثل القيمة الاحصائية لإختبار الفرضيات

ser soin	22,227	92	,000	1,204	1,10	1,31
sal soin	20,823	92	,000	1,312	1,19	1,44
doc spé	21,351	92	,000	1,280	1,16	1,40
maté soin	24,374	92	,000	1,194	1,10	1,29
massa	19,177	92	,000	1,484	1,33	1,64
hotel	22,404	92	,000	1,355	1,23	1,47

servicesculturel	20,410	92	,000	1,484	1,34	1,63
------------------	--------	----	------	-------	------	------

من خلال الجدول فإن  $H_0^1$  : لا يرضى الزبون بالمنتج خدمات صحية. هي  $SIG < 0.05$  ، وبالتالي نرفض  $H_0^1$  و نقبل الفرضية البديلة وهي أن الزبون يرضى بالخدمة الجاذبة خدمات صحية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يرضى الزبون بالمنتج قاعة مخصصة للعلاج.

من الجدول 29 نلاحظ أن من أجل  $H_0^2$  فإن  $SIG < 0.05$  و هكذا نرفض  $H_0^2$  و نقبل الفرضية البديلة وهي أ المصدر: النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يرضى الزبون بالمنتج طبيب مختص.

من الجدول 29 نلاحظ أن من أجل  $H_0^3$  فإن  $SIG < 0.05$  و هكذا نرفض  $H_0^3$  و نقبل الفرضية البديلة وهي أن الزبون يرضى بالمنتج طبيب مختص.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يرضى الزبون بالمنتج تجهيزات طبية حديثة.

من الجدول 29 نلاحظ أن من أجل  $H_0^4$  فإن  $SIG < 0.05$  و هكذا نرفض  $H_0^4$  و نقبل الفرضية البديلة وهي أن الزبون يرضى بالمنتج تجهيزات طبية حديثة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يرضى الزبون بالمنتج أخصائي تدليك رجال و أخصائي تدليك للنساء.

من الجدول 29 نلاحظ أن من أجل  $H_0^5$  فإن  $SIG < 0.05$  و هكذا نرفض  $H_0^5$  و نقبل الفرضية البديلة وهي أن الزبون يرضى بالمنتج أخصائي تدليك رجال و أخصائي تدليك للنساء.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة : لا يرضى الزبون بالمنتج فندق ذو سعة أكبر.

من الجدول 29 نلاحظ أن من أجل  $H_0$  فإن  $SIG < 0.05$  و هكذا نرفض  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة وهي أن الزبون يرضى بالمنتج فندق ذو سعة أكبر.

اختبار الفرضية الفرعية السابعة : لا يرضى الزبون بالمنتج قاعة مخصصة للنشاطات العلمية و الثقافية.

من الجدول 29 نلاحظ أن من أجل  $H_0$  فإن  $SIG < 0.05$  و هكذا نرفض  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة وهي يرضى الزبون بالمنتج قاعة مخصصة للنشاطات العلمية و الثقافية.

اختبار الفرضية الأولى: لا يرضى الزبون بالمنتجات الجاذبة في مؤسسة حمام ربي .

من خلال النتائج المتحصل عليها و المتمثلة في أنه تم رفض جميع الفرضيات الفرعية المدومة و استبدالها بالفرضيات الفرعية البديلة و التي مفادها بأن الزبون يرضى بالمنتجات الجاذبة و هو تأكيد على صحة النتائج الدراسة التي أجريت في المحطة الحموية حمام ربي عن طريق تطبيق نموذج رضا العميل لكانو و الذي من خلاله أردنا معرفة توقعات الزبائن بعدما شرعت المؤسسة بإدخال مجموعة خدمات جديدة كنوع من التحسين و الإبداع من أجل اعطاء للمؤسسة المعدنية ميزة تنافسية تمكنها من جذب الزبائن و كسب ولائهم أمام المؤسسات المنافسة الأخرى.

الفرضية الثانية :

$H_0$  : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس.  
 $H_1$  : يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية سنقوم كذلك بالاختبارات التالية:

$H_0$  : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج خدمات صحية و متغير الجنس.

---

$H_0^2$ : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج قاعة مخصصة للعلاج و متغير الجنس.

$H_0^3$ : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج طبيب مختص و متغير الجنس.

$H_0^4$ : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج تجهيزات طبية حديثة و متغير الجنس.

$H_0^5$ : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج أخصائي تدليك رجال و أخصائي تدليك للنساء و متغير الجنس.

$H_0^6$ : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج فندق ذو سعة أكبر و متغير الجنس.

$H_0^7$ : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج قاعة مخصصة للنشاطات العلمية و الثقافية و متغير الجنس.

و من أجل إختبار صحة هذه الفرضيات سنستعين بالجدول رقم 30 جدول العينات المستقلة والذي من خلاله نستخرج قيمة Sig بحيث إذا كانت قيمة Sig هي أصغر من 0,05 فإن الفرضية المدومة  $H_0$  تعتبر مرفوضة و تكون الفرضية البديلة  $H_1$  هي التي تحل مكانها كما يلي:



		الجدول 30: جدول العينات المستقلة								
massa	Hypothèse de variances égales	9,011	,01				,259	,176	-,090	,608
	Hypothèse de variances inégales						,259	,136	-,013	,531
park	Hypothèse de variances égales	1,603	,209	-,874	91	,385	-,123	,141	-,403	,157
	Hypothèse de variances inégales			-,815	35,760	,420	-,123	,151	-,430	,183
hotel	Hypothèse de variances égales	,270	,605	-,601	91	,549	-,083	,139	-,359	,192
	Hypothèse de variances inégales			-,602	40,272	,551	-,083	,138	-,363	,196
sal soiré	Hypothèse de variances égales	,768	,383	-1,636	91	,105	-,428	,261	-,947	,092
	Hypothèse de variances inégales			-1,718	44,000	,093	-,428	,249	-,929	,074
servicesculturel	Hypothèse de variances égales	,157	,692	-1,147	91	,254	-,190	,166	-,520	,139
	Hypothèse de variances inégales			-1,135	39,418	,263	-,190	,168	-,529	,149
	Hypothèse de variances inégales			,491	59,906	,625	,051	,103	-,156	,257
sal soin	Hypothèse de variances égales	,133	,716	-,200	91	,842	-,029	,145	-,316	,259
	Hypothèse de variances inégales			-,195	38,238	,847	-,029	,149	-,330	,272
doc spé	Hypothèse de variances égales	,000	,995	,290	91	,773	,040	,138	-,234	,313
	Hypothèse de variances inégales			,261	34,002	,796	,040	,153	-,271	,350
maté soin	Hypothèse de variances égales	8,278	,005	1,333	91	,186	,149	,111	-,073	,370
	Hypothèse de variances inégales			1,748	74,132	,085	,149	,085	-,021	,318

---

المصدر: النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS19

---

اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج خدمات صحية و متغير الجنس.

