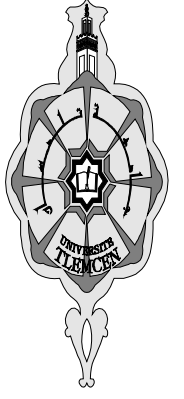


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد  
تلمسان الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

تخصص : مالية دولية

عنوان الرسالة

تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر

دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري

تحت اشراف:

أ.د كرزابي عبد اللطيف

و المشرف المساعد : د.بوزيان عثمان

إعداد الطالب:

خراز الأخضر

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د صوار يوسف
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د كرزابي عبد اللطيف
مساعد مشرف	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د.بوزيان عثمان
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د شعيب بغداد
ممتحننا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د.علي بلحاج ياسين
ممتحننا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	د.أونان بومدين

السنة الجامعية : 2017 - 2018

## شكر و تقدير

أول شكري لله سبحانه و تعالى على ما أسبغه علي من نعم ، و على تيسير السبيل ،

فله الحمد و الشكر في كل وقت و حين .

كما أتقدم بالشكر الخالص

للمؤطر الأستاذ الدكتور كرزاي عبد اللطيف حفظه الله

و الدكتور عثمان بوزيان على كل ما قدماه لي من توجيهات .

الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة و اثناء هذه الاطروحة فاقطعوا

بذلك من وقتهم الثمين في سبيل توجيه النصح لي ، و تدارك أي نقص ، فجزاهم الله كل

خير .

لكل الأساتذة الذين ساهموا في تكويني العلمي

مع شكري و تقديري لجميع من ساعدوني في الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذا

العمل

## 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 والدي الكريمة أطال الله في عمرها

و الى رفيقة دربي زوجتي ..

والى قرة عيني ابنتي وفضلاء

وإلى إخوتي و أخواتي و وزوجاتهم و أزواجهم و أولادهم و بناتهم ..

إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة

إلى كل من عائلة خراز و مسكين و علامي

جزاكم الله خيرا

وشكرا.

# المحتويات

الإهداء
الشكر و التقدير
المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الاشكال
المقدمة العامة
الفصل الأول: تنمية الابداع و مهارات التفكير الابداعي في المؤسسة
مقدمة الفصل الأول
المبحث الاول: الاطار النظري و الفكري للإبداع
المبحث الثاني : تنمية الابداع في المؤسسة
المبحث الثالث: دور و أهمية الابداع في تحسين أداء المؤسسة.
خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : تأثير الابداع على التحسين المستمر
مقدمة الفصل الثاني
المبحث الأول: مدخل التحسين المستمر (الجزور و المنهج الياباني في التحسين المستمر)
المبحث الثاني : أدوات و أساليب التحسين المستمر
المبحث الثالث :تأثير الابداع على التحسين المستمر

الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية العاملة بالغرب الجزائري
المبحث الاول: معطيات الدراسة
المبحث الثاني: صياغة النموذج الافتراضي للبحث
خلاصة الفصل
الخاتمة العامة
المراجع
الملاحق

# قائمة الجداول الأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ص 24	جدول يوضح فكرة نموذج Kotler	(1-I)
ص 26	جدول رقم تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن و الأيسر من الدماغ	(2-I)
ص 27	جدول الإبداع ووظائف المخ	(3-I)
ص 75	جدول تحليل عملية الإبداع	(4-I)
ص 114	الجدول رقم مقارنة بين الابداع و التحسين المستمر	(1-II)
ص 131	الجدول خصائص المنتج/خدمة/الخدمة الالكترونية	(2-II)
ص 154	الجدول توزيع أفراد العينة	(1-III)
ص 158	الجدول نتائج بعد مقومات الابداع و خدمته للتحسين المستمر	(2-III)
ص 161	الجدول نتائج بعد مراحل العملية الابداعية خدمته للتحسين المستمر	(3-III)
ص 162	الجدول نتائج التحسين المستمر للعمليات	(4-III)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ص 164	الجدول تحسين أداء الأفراد	(5-III)
ص 166	الجدول التحسين المستمر في أداء المؤسسة	(6-III)
ص 168	الجدول نتائج اختبار معامل الارتباط Pearson	(7-III)
ص 169	الجدول ملخص نموذج الانحدار البسيط	(8-III)
ص 170	الجدول نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)	(9-III)
ص 170	الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط	(10-III)
ص 171	جدول ملخص نموذج الانحدار المتعدد	(11-III)
ص 171	جدول نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)	(12-III)
ص 172	الجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد	(13-III)
ص 173	الجدول نتائج التباين الأحادي للفرضية الثالثة (يوجد اختلافات جوهرية في خدمة التحسين المستمر تبعاً للخصائص الشخصية)	(14-III)



## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص 21	شكل قنوات التطوير عبر المراحل للسيطرة على الإبداع و تطوير المنتج الجديد	(1-I)
ص 22	الشكل نماذج الشركات اليابانية	(2-I)
ص 31	الشكل القيادة و أسلوب الإدارة	(3-I)
ص 37	الشكل أنواع الإبداع	(4-I)
ص 61	الشكل ربح الشركة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم	(5-I)
ص 64	الشكل الإبداع و تغيير كمية المبيعات	(6-I)
ص 65	الشكل ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة و كمية المبيعات	(7-I)
ص 67	الشكل منحنى S لدورة حياة الإبداع	(8-I)
ص 70	الشكل مراحل دورة الإبداع	(9-I)
ص 74	شكل فهم مقاييس الإبداع	(10-I)
ص 77	شكل العملية النموذجية لقياس الإبداع	(11-I)
ص 83	الشكل تحسين التحسين (خطط، اعمل، افحص، نفذ)	(1-II)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص 85	الشكل نموذج التحسين (FOCUS-PDCA)	(2-II)
ص 88	الشكل إتجاهان في عملية التحسين	(3-II)
ص 94	الشكل استمارة الاختبار لأسباب التأخر و عدم تحقيق الانتاج اليومي المخطط	(4-II)
ص 96	الشكل الأشكال النمطية المستعملة في خرائط التدفق	(5-II)
ص 101	الشكل مخطط عظمة السمكة	(6-II)
ص 116	الشكل الابداع (الوثبات الاستراتيجية)	(7-II)
ص 116	الشكل التحسين المستمر	(8-II)
ص 119	الشكل التقدم من خلال الابداع و التحسين المستمر	(9-II)
ص 123	شكل مراحل دورة حياة المنتج	(10-II)
ص 139	شكل مراحل دورة حياة المنتج و الخدمة	(11-II)
ص 155	شكل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-III)
ص 156	شكل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3-III)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص 156	شكل توزيع أفراد العينة حسب العمر	(2-III)
ص 157	شكل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(4-III)
ص 157	شكل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(5-III)
ص 158	شكل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	(6-III)

# المقدمة العامة

شهدت بيئة الاعمال تصاعدا غير مسبوق في المنافسة و اشتدادها على صعيد السوق المحلية و الاقليمية و الدولية مع زيادة اعتماد هذه المنافسة على الابداع الذي يتجسد في الادخال المنظم و المتسارع للمنتجات الجديدة المادية و الرقمية القائمة على الانترنت، و إزاء هذا التحدي و الانفجار التنافسي لم يعد أمام المؤسسات و مند بداية السبعينات إلا أن تتحدث عن وظيفة اساسية جديدة هي وظيفة البحث و التطوير (R&D) التي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى (الانتاج و التسويق و المالية) ، و في ظل هذا الاهتمام بالإبداع بأشكاله المختلفة كان يتطور مدخل حديث بخصائص و قواعد جديدة ألا و هو التحسين المستمر ، فإذا كان الابداع يمثل وثبة استراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث و المنتجات في السوق الى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل استثمارات ضخمة و معامل و خطوطا انتاجية و منتجات كثيرة خارج الاستخدام ، ففي مقابل ذلك فإن التحسين المستمر يكون مستمرا و بمشاركة جميع العاملين و لا يتطلب استثمارات كبيرة ، و ذلك بإضافات صغيرة و تعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق و الزبائن مما يساهم في ايجاد و تحسين الميزة التنافسية .