من الجدول 30 و من أجل  $H_0^1$  نلاحظ أن  $SIG = 0.348$  وهي أكبر من 0,05 ومنه فإن الفرضية المدومة  $H_0^1$  تقبل و المتمثلة في أنه لا توجد فروق إحصائية بين المنتج خدمات صحية و متغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج قاعة مخصصة للعلاج و متغير الجنس .

من الجدول 30 و من أجل  $H_0^2$  نلاحظ أن  $SIG = 0.716$  وهي أكبر من 0,05 ومنه فإن الفرضية المدومة  $H_0^2$  تقبل و المتمثلة في أنه لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج قاعة مخصصة للعلاج و متغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج طبيب مختص و متغير الجنس.  
من الجدول 30 و من أجل  $H_0^3$  نلاحظ أن  $SIG = 0.995$  وهي أكبر من 0,05 ومنه فإن الفرضية المدومة  $H_0^3$  تقبل و المتمثلة لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج طبيب مختص و متغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج تجهيزات طبية حديثة و متغير الجنس.

من الجدول 30 و من أجل  $H_0^4$  نلاحظ أن  $SIG = 0.05$  وهي مساوية ل 0,05 ومنه فإن الفرضية المدومة  $H_0^4$  تقبل لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج تجهيزات طبية حديثة و متغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج أخصائي تدليك رجال و أخصائي تدليك للنساء و متغير الجنس.

من الجدول 30 و من أجل  $H_0^5$  نلاحظ أن  $SIG = 0.03$  وهي قيمة أصغر من 0,05 ومنه فإن الفرضية المعدومة  $H_0^5$  ترفض، وتقبل الفرضية البديلة  $H_1^5$  و المتمثلة في أنه يوجد فروق إحصائية بين المنتج أخصائي تدليك رجال و أخصائي تدليك للنساء و متغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج فندق ذو سعة أكبر و متغير الجنس.

من الجدول 30 و من أجل  $H_0^6$  نلاحظ أن  $SIG = 0.605$  وهي قيمة أكبر من 0,05 ومنه فإن الفرضية المعدومة  $H_0^6$  تقبل لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج أخصائي تدليك رجال و أخصائي تدليك للنساء و متغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية السابعة : لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج قاعة مخصصة للنشاطات العلمية و الثقافية و متغير الجنس.

من الجدول 30 و من أجل  $H_0^7$  نلاحظ أن  $SIG = 0.692$  وهي قيمة أكبر من 0,05 ومنه فإن الفرضية المعدومة  $H_0^7$  تقبل لا يوجد فروق إحصائية بين المنتج قاعة مخصصة للنشاطات العلمية و الثقافية و متغير الجنس.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس.

من خلال اختبارنا لمجموع الفرضيات الفرعية يتبين لنا أن غالبية النتائج كانت قبول الفرضية المعدومة التي مفادها لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس أي انه لا يوجد اختلاف في متطلبات الزبائن سواء كانوا من نفس الجنس أو من جنس مختلف أي نساء

ورجال وفي فرضية واحدة فقط كان هناك اختلاف في الرغبات كما هو الحال في المنتج أحصائي تدليك رجال و أحصائي تدليك للنساء حيث تم قبول الفرضية البديلة يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس .

اختبار الفرضية الرئيسية : يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تخلق ابداعا ناجحا يحقق لها ميزة تنافسية يلبي رغبات الزبون و يستجيب لتوقعاته.

تسعى المؤسسات الاقتصادية في ظل المنافسة الحادة و القوية التي تتلقاها من قبل المنافسين إلى اكتساب ميزة تنافسية عن طريق إبداع منتجات جديدة في ظروف يلعب فيها الزمن دورا أساسيا، و من خلال الجانب النظري لهذا البحث فإن المنتجات المبدعة لن تكون ناجحة ما لم تلبى رغبات و تطلعات الزبون الذي يعتبر مقياسا هاما في نجاح المؤسسة إذا ما ضمنت ولائه لها وجلب زبائن آخرين، و من خلال الجانب التطبيقي حيث حاولنا تطبيق نموذجنا على مؤسسة اقتصادية جزائرية المتمثلة في مؤسسة حمام ربي حاولنا إثبات صحة أو عدم صحة هذه الفرضية التي مفادها بأنه يمكن للمؤسسة الجزائرية ضمان نجاح منتجها المبدع إذا ما انطلقت من الزبون نفسه في خلق هذا المنتج أي من خلال محاولة معرفة توقعات الزبون وردود فعله اتجاه هذا المنتج اذا ما قدم له و معرفة النقائص في الوقت المناسب و اضافة التحسينات له في الوقت المناسب أثناء عملية الانتاج. و من خلال الفرضيتين الأولى و الثانية فقد تأكد لنا صحة هذه الفرضية حيث توافقت المنتجات الجاذبة مع رغبات الزبائن و ستحقق لهم الرضا في الفرضية الأولى. و تبين الفرضية الثانية بأنه مهما كان نوع الجنس ذكر أو أنثى فإنه هناك توافق في الرغبات إلا في منتج واحد كما هو الحال في منتج أحصائي تدليك رجال و أحصائي تدليك للنساء، وفي هذه الحالة يجب مراعاة نوع الجنس إذا ما حاولنا تقديم نفس المنتج الى جنسين مختلفين.

## خلاصة الفصل الرابع:

قمنا من خلال هذا الفصل بتطبيق نموذج كانو و الذي أردنا من خلاله تقييم عملية الإبداع والتحسين التي قامت بها المؤسسة الحموية حمام ربي نموذج الدراسة ، حيث قامت بإنشاء قسم خاص بالصحة يشمل مجموع من الخدمات الصحية بالإضافة إلى تجهيزات صحية حديثة تتمثل في مستلزمات علاجية باستخدام المياه المعدنية الصحية، كما ستقوم في المستقبل القريب بإنشاء فندق من أجل جلب أكبر عدد من الزبائن و توفير لهم كافة الخدمات التي تضمن بها كسب ولاءهم و كذلك لكسب مكانة تنافسية على المستوى المحلي و الجهوي والوطني، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الخدمات الجديدة التي قامت و ستقوم المؤسسة بإضافتها، بأنها منتجات خدمية جاذبة سيكون زبائن المؤسسة راضين بها ، و هو نموذج جديد تم تطبيقه على مؤسسة جزائرية من أجل معرفة نتائج التحسينات التي قامت بها أو ستقوم بها و مدى قدرة هذه المؤسسة على الإبداع و مدى استجابتها لتوقعات زبائنهم، وقد تمت معالجة البيانات المتحصل عليها بالاستعانة ببرنامح ال SPSS19 لمعالجة الاستمارة الموزعة على زبائن المؤسسة، و تضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التطبيقية التي تم التوصل إليها من خلال فرضيات دراسة البحث بالاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية كالتكرارات و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية و الفرضيتين الأولى و الثانية.

---

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

من خلال هذا البحث الذي يعالج موضوع الإبداع و دوره في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية و اعتمادا على اشكالية البحث التي تدور حول كيفية تحويل إبداعات الأفراد و المجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل، و للإجابة على الاشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات المطروحة التي انطلقنا منها:

**الفرضية الرئيسية :** يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تخلق ابداعا ناجحا يحقق لها ميزة تنافسية يلي رغبات الزبون و يستجيب لتوقعاته.

### الفرضية الأولى:

- $$\left. \begin{array}{l} H_0 : \text{لا يرضى الزبون بالمنتجات الجاذبة في مؤسسة حمام ربي .} \\ H_1 : \text{يرضى الزبون بالمنتجات الجاذبة في مؤسسة حمام ربي .} \end{array} \right\}$$

### الفرضية الثانية :

- $$\left. \begin{array}{l} H_0 : \text{لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس.} \\ H_1 : \text{يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس.} \end{array} \right\}$$

اقتضت الحاجة إلى تقسيم بحثنا إلى أربعة أقسام وهي جامعة ما بين الجانب النظري و التطبيقي ، حيث افتتحنا هذه الدراسة بمقدمة عامة، و أنهيناها بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتحصل عليها في البحث.

من خلال عرضنا للجانب النظري اتضح أنه:

- إذا ما تبنت المؤسسة الإبداع و اعتبرته جوهر أنشطتها، فإن ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم و نمو المؤسسات في القرن الحادي و العشرين، إذ أنه يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات و هذا عن طريق القدرة على اكتساب المعلومات و التكنولوجيات و بناء الأفكار الخلاقة من أجل انتاج منتجات تتمتع بالجاذبية والتميز.

- يعد الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع المنافس و أمثل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة و منتجاتها، مع توفير هذه الأخيرة جو ملائم له و هذا بواسطة إدارة فعالة تسعى لتحقيقه مرتكزة بذلك على ثقافة إبداعية لتعزيز عملية الخلق و التجديد الخاصة بالمؤسسة، فالدور الرئيسي للمؤسسة المبدعة يكمن في تحقيق عامل الإبداع على أرضية الواقع مع عدم تجاهلها لإستراتيجية المنافس و مختلف التقنيات المستعملة لديه.

- كما تعمل المؤسسات المتبنية للإبداع على تهيئة بيئات إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع، و الحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقا من وعيها بأهمية الإبداع و دوره في الرفع من أدائها و حاجتها إليه في ظل المتغيرات المتسارعة و زيادة المنافسة فيما بينها، فتسعى لاكتشافه و من ثم تطويره و تنميته من خلال:

- تحسين المناخ العام و جعله أكثر انفتاحا و تقبلا للرأي الآخر.

- تشجيع الأداء الإبداعي و دعم المبدعين و تبني أفكارهم، و دراستها بشكل جاد حتى و لو بدت غريبة لأول وهلة.

- الرعاية المبكرة للإبداع، و التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار و الإبداع.

- 
- 
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و تكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره و قدراته لكي نمشي فيه روح الإبداع و التطوير و تحدي الجهول دون مبالغة أو تفريط.
  - خلق مناخ اجتماعي ملائم و علاقات إيجابية غير رسمية تساهم في دعم و تطوير العمل، و تسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
  - مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية و تقبلهم و دعمهم لها.
  - بث الثقة بالنفس و مقاومة الخوف من الفشل، حيث إن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توفر له مناخ إبداع مناسب.
  - رفع شعار أن التجديد و الإبداع ليس مجرد وسيلة و لكنه هدفا تسعى إليه المؤسسات و الأفراد على حد سواء.
  - العمل على إنشاء ما يسمى بنك " الأفكار"، على أن يتلوى الإشراف عليه لجهة مركزية عليها تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة و تبني المواهب الإبداعية في كل مجال.
  - تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تساهم في إثارة الفكر و خلق الروح العلمية و تقدم أفكار جديدة كأسلوب العصف الذهني.
  - المشاركة في اتخاذ القرار مع العاملين.
  - التأكد من أن المبدعين ليسوا منهمكين في أعمال محدودة طيلة اليوم،
  - التعامل مع الأخطاء على أنها فرص و التعلم و التدريب و تطوير القابلية الذاتية للأفراد.

---

- السماح للعاملين أحيانا باستخدام أفكارهم و تجاربهم، و السماح بمامش معين من الخطأ لهم.

- على المدير أن يكون مساعدا و مسيرا للأفراد و ليس عقبة أمامهم.

- تجاوز العقلية السلبية إذا ما تقدم العاملين بعض فكرة أو مقترح جديد.

- تشجيع و دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل

- الترحيب بالآراء و الأفكار المتبناة .

- مشاركة المدير العاملين البرامج الإبداعية في العمل.

- السعي لمكافحة السلوك الإبداعي و تحفيزه ماديا و معنويا.

و بغرض تدعيم الجانب النظري و اثبات دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة

تنافسية،دعمنا بحثنا بدراسة تطبيقية محاولين من خلالها التعرف على واقع الإبداع في

مؤسسة التسيير السياحي بحيث أخذنا مؤسسة حمام ربي نموذجاً للدراسة .

وقع اختيارنا على مؤسسة حمام ربي لعدة أسباب نجملها فيما يلي:

- باعتبار أن المورد الأساسي و المتمثل في المياه المعدنية الصحية هو أساس المنتجات التي

ستقدمها هذه المؤسسة و على هذا الاساس و من أجل الاستغلال الأمثل لهذا المورد فإن

عملية الإبداع و التحديث ستكون على مستوى هذه المؤسسة .

---

- تعرضها للمنافسة، من طرف المؤسسات الحموية المجاورة و حتى الوطنية و بإعتبارها قطب سياحي يتوافد عليه مختلف السياح حتى الأجانب منهم مما يفرض عليها تقديم خدمات تمتاز بالجودة و النوعية على المستوى العالمي وليس المحلي فقط.