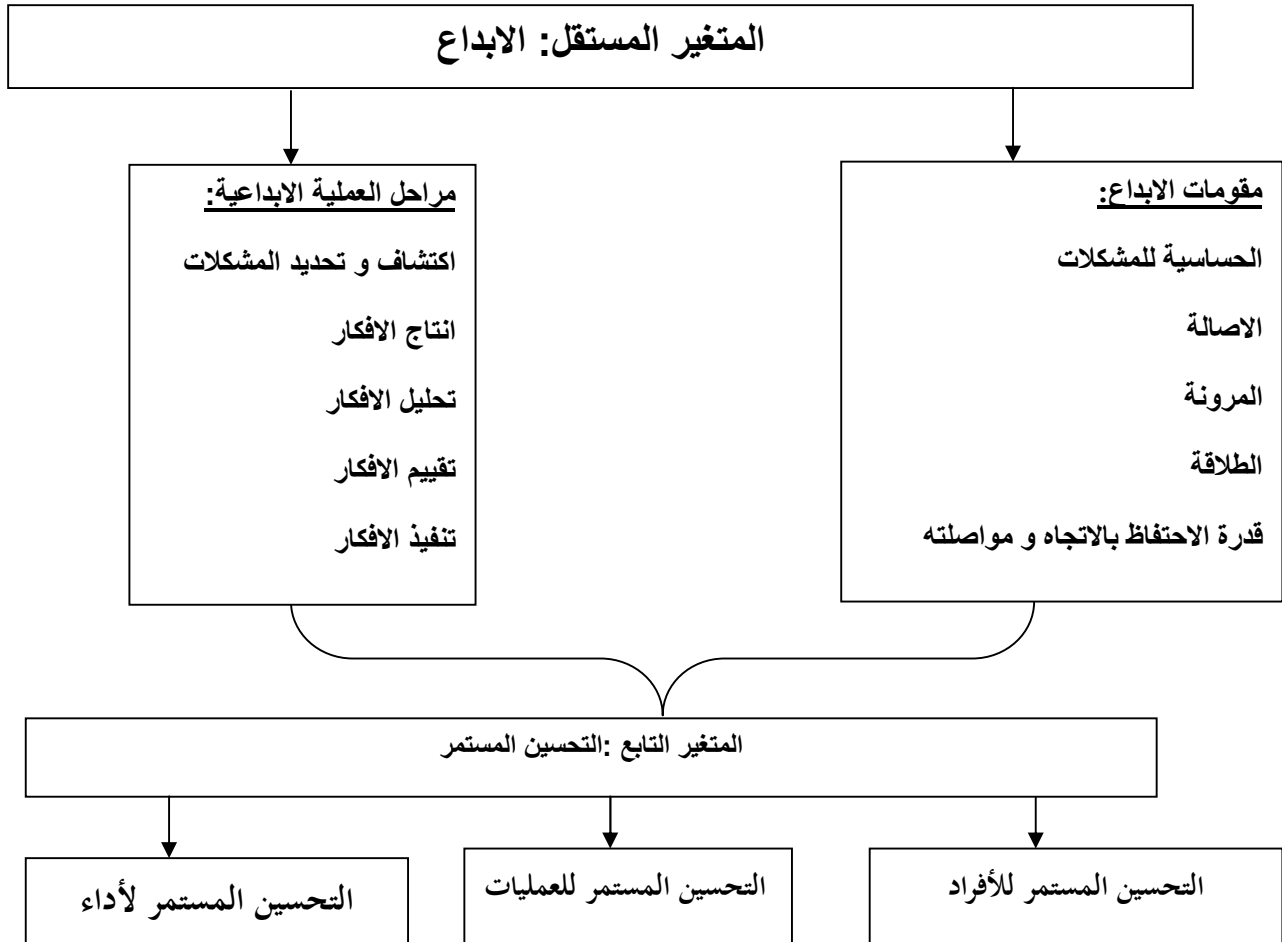
و كل هذا جعل التحسين المستمر ناجحا و يحقق نتائج باهرة الى الحد الذي يعتبر الآن أسلوبا شائعا في المؤسسات الحديثة بوصفه أداة فعالة ليس فقط في الحصول على سيل لا ينقطع من المقترحات و الافكار لتطوير الاعمال و إنما أيضا في تحقيق ذلك بتكلفة أدنى، و لقد ارتأينا و من أجل تعميق البحث في هذا المجال الاجابة عن الاشكالية التالية:

ما هو أثر تنمية الابداع على التحسين المستمر داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟  
يتفرع من هذه الإشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طرق و أساليب تنمية الابداع في المؤسسة؟
- ما هي أهم النقاط التي تربط بين الابداع و التحسين المستمر؟
- كيف يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تحقق التحسين المستمر؟

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر : من اعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الاجابة على الاشكالية الرئيسية و تساؤلاتها الفرعية، و قد حاولنا قدر المستطاع خلق انسجام بينها و بين الاطار النظري و الميداني من جهة و هدف الدراسة من جهة أخرى ، حيث كانت مفسرة لمتغيرات النموذج ، على هذا الاساس جاءت الفرضيات كالآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر

و يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مقومات الابداع و التحسين المستمر.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة بين مراحل العملية الابداعية و التحسين المستمر .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر و يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مقومات الابداع و التحسين المستمر.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مراحل العملية الابداعية و التحسين المستمر .

الفرضية الرئيسية الثالثة :لا توجد اختلافات جوهرية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر تبعا للخصائص الشخصية

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و خدمته للتحسين المستمر تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و خدمته للتحسين المستمر تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و خدمته للتحسين المستمر تعزى لمتغير الخبرة.

#### أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الابداع أهمية بالغة و اهتمام متزايد اليوم باعتباره النشاط أو العملية التي تساعد على اكتشاف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة ، و تمكن من تدعيم تدفق القدرات المعرفية و التكنولوجية و التنظيمية للأفراد بداخلها، و تمكنهم هذه القدرات من انتاج منتجات جديدة للمؤسسة الاقتصادية، و من ثم توسيع حصتها السوقية من جهة ، و تعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى.

و تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية التحسين المستمر و تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي يفرضها واقع اليوم و يمكن ايجاز هذه الأهمية فيما يلي:

- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في مجال التحسين المستمر كعامل يساعد المؤسسة الاقتصادية على خلق ميزة تنافسية تحقق من خلالها معدلات نمو و أرباح تساهم في ابقاء هذه المؤسسة و صمودها أمام المنافسة.

- التسارع التكنولوجي و التقادم السريع للمنتجات.

- الدور التنموي للمؤسسات الاقتصادية في الاقتصاد الوطني ، و توفير فرص عمل من الكفاءات العلمية و التقنية و الايدي العاملة.

- تنوع السوق المحلي بمنتجات تكون في مستوى رغبات الزبائن كما و نوعا.

- مساهمة هذه المؤسسات الاقتصادية في الناتج الخام المحلي.

هذا الواقع الذي يفرض ضرورة وجود استراتيجية ابداعية و أساليب ادارية جديدة لتوجيه الأداء بما يحقق الاستغلال الامثل للموارد من جهة ، الحصول على قدرة تنافسية و بالتالي التميز في الأداء من جهة اخرى.



## أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذا البحث اضافة الى الاجابة على التساؤلات المطروحة ما يلي :
- محاول التعريف بالإبداع نظرا لأهميته للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ابراز دور التحسين المستمر في القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية و تفسير علاقة الارتباط بين التحسين المستمر و الابداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تسليط الضوء على اهم استراتيجيات الابداع و التحسين المستمر لمسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف و تدعيم القدرات المعرفية و التنظيمية و التكنولوجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## دوافع و مبررات اختيار موضوع البحث:

- هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع الهام نورده فيما يلي:
- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع بالنسبة للإقتصاد الوطني بصفة عامة و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة.
- لفت انتباه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على أهمية التحسين المستمر كأداة للحصول على قدرة تنافسية.
- لفت انتباه المديرين و المسيرين و العاملين على حد سواء أنه لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تحقق أهدافها بكفاءة و فعالية دون فهم معمق للإبداع بصفة عامة و التحسين المستمر بصفة خاصة و كيفية ادارته و تسييره.
- اجتهاد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تحقيق التحسين المستمر للحصول على قدرة تنافسية تساعدها على التمويع في السوق المحلي و من ثم اقتحام السوق العالمي.
- إن الابداع و التحسين المستمر يعتبران راس مال حقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي مؤسسة اقتصادية جزائرية بالاعتماد على قدرتها في تكوين مزيج فعال من مواردها بأنواعها المتعددة الموجودة في المؤسسة الاقتصادية.

- لإظهار مدى أهمية العنصر البشري و دوره الفعال في عملية التحسين المستمر بصفة خاصة و في كيان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة ، وكذلك كيفية الحفاظ عليه في داخلها.

### منهج الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري الذي يعتبر الخطوة الاولى الممهدة للخطوة الثانية التي لا تقل اهمية عن سابقتها و المتجسدة في الدراسة الميدانية التي تشكل القيمة المضافة للبحث ، فتم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع أغراض الدراسة النظرية ، و ذلك بالرجوع إلى الادبيات المنشورة و المتعلقة بموضوع البحث من كتب ، مقالات ، مذكرات ، دوريات ، تقارير ، منشورات و اجاث و دراسات مختلفة باللغات العربية ، الانجليزية و الفرنسية. و معالجة الجوانب التحليلية لجأنا الى المنهج التحليلي كأسلوب لدراسة المتغيرات في الجانب الميداني حيث قمنا بتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستمارة صممت للوقوف على مقومات الابداع في المؤسسات محل الدراسة و اهم المراحل التي يمر بها هذا الاخير ، و للتوصل الى اهم النتائج و كيف للابدع أن يخدم التحسين المستمر .

### مصادر و اساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما:

- البيانات الثانوية و التي تم جمعها من خلال المكتبات ، الملتقيات ، المجلات ، شبكة المعلومات الدولية...
- و البيانات الاولية التي تحصلنا عليها الاستمارات الموزعة ، بعض الوثائق المتحصل عليها من المؤسسات محل الدراسة ، المقابلات المعمقة مع المدراء و رؤساء الاقسام المؤسسات محل الدراسة.

- الزيارات الميدانية للمؤسسات الاقتصادية .

### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود البشرية و التي تضمنت الأفراد العاملين في مؤسسات اقتصادية من المديرين و رؤساء الأقسام و نوابهم و مساعديهم .

### الحد المكاني

تناول الدراسة الميدانية 14 مؤسسة تنشط على مستوى الغرب الجزائرية في كل من ولاية سعيدة وولاية سيدي بلعباس وولاية وهران.

### الحد الزمني:

تقتصر الدراسة الميدانية على الفترة الزمنية الممتدة ما بين جوان 2016 الى غاية فبراير 2017 حيث حاولنا خلال هذه الفترة التعرف على طبيعة و نشاط المؤسسات محل الدراسة ، كما قمنا بتوزيع الاستمارات و توزيعها.

### صعوبات الدراسة:

ما من شك أن أي بحث علمي تعترض طريقه صعوبات ، و هي تختلف لدى كل باحث ، لذا فإن اهم الصعوبات التي اعترضتنا في انجاز هذا البحث هي :

- أن المعلومات التي استقينها من أجل هذا البحث ، كانت موزعة في مصادر مختلفة مما أخذ منا الوقت الكثير .

- سعة الموضوع و تشعبه ، غير أننا لم ندخر جهدا ، في سبيل أن يكون هذا البحث في الصورة التي يتطلبها البحث العلمي ، من الناحيتين العلمية و المنهجية .

## الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية منها:

مما لا شك فيه أن الامام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع الى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات و المفاهيم الجوهرية ، و الامام بالنقاط الاساسية و رسم الطريق الصحيح الذي يوصلنا الى النتيجة المرغوبة و يمكننا من تحقيق الاهداف المرسومة ، لذلك قدمنا عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي أجريت ول الموضوع بشكل عام و الابعاد التي يحملها في طياته بشكل خاص ، و ذلك بهدف تدعيم اهمية الموضوع من خلال هذه الدراسات و الاستفادة من اجراءاتها المنهجية و مقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية.

### - دراسة نجم عبود نجم، القيادة و ادارة الابداع ، (2015):

أشارت هذه الدراسة إلى الفرق بين الإبداع الجذري وابداع التحسين ، حيث بينت أن الإبداع الجذري هو التوصل إلى الفكرة الجديدة ، وهو لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة ، وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق و ان الابداع التدريجي (التحسين المستمر) يكون بإضافات صغيرة و تعديلات جزئية للاستجابة الافضل للسوق، واستخلصت الدراسة مفهوماً شاملاً للإبداع على أنه قدرة المؤسسة إلى التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

وأشارت إلى تصنيفات الابداع داخل المنظمة والمتمثلة في ابداعات العملية والمنتج والخدمة ، وذكرت الدراسة ثلاثة أشكال للإبداع داخل المؤسسات ، ابداعات إدارية والمتمثلة في التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وإجراءات وطرق تساهم في تطوير الأداء ، و ابداعات تقنية ، و ابداعات مساعدة.

### - دراسة Diaz Garcia 2005 هدفت الدراسة لإيجاد منهجية تسهل التحسين المستمر

للخدمات المقدمة من قسم الخدمات في جامعة بورتوريكو. أوضح الباحث منهجية إعادة

هندسة العمليات الإدارية ، والتي تركز على مقاومة التغيير الذي ينشأ من العاملين ومن نقابات العمال ، وتم التركيز على نظم دراسة العمل ، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات ، وطرائق جمع البيانات والمعلومات في قسم الخدمات في الجامعة. وقد تضمنت الدراسة معرفة العمليات الأساسية وطرائق جمع البيانات ، بمشاركة المستخدمين والزبائن وبيئة وتدريب الكوادر البشرية. وتوصلت الدراسة إلى تطوير وتطبيق نظام أوامر العمل المستند على الحاسوب.

#### - دراسة **Jean Harvey** ، Passer en douce de l'amélioration à

l'innovation (Forum QUALITE 2007) حيث هدفت هذه الدراسة الى تطبيق طريقة جديدة من خلال الانتقال التدريجي من التحسين المستمر الى الابداع ، وتمثلت الدراسة التطبيقية في تجربة اجرتها مؤسسة (FPA) Financial Planning Associates و خلصت الدراسة الى احتياجات الزبون هي نقطة الانطلاق من أجل الانتقال من فكرة التحسين الى فكرة الابداع.

#### - دراسة تيقاوي العربي ، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابداع في المنظمات الحديثة

من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية (2013)،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابداع داخل منظمات الاتصالات الجزائرية (اتصالات الجزائر، أوريدو، أوراسكوم تيليكوم الجزائر) من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (75) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعة ، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضاً مرتفعة.

2- أن هناك دوراً إيجابياً عملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري ، التقني ، الإضافي) .

وتوصي الدراسة بضرورة تبني عينة الدراسة المبحوثة سياسية جديدة تعمل على التوسع في الدور الفعلي لعملية التغيير التنظيمي من قبل الشركات المدروسة لزيادة مقدرة مؤسساتها على التنافس ، ولذلك ينبغي أن تضع ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة ، للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين ، من خلال القيام برسم خطط من شأنها أن تهيأ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث ، أو إلغاء في هيكلها التنظيمية ، وإجراء تغييرات جذرية في استعمال التقنية في كافة المستويات الإدارية.