- اعتماد المؤسسة في أنشطتها على الأفكار الجديدة و التي تسمح لها بمس مفهوم الإبداع في انتاج الخدمات السياحية و الصحية، غير أنه في حقيقة الأمر هي غير مدركة لطبيعة إبداعاتها و هذا بسبب نقص عامل ثقافة الإبداع، مما يجعل من إبداعاتها تسير بطريقة عشوائية نتيجة لغياب ادارة الإبداع المتخصصة في ذلك.

قبل تحليل واقع الإبداع في مؤسسة حمام ربي بسعيدة، تم اعطاء نظرة شاملة على المؤسسة و إلى العوامل المساعدة في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تم لتطرق إلى واقع الإبداع اضافة إلى الاصلاحات التي تم ادخالها على الموارد البشرية و المادية ومع الأطراف المتعاملة معها و التي يمكن اعتبارها كنقاط قوة خاصة بالمؤسسة، و التي هي ملخصة فيما يلي:

- تكوين اليد العاملة المؤهلة من جديد في مراكز تكوينية في مجال السياحة لتصبح يد عاملة كفئة، و اعتبارها مورد بشري من غير الممكن التخلي أو الاستغناء عنه.

- ادخال تحسينات و خدمات جديدة مثل قسم الخدمات الصحية بكل المستلزمات و التجهيزات الالكترونية الحديثة، من شأنها زيادة عدد العمال المتخصصين من جهة و زيادة سعة الاستقبال من جهة أخرى مما يزيد من نشاطات المؤسسة و تميزها في أداء الخدمات.

و إن من أخطر العوائق التي تؤثر على عمليات الإبداع في المؤسسة نذكر ما يلي:

- 7- قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع.
- 8- قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع.
- 9- المردود المنخفض المتوقع من الإبداع.
- 10- قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- 11- قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع و المبدعين.
- 12- نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

ولما كان الزبون هو العنصر رقم واحد الذي تركز عليه معظم الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة حمام ربي، ارتأينا أن نساهم ولو بقدر قليل و من خلال بحثنا المتواضع أن نحاول تطبيق أحد النماذج المساعدة في عملية الإبداع و المتمثل في نموذج كانو لرضا العميل و الذي من خلاله نستطيع تحديد توقعات و متطلبات الزبائن من جهة و من جهة أخرى نستطيع تحديد مكان نقاط الضعف في المنتج المقدم و محاولة تداركها و تحسينها أثناء عملية الإبداع و وفقا لهذا النموذج قمنا بإعداد استمارة تشمل مجموعة من التحسينات التي أضفناها و ستضيفها المؤسسة نموذج الدراسة و المتمثلة في تسع تحسينات جديدة هي :

- 11- خدمات صحية.
- 12- قاعة مخصصة للعلاج.
- 13- طبيب متخصص.
- 14- تجهيزات حديثة خاصة بالعلاج.

- 
- 15-أحصائي تدليك بالرجال و أخصائية تدليك خاصة بالنساء.
- 16-حظيرة سيارات يديرها عون أمن.
- 17-فندق يحوي غرف فردية و ثنائية تكفي إيواء جميع الزبائن الذين يرغبون في الإقامة، و يحوي مختلف الخدمات التي يحتاجها الزبون.
- 18-قاعة مخصصة للحفلات.
- 19-خدمات ترفيهية خاصة بالعائلات، و الأندية الرياضية و الثقافية مثل ( كفيتريا، قاعات مخصصة للنشاطات الرياضية و الثقافية ، ...).
- وقد قمنا بتقسيم هذه الاستمارة على عينة من الزبائن، و تمت معالجتها عن طريق برنامج SPSS19 و قد خلصت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج نجملها فيما يلي:
- 20-يظهر من نتائج الدراسة أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بزبائنها و التي لعبت دور كبير في تطوير منتجاتها بدرجة كبيرة، إلا أنه ينقص نوع من التواصل بين الإدارة و الزبون من أجل اشراك هذا الأخير في العملية الابداعية.
- 21-من خلال نتائج المتحصل عليها من نموذج كانوا فإن التحسينات التي أضافتها المؤسسة صنفت ضمن التصنيفات الجاذبة و قد تحصلت على درجة رضا كبيرة من طرف الزبائن.
- 22-كما أظهرت النتائج بأنه يمكن تطبيق نماذج عالمية داخل المؤسسة الجزائرية من أجل دفع عجلة الإبداع كما هو الحال مع نموذج كانوا.
- 23-يساهم الزبائن من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم و متطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة الأمر الذي ينتج عنه رضا مسبق من طرف الزبون مما يخفض من درجة المخاطرة الناتجة عن امكانية فشل المنتجات المبدعة.

---

24- ان نموذج كانوا هو بمثابة مرحلة العتبة التي يجب أن تبدأ بها أي عملية الإبداع من

أجل تخفيض نسبة المخاطرة و تدارك النقائص إن وجدت في المنتج المبدع أو

التحسينات التي أضيفت إليه.

25- تعتبر مؤسسة حمام ربي أرضا خصبا بالنسبة للإبداع في مجال الخدمات السياحية

عامة و السياحة الحموية بصفة خاصة إذا ما استغلت الموارد و الطاقات الإبداعية

بالطريقة المثلى.

لقد تبين جليا من الجانب النظري و التطبيقي مدى مساهمة الإبداع في اكساب

المؤسسات لميزات تنافسية، و لكن من الواضح أن عملية الإبداع ليست بالعملية

العشوائية و إنما هي مرتكزة على مجموعة من المتغيرات المكونة لها أهمها ثقافة الإبداع

فحضورها يؤكد على بناء ادارة فعالة تساهم في تسيير إبداعات المؤسسة و أفكارها

الجديدة .لدى ثقافة الإبداع القدرة على منح مزايا تنافسية مستديمة للمؤسسة الحموية

حمام ربي بصفة خاصة و مؤسسة التسيير السياحي بصفة عامة و هذا ببناء ثقافة

إبداعية خاصة بها و الشاملة على مجموعة من المبادئ و القيم الذاتية المتعلقة بها، بإعتبار أن

هذه الثقافة هي الأداة الفعالة السامحة لخلق إدارة لتسيير ابداعات المؤسسة و أفكارها

الجديدة نحو الأهداف المخطط لها مستقبلا.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تحصلت على تحسينات نتيجة اهتمامها بعامل الإبداع في

أنشطتها اليومية، و كل هذا راجع إلى قيامها بإدخال تحسينات و التقنيات المستحدثة في

---

تقديم الخدمات الجديدة، و التي ساهمت في خلق نوع جديد من المنتجات الخدمية ذات الميزة التنافسية في السوق الجزائرية، كما يمكن القول بأن المؤسسة هي أرض خصبة للإبداع و هي ذات طابع إبداعي، غير أن درجة ثقافة الإبداع لديها هي قليلة و هذا ما يدل على أنه ليس للمؤسسة إدارة ابداع و لكن لا يعني أنه ليس للمؤسسة عمليات إبداعية.