- صبرينة ترغيني ، و جاءت الدراسة بعنوان **دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة (2015)**، حيث سعت الدراسة الى قياس و تحليل علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل و القدرات الابداعية بوصفها متغير تابع . و تم جمع البيانات من 74 مدير و اطار في مجمع صيدال ،بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس و قد توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة أثر و ارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا بين التفكير الاستراتيجي و بين القدرات الابداعية للمؤسسة.

- **الدكتور بوزيان عثمان**، اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع (2010) ، سعت هذه الدراسة للاجابة على الاشكال التالي كيف للمنظمة أن تحدد رأسمالها البشري و من ثم المحيط الذي يحقق الانسجام لخلق أصولا ذكية تساهم في إيجاد مركز استراتيجي أفضل أو ميزة تنافسية متجددة عبر حلولاً إبداعية متواصلة ، و خلصت الدراسة الى أن أهم تحدي يواجه المنظمات الحديثة على الإطلاق هو إدارة الأصول البشرية المعرفية أو ما يعرفون بعمال المعرفة باعتبارها مصدر تكوين الأصول الذكية، فالتحدي ينبع من كون أن عمال المعرفة

يحملون أدوات حرفتهم معهم، أينما ذهبوا، إنهم هم و ليسوا مدراءؤهم الذين يعتبرون خبراء يجب عليهم استخدام مهاراتهم. و نتيجة لذلك، فإن ما يقومون بأدائه يشبه إلى حد بعيد ما يقوم به غيرهم من أصحاب الحرف، و يجب تقديرهم ليس على أساس ما يقومون بأدائه من أعمال، و إنما على أساس النتائج التي يحققونها.

#### - لعوج زاوي، استراتيجيات الابداع و تنافسية المؤسسة (2014) حيث ركز الباحث في

هذه الدراسة على الابداع التحسيني ، وهدفت دراسة الباحث على محاولة التعريف بالإبداع نظرا لأهميته لمؤسسات الصناعة الجزائرية ، ابراز دور الابداع التحسين (التحسين المستمر) في القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية و تفسير علاقة الارتباط بين الابداع التحسيني بالتنافسية للمؤسسة الصناعية ، تسليط الضوء على أهم استراتيجيات الابداع لمسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف و تدعيم القدرات المعرفية و التنظيمية و التكنولوجيا للمؤسسات الصناعية.

و ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو جمعها بين تنمية الابداع و خدمته للتحسين المستمر ، حيث معظم الدراسات تطرقت للتحسين المستمر على انه يعتبر ابداعا، إلا أنه في دراستنا بينا أهم الفروق بين الابداع و التحسين المستمر وكيف للإبداع ان يمهّد الأرضية للتحسين المستمر و أهم الجسور بين التحسين المستمر و الابداع و كيف لهذا الأخير أن يخدم التحسين المستمر و كيف يمكن لتراكم التحسينات المستمرة ان تصبح ابداعا، و كذلك تميزت الدراسة بتنوع المؤسسات محل الدراسة التي اشتملت مؤسسات عامة ، خاصة و مختلطة و التي تنتمي للمجتمع الجزائري و تختلف عن المجتمعات التي تمت فيها الدراسات السابقة.

## هيكل الدراسة:

أما فيما يخص خطة الدراسة فعلى ضوء الفروض و الاهداف الاساسية للبحث ، ستم معالجة موضوع الدراسة بعد المقدمة في ثلاثة فصول، فصبين نظريين و فصل تطبيقي و هي على النحو الموالي:

**الفصل الأول :** و يبحث في الابداع و العملية الابداعية في المؤسسة الاقتصادية و يندرج ضمنه ثلاثة مباحث رئيسية تبحث في الاطار النظري و الفكري للإبداع ، تنمية الابداع في المؤسسة الاقتصادية ، كما يركز الفصل ضمن مبحثه الأخير على دور و اهمية الابداع في تحسين اداء المؤسسة.