و بالتالي تمكنا من استخلاص النتائج المهمة التالية و التي على أساسها تم من خلال النتائج المتحصل عليها و المتمثلة في أنه بالنسبة للفرضية الأولى تم رفض جميع الفرضيات الفرعية المدومة و استبدالها بالفرضيات الفرعية البديلة و التي مفادها بأن الزبون يرضى بالمنتجات الجاذبة و هو تأكيد على صحة نتائج الدراسة التي أجريت في المحطة الحموية حمام ربي عن طريق تطبيق نموذج رضا العميل لكانو و التي أكدت لنا مدى جاذبية التحسينات الابداعية التي وضعتها هذه المؤسسة، أما عن نتائج الفرضية الثانية فكانت من خلال اختبارنا لمجموع الفرضيات الفرعية حيث يتبين لنا أن غالبية النتائج كانت قبول الفرضية المدومة التي مفادها لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس أي انه لا يوجد اختلاف في متطلبات الزبائن سواء كانوا من نفس الجنس أو من جنس مختلف أي نساء و رجال و في فرضية واحدة فقط كان هناك اختلاف في الرغبات كما هو الحال في المنتج أخصائي تدليك رجال و أخصائي تدليك للنساء حيث تم قبول الفرضية البديلة يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة و متغير الجنس، و من خلال اختبارنا لهذه الفرضية تبين لنا أنه يجب مراعاة نوع الجنس في بعض الخدمات المقدمة حيث قد تختلف الرغبات و لو بنسبة قليلة و عليه و من خلال اختبارنا لصحة الفرضيتين الأولى و الثانية ، و من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية، التي مفادها بأنه يمكن للمؤسسة الجزائرية ضمان نجاح منتجها المبدع إذا ما انطلقت من الزبون نفسه في خلق هذا المنتج أي من خلال محاولة معرفة توقعات الزبون وردود

فعله اتجاه هذا المنتج اذا ما قدم له و معرفة النقائص في الوقت المناسب و اضافة التحسينات له في الوقت المناسب أثناء عملية الانتاج. و من خلال الفرضيتين الأولى و الثانية فقد تأكد لنا صحة هذه الفرضية ، حيث توافقت المنتجات الجاذبة مع رغبات الزبائن و ستحقق لهم الرضا في الفرضية الأولى. و تبين الفرضية الثانية بأنه مهما كان نوع الجنس ذكر أو أنثى فإنه هناك توافق في الرغبات إلا في منتج واحد كما هو الحال في منتج أخصائي تدليك رجال و أخصائي تدليك للنساء، و في هذه الحالة يجب مراعاة نوع الجنس إذا ما حاولنا تقديم نفس المنتج الى جنسين مختلفين.

و انطلاقاً من النتائج السابقة يتم اقتراح التوصيات التالية:

- استحداث إدارة للإبداع، تُعنى بالمبدعين لدراسة كيفية الاستفادة منهم و العمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- العمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا.
- العمل على تدريب الأفراد على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- محاولة معرفة العوامل التي تعيق الإبداع و تلك التي تنميها، و الاستفادة منها كتغذية عكسية للمؤسسة عن مناخها التنظيمي لتوجيهه باتجاه الإبداع دائماً، و جعله كثقافة عامة لها و ليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.
- محاولة المؤسسة خلق المزيد من الأفكار الإبداعية الجديدة و العمل على المحافظة عليها عن طريق اللجوء إلى هيئات مختصة في المحافظة على براءات الاختراع و الملكية الفكرية.

---

قائمة المراجع

النهائية

## مراجع القسم النظري و التطبيقي

### المراجع باللغة العربية:

1. برفين جويتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008.
2. بن عنتر عبد الرحمن " واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية المجلد 24 العدد الأول 2008.
3. خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري - ادارة الانتاج و العمليات - دار صفاء عمان الأردن الطبعة الأولى 2009.
4. رفعت عبد الحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر الجديدة القاهرة مصر 2005 .
5. روبرت .أ.بتس - ديفيد. لي ترجمة عبد الحكم الخزامي - الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية - دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008.
6. سليم بطرس جلدة ،زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى 2006.
7. سيد عليوة - تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية - مركز القرار للاستشارات مكتبة جزيرة الورد المنصورة (الطبعة الأولى عدم ذكر التاريخ).

- 
8. شقيري نوري موسى ، د. أسامة عزمي سلام دراسة الجدوى الإقتصادية و تقييم المشاريع الإستثمارية - دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة عمان الأردن الطبعة الأولى 2009.
9. طارق محمد السويدان ، د. محمد أكرم العدلوني - مبادئ الإبداع - شركة الإبداع الخليجي الكويت الطبعة الثانية 2006.
10. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 - 2009 عمان الأردن.
11. عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد و تسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الرابعة 2006 .
12. عصام حسن السعيدى - التسويق و الترويج السياحي و الفندقى - دار الراية للنشر و التوزيع الأردن ط الأولى 2009.
13. علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي - إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) - دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2009.
14. علي عباس - إدارة الموارد البشرية الدولية - إثراء للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2008.
15. علي عباس - إدارة الموارد البشرية الدولية - إثراء للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008.
16. عماد الصباغ مدخل لتحليل و تصميم نظم معلومات الأعمال , الطبعة الأولى الدار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان 2000.

- 
17. فايز النجار، د نازم محمد أحمد الملكاوي "نظم المعلومات و أثرها في مستويات الإبداع" دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية المجلد 26 العدد الثاني 2010 .
18. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبه - دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002.
19. فريد كورتل - تسويق الخدمات - دار كنوز المعرفة الطبعة الأولى 2009 عمان الأردن .
20. محسن أحمد الخضيرى - صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الإقتصادي المعاصر - مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2004.
21. محمد إسماعيل بلال - نظم المعلومات الإدارية - الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية سنة 2005.
22. محمد عبد الفتاح الصيرفي - مبادئ التنظيم و الإدارة- دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2006.
23. محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال- دار وائل للنشر الطبعة الخامسة 2009 عمان الأردن .
24. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن 2006 .

25. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - تسويق الخدمات - دار المسيرة للتوزيع و الطباعة الطبعة الأولى 2010 عمان الأردن .
26. مصطفى محمود أبوبكر - الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2007.
27. مؤيد عبد الحسين الفضل "الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية" إثراء للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى 2009 .
28. نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب 1998.
29. نجم عبود نجم - ادارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة- دار وائل للنشر عمان الأردن 2007.
30. نجم عبود نجم - إدارة الإبتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة - دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2003.
31. نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت - دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان الأردن ط 1 2010 .

#### مذكرة دكتوراة:

32. بوزيان عثمان - إقتصاد المعرفة و الأصول الذكية والإبداع رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير جامعة تلمسان السنة الجامعية 2009-2010.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 
33. **BURNS.T & STALKER G.M**, « The management of innovation » OXFORD university Press, 2001.
34. **Christian Michon** « Le marketeur fondement et nouveautés du marketing » 2<sup>e</sup> édition – Pearson Education France 2006.
35. **Christine pagnon** « stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique 8 étapes pour réussir » ellipses paris 2007.
36. **DODGSON.M**, « The management of Technological Innovation » OXFORD university Press, 2002.
37. **DODGSON.M, DAVID .G AND AMMON.S**, « The management of Technological Innovation » OXFORD university Press, 2008.
38. **François coulomb** « management des entreprises Histoire, Théories et outils de gestion » ellipses édition marketing S.A paris 2007.
39. **Géraldine Benoit, Cervantes** « La Boite à Outils De l'Innovation » Dunod Paris 2008.
40. **Hervé Christofol, Simon Richir , Henry Samier** « L'innovation à l'ère des réseaux » hermes science Lavoisier, paris, France 2004.
41. **Jean – François Lacoste , Bourgeacq , Philippe Crapart Gilles Lauga Patrick Morin** « Innovation agile ! Surfer sur la vague du changement »Afnor 2007 France.

- 
42. **Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsoni** « Management stratégie et organisation » 7<sup>e</sup> édition Vuibert paris 2008.
43. **Joe Tidd , John Bessant , Keith Pavitt** « Management de l'innovation (intégration du changement technologique ,commercial et organisationnel » De boek & larcier s.a.paris france,2006.
44. **Kotler & Dubois** « Marketing Mangement » 11<sup>e</sup> édition Pearson Education France paris 2003.
45. **LE BAS.C** « Economie de l'innovation » Ed. Economica. pais 1995.
46. **LEMAIRE.J.P,** «Stratégies d'internationalisation »Dunod,Paris 2003.
47. **Marie Camille DEBOURG** « Etudes de Cas de Marketing »Berti éditions ALGER 2004.
48. **Maurice Pillet** « *Six Sigma comment l'appliquer* » éditions *d'organisation paris,2004.*
49. **MUSO.P,** « Fabriquer le futur 2 L'imaginaire au service de l'Innovation » Pearson Education France, Paris 2007.
50. **PETERS .T,** « L'innovation un cercle vertueux »,Editions Village Mondial Paris.1998.

- 
51. **PORTER.M**, « choix stratégiques et concurrence »Ed.  
Economica ,1982.
52. **PORTER.M**, « L'avantage concurrentiel», Dunod, Paris, 1999.
53. **PORTER.M**, « L'avantage concurrentielle des Nations »,Inter  
édition,1999.
54. **ROMON.F** « Management de l'innovation »,édition  
d'organisation2010.
55. **Sandrine Fernez , Walch François Romon** « Mangement de  
l'innovation (De la stratégie aux projets) » Librairi Vuibert ,paris  
France 2006 .
56. **SAUCET.M**, « Innovator » : innover et gagner face à la crise, La  
tour des ventes 2009.
57. **SHUMPETER.J** , «Capitalisme, Socialisme, et  
démocratie »,Payot,1974.
58. **SOPARNOT .R, STEVENS.E**, « Management de l'innovation »  
Dunod Paris 2007.
59. **TIDD.J ,BESSANT.J,PAVITT.K** « Management de  
l'innovation » édition de Boeck 2009.
60. **Yan de Kerorguen,Anis Bouayad** « La face cachée du  
management » DUNOD Paris 2004.

## المنشورات الالكترونية و مواقع الإنترنت:

61. أثر استخدام برامج ERP في تحقيق أمثلية الخلق القيمي " د. أحمد علي محمد -6ollab  
[www.amman.net](http://www.amman.net)

62. رسملة نظم المعلومات [www.hrdiscussion.com/hr6139.html](http://www.hrdiscussion.com/hr6139.html)

63. عباس مزعل مشرف "إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي" مجلة أدآب الكوفة  
[www.arts.kufauniv.com/journal%20of%20adabu](http://www.arts.kufauniv.com/journal%20of%20adabu)

64. د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات " .

[eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc)

65. د.أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد / قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى

[eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc)

66. الدكتور/منصوري الزين أستاذ محاضر جامعة-سعد دحلب-البليدة الجزائر مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال.  
[eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc)

67. مدونة الدكتور/ صنهات العتيبي

<http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2000>

68. الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (12-13 مايو 2010)، عنوان المداخلة: مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستدام في منظمات

الأعمال، واقع الجزائر من إعداد: الأستاذة رقايقية فاطمة الزهراء) أستاذة مساعدة بالمركز الجامعي - سوق أهراس و الدكتور بومنجل السعيد : أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - [iefpedia.com/arab/wp-content/.../.doc](http://iefpedia.com/arab/wp-content/.../.doc) عناية

69. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة من إعداد الطالب هلاي الوليد تحت إشراف الدكتور عماري عمار جامعة المسيلة دفعة 2009 - 2008

[www.univ-msila.dz/.../09Mémoire\(HELLALI%20EL-OUALID\).pdf](http://www.univ-msila.dz/.../09Mémoire(HELLALI%20EL-OUALID).pdf)

70. سعود بن محمد العريفي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض" جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد و الإدارة سنة التخرج 2006 المملكة العربية السعودية.

[libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10974.pdf](http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10974.pdf)

71. حكيم بن جروة، محمد بن حوحو مداخلة بعنوان تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و إكتساب ميزة تنافسية " الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " يومي 9 و 10 نوفمبر 2010.

72. عيادي عبد القادر، نوي الحاج مداخلة بعنوان دور محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الكبيرة " الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " يومي 9 و 10 نوفمبر 2010.

73. عبد الكريم شوكال، براهيم سمير ، زموري كمال مداخلة بعنوان دور المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " يومي 9 و 10 نوفمبر 2010.

---

74. بارك نعيمة، براينيس عبدالقادر مداخلة بعنوان متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية " الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " يومي 9 و 10 نوفمبر 2010.

75. اوسرير منور ، أ.سعيد منصور فؤاد مداخلة بعنوان الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل الملتقى الدولي :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أبريل 2006 اشرف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف-الجزائر.

*libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10974.pdf-*

76. Helmi Ben rejab «Phases amont de l'innovation :proposition d'une démarche d'analyse de besoins et d'evaluation de l'acceptabilité d'un produit » Thèse présentée en vue de lovtention du doctorat ,Nancy université- institut national polytechnique 02 décembre 2008.p95

*pegase.scd.inpl-nancy.fr/theses/2008\_BEN\_REJEB\_H.pdf*

77. *La conception à l'ecoute du marché*

[www.managementplace.com/fr/insep/coneco.pdf](http://www.managementplace.com/fr/insep/coneco.pdf)

78. Mohamed Cherchem L'innovation marketing dans les services cas des banques publiques algériennes centre de documentation économique et sociale [www.cdesoran.org](http://www.cdesoran.org)

79. La planification stratégique , [www.cyberfutur.ca/alberta](http://www.cyberfutur.ca/alberta)

80. José Ramón CORONA ARMENTA\*, Vincent BOLY\*\*

« Métrologie et systèmes d'innovation » 10ième Séminaire CONFERE,

---

3-4 Juillet 2003, Belfort France, pp. 183-189.

[www.guillaumegronier.com/cv.../25.CoronaArmenta.pdf](http://www.guillaumegronier.com/cv.../25.CoronaArmenta.pdf)

81. Philippe BOULLET Conseil National CER FRANCE «Évaluation des prestations de conseil : Mesurer la capacité d'une organisation à satisfaire les besoins de conseil de l'ensemble de ses clients Colloque conseil SFER 14 &15 octobre 2010 [www.sfer.asso.fr/content/download/3653/32729/file/5c-Boulet.pdf](http://www.sfer.asso.fr/content/download/3653/32729/file/5c-Boulet.pdf)

82. Adrian PUGNA « KANO'S TRIDIMENSIONAL MODEL FOR QUALITY EVALUATION » [www.agir.ro/buletine/445.pdf](http://www.agir.ro/buletine/445.pdf)

83. HELMI BEN REJEB « A NEW METHODOLOGY BASED ON KANO MODEL FOR NEEDS EVALUATION AND INNOVATIVE CONCEPTS COMPARISON DURING THE FRONT-END PHASES

84. **La méthode Kano** [www.ad-valor.com/upload/kano.pdf](http://www.ad-valor.com/upload/kano.pdf)

85. CHING-CHOW YANG « The Refined Kano's Model and its Application » [kuo.bm.nsysu.edu.tw/2010/.../kano二維模式.pdf](http://kuo.bm.nsysu.edu.tw/2010/.../kano二維模式.pdf).

86. **La méthode Kano** [www.affinity-data.com](http://www.affinity-data.com)

❖ المواقع الالكترونية:

87. [http://www.egtt-dz.com/egtt\\_presentation.html](http://www.egtt-dz.com/egtt_presentation.html)

88. [www.cyberfutur.ca/alberta](http://www.cyberfutur.ca/alberta)

89. [www.affinity-data.com](http://www.affinity-data.com)

90. [www.managementplace.com/fr/insep/coneco](http://www.managementplace.com/fr/insep/coneco)

91. [www.12manage.com/methods\\_kano\\_customer\\_sa](http://www.12manage.com/methods_kano_customer_sa)

---

92. <http://ar.wikipedia.org/wik>

93. [http://www.manufacturingterms.com/Arabic/Kano-Model-  
Definition.html](http://www.manufacturingterms.com/Arabic/Kano-Model-Definition.html)

---

ملاحق

المذكرة

## استبيـان

### ان

إلى زبائن مؤسسـة  
محطة المياه المعدنية حمـام ربي  
بسعـيدة:

في إطار تحضـير مذكرة  
ماجستير تحت عنوان "دور الإبداع في اكتساب  
المؤسسـة ميزة تنافسيـة"، دراسة حالة محطة المياه المعدنية  
"حمـام ربي"، يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه، و  
ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض  
علمية فقط، شكرا لكم على حسن  
تعاونكم.

### القسم الأول : معلومات عامة عن الزبون

لو تكرّمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث و  
هي:

الجنس : ذكر [ ] أنثى [ ].

السن من 18 - 29 سنة [ ] ، من 30 - 50 سنة [ ] ، أكثر من 50 سنة [ ].

### المستوى التعليمي :

بدون مستوى [ ] ، ابتدائي [ ] ، متوسط [ ] ، ثانوي [ ] ، جامعي [ ].

---

---

الوظيفة:

موظف [ ]، أعمال حرة [ ]، طالب [ ]، متقاعد [ ]، بطال [ ]، أخرى .....

نوع الخدمة المستهدفة في المركب:

حمام [ ]، إطعام [ ]، إيواء [ ]، ترفيه [ ]، خدمات صحية [ ]،  
أخرى .....

طبيعة تواجدكم في المركب:

دورية، اعتيادية [ ]، من أجل خدمة معينة [ ]، عارضة [ ].

مجموع الأسئلة الوظيفية والغير وظيفية	درجة رضا الزبائن	جدول التقييم				
		1	2	3	4	5
1-أ) إذا دخلت الحمام أو أحد الأماكن الترفيهية ووجدتها نظيفة كيف سيكون شعورك؟	1. سيكون من المفيد جدا. [ ] 2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ] 3. شيء عادي. [ ] 4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ] 5. مستاء جدا ويقلق رااحتي. [ ]	1				
1-ب) إذا دخلت الحمام أو أحد الأماكن الترفيهية التابعة للحمام و لم تجدها نظيفة؟	1. سيكون من المفيد جدا. [ ] 2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ] 3. شيء عادي. [ ] 4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ] 5. مستاء جدا ويقلق رااحتي. [ ]					
2-أ) وجود خدمات صحية	1. سيكون من المفيد جدا. [ ] 2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ] 3. شيء عادي. [ ] 4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ] 5. مستاء جدا ويقلق رااحتي. [ ]	1				
2-ب) عدم وجود خدمات صحية	1. سيكون من المفيد جدا. [ ] 2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ] 3. شيء عادي. [ ] 4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ] 5. مستاء جدا ويقلق رااحتي. [ ]	2				
3-أ) وجود قاعة مخصصة للعلاج	1. سيكون من المفيد جدا. [ ] 2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ] 3. شيء عادي. [ ] 4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ] 5. مستاء جدا ويقلق رااحتي. [ ]	3				
3-ب) عدم وجود قاعة مخصصة للعلاج	1. سيكون من المفيد جدا. [ ] 2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ] 3. شيء عادي. [ ] 4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ] 5. مستاء جدا ويقلق رااحتي. [ ]	4				
4-أ) وجود طبيب متخصص	1. سيكون من المفيد جدا. [ ] 2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ] 3. شيء عادي. [ ] 4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ] 5. مستاء جدا ويقلق رااحتي. [ ]	5				
4-ب) عدم وجود طبيب متخصص	1. سيكون من المفيد جدا. [ ] 2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]					

	<p>3. شيء عادي. [ ]</p> <p>4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]</p> <p>5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>						
5- أ) وجود تجهيزات طبية حديثة خاصة بالعلاج	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]</p> <p>2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]</p> <p>3. شيء عادي. [ ]</p> <p>4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]</p> <p>5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>		1	2	3	4	5
		1					
		2					
		3					
		4					
		5					
5- ب) عدم وجود تجهيزات حديثة خاصة بالعلاج	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]</p> <p>2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]</p> <p>3. شيء عادي. [ ]</p> <p>4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]</p> <p>5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>						
6- أ) وجود أخصائي تدليك بالرجال و أخصائية تدليك خاصة بالنساء	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]</p> <p>2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]</p> <p>3. شيء عادي. [ ]</p> <p>4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]</p> <p>5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>		1	2	3	4	5
		1					
		2					
		3					
		4					
		5					
6 - ب) عدم وجود أخصائي تدليك بالرجال و أخصائية تدليك خاصة بالنساء.	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]</p> <p>2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]</p> <p>3. شيء عادي. [ ]</p> <p>4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]</p> <p>5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>						
7 - أ) وجود حظيرة سيارات يديرها عون أمن؟	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]</p> <p>2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]</p> <p>3. شيء عادي. [ ]</p> <p>4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]</p> <p>5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>		1	2	3	4	5
		1					
		2					
		3					
		4					
		5					
7 - ب) عدم وجود حظيرة سيارات يديرها عون أمن؟	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]</p> <p>2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]</p> <p>3. شيء عادي. [ ]</p> <p>4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]</p> <p>5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>						
8 - أ) وجود فندق بحوي غرف فردية و ثنائية كافية لإيواء جميع الزبائن الذين يرغبون في الإقامة ليلة أو أكثر، و بحوي مختلف الخدمات التي يحتاجها الزبون؟	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]</p> <p>2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]</p> <p>3. شيء عادي. [ ]</p> <p>4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]</p> <p>5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>		1	2	3	4	5
		1					
		2					
		3					
		4					
		5					
8 - ب) عدم وجود فندق بحوي غرف فردية و ثنائية تكفي لإيواء جميع الزبائن الذين يرغبون في الإقامة ، و	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]</p> <p>2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]</p>						

<p>بجوي مختلف الخدمات التي يحتاجها الزبون؟</p>	<p>3. شيء عادي. [ ]  4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]  5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>																																					
<p>9 - أ) وجود قاعة مخصصة للحفلات</p>	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]  2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]  3. شيء عادي. [ ]  4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]  5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	1						2						3						4						5					
	1	2	3	4	5																																	
1																																						
2																																						
3																																						
4																																						
5																																						
<p>9 - ب) عدم وجود قاعة مخصصة للحفلات</p>	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]  2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]  3. شيء عادي. [ ]  4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]  5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>																																					
<p>10 - أ) وجود خدمات ترفيهية خاصة بالعائلات، و الأندية الرياضية و الثقافية مثل ( كفيتريا، قاعات مخصصة للنشاطات الرياضية و الثقافية، ...).</p>	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]  2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]  3. شيء عادي. [ ]  4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]  5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	1						2						3						4						5					
	1	2	3	4	5																																	
1																																						
2																																						
3																																						
4																																						
5																																						
<p>10 - ب) عدم وجود خدمات ترفيهية خاصة بالعائلات، و الأندية الرياضية و الثقافية مثل ( كفيتريا، قاعات مخصصة للنشاطات الرياضية و الثقافية ، ...).</p>	<p>1. سيكون من المفيد جدا. [ ]  2. يعجبني ومن المفروض أن يكون موجود. [ ]  3. شيء عادي. [ ]  4. لا يعجبني لكن يمكن أن أتقبله. [ ]  5. مستاء جدا ويقلق راحتي. [ ]</p>																																					

---

---

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع و دوره في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية. فقد أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم و الوصول إلى الريادة دون انتهاجها طريق الإبداع و تهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، بمنح الفرص والتجاوز عن الأخطاء، و غيرها من المتطلبات المحققة للإبداع. في نفس الوقت العمل على تجنب المعوقات و تفاديها. يرتكز بحثنا على دراسة تطبيقية متمثلة في تطبيق نموذج كانو لرضا الزبون على مؤسسة حمام ربي بسعيدة التي أخذناها كنموذج للدراسة. وقد خلصت نتائج الدراسة الميدانية إلى تبيان واقع الإبداع في المؤسسة الجزائرية. الكلمات المفتاحية: الإبداع، الميزة التنافسية، نماذج الإبداع، نظريات الإبداع، نموذج كانو.

### Résumé

Le but de cette étude est de montrer l'importance de l'innovation et son rôle dans le maintien d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. De nos jours, il est devenu indispensable et primordial d'avoir un esprit d'innovation et mettre en place un environnement innovant pour les individus afin d'assurer la compétitivité des entreprises et mettre ainsi en œuvre les conditions favorables afin d'assurer l'application de cette innovation et d'éviter les contraintes.

Notre travail est basé sur une étude pratique sur l'application du model Kano pour satisfaire les exigences des clients au niveau de la station thermale de Hammam Rabbi (Saida). Les résultats ont montré la réalité de l'innovation dans l'entreprise algérienne.

**Mots-clés:** Innovation, avantage concurrentiel, modèles d'innovation, modèle de Kano, théories de l'innovation.

### Abstract :

**The purpose of this study is to show the importance of innovation and its role in maintaining a competitive advantage for the enterprise. Modern enterprises became sure that it is not possible for them to progress and access to development or lead, without investing in innovation, so that these organizations seek to create an environment conducive to innovation individuals, giving them the possibility of errors, and enable the achievement of other requirements that encourage innovation, and at the same time working to avoid obstacles.**

**Our research is based on an empirical study that is on an application of a model of innovation. The latter is presented as the Kano model of customer satisfaction. As a model for our study, we chose the enterprise of Hammam Rabbi in Saida.**

**Our field study concludes with the reality of innovation in Algerian enterprises.**

**Keywords: innovation, competitive advantage, innovation models, the model of Kano, theories of innovation.**