**الفصل الثاني :** ويخص التوجه نحو التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية من خلال المباحث التالية أولا: مدخل التحسين المستمر (الجدور و المنهج الياباني في التحسين المستمر)، ثانيا : أدوات و أساليب التحسين المستمر و في المبحث الثالث تطرقنا فيه الى العلاقة بين الابداع و التحسين المستمر و كيف يخدم الاول الثاني ، من خلال تأثير الابداع على التحسين المستمر.

**الفصل الثالث :** تناولنا في المبحث الاول تقديم عام للمؤسسات الانتاجية محل الدراسة ، و في المبحث الثاني عرضا و تحليلا لنتائج الدراسة الميدانية ، حيث تم وصف أداة الدراسة ، عينة الدراسة المستعملة ، تحليل البيانات عن طريق بعض الاساليب الاحصائية ثم توضيح العلاقة و نوعيتها بين متغيرات الدراسة . و في الاخير تم تقديم نتائج الدراسة ، بعض التوصيات ثم فتح آفاق لدراسات مستقبلية مقترحة.



# الفصل الأول

تنمية الابداع و مهارات التفكير الابداعي في المؤسسة

## تمهيد:

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 : الاطار النظري و الفكري للإبداع

إن أهم ما يلاحظ على المؤسسات في الوقت الحاضر هو ذلك التسارع في تحسين المنتجات الحالية و ادخال المنتجات الجديدة ، مما يجعلها تعيش فيما يشبه انفجار المنتجات الجديدة و التزايد شبه الأسي لهذه المنتجات ، و لعل أحد الأسباب الأساسية لذلك هو التطور الحاصل في رؤية المؤسسة للإبداع و الاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية و سلاح التنافسية في السوق الحالية التي أبرز سماتها و ربما تهديداتها هو عدم وجود ضمانة أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، لأنه إذا لم تقم المؤسسة بتطوير منتجاتها، ستقوم المؤسسات المنافسة بذلك مما يهدد تلك الحصة، و المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المؤسسات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن أو في تقديم قيمة حقيقية مكافئة لما يدفعونه، و في كل هذه الحالات أصبح الابداع أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء و النمو في السوق.

## المطلب الأول: ماهية الابداع و علاقة الابداع بالابتكار

## 1- مفهوم الابداع

قبل التعرض لمفهوم الابداع و تطوره لابد من وقفة عند بعض المصطلحات ذات الصلة. فالإبداع هو ترجمة لكلمة Innovation و الذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر Innovation and Entrepreneurship و الذي ترجم الى (التجديد و المقابلة). مع التأكيد أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم Innovation بمعنى الابداع بمعناه الواسع (الجدري) أكثر مما يعني التجديد.<sup>1</sup> و قد قدم Myers & Marquis في سنة 1969 أول مفهوم للإبداع باعتباره ظاهرة انسانية لم تخلق من جهد فردي، بل هو حصيلة جهد متميز و مثابرة

<sup>1</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة - دار وائل للنشر ط 1-2003 - عمان الأردن ص 17

بالتفاعل مع الآخرين، و هو لا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لسوق جديدة، بل هو حصيلة كل هذه المعطيات<sup>2</sup>.

و عادة ما يختلط مفهوم الابداع مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع Invention و الابتكار Creativity ، و فيما يلي بعض التوضيحات:

- إن استخدام الاختراع و الابداع في أدبيات الابداع في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة و من ثم الى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، حيث يشير F.M.Scherer الذي قدم تمييزا اقتصاديا بين الاختراع و الابداع مشيرا إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة. حيث الموارد الملموسة : النقود، المهندسين و المواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه و تكامله. أما الابداع فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية و تكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد. ففي الاختراع ما هو أكثر أهمية الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة العبقرية، و التقدم الكلي في العلم. خلافاً في الابداع الذي يرتبط بتطوير العمليات و المنتجات الجديدة، فإن الموارد المادية و البشرية و تخصيصها لحل المشكلات الفنية و التجربة و الخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه.

- أما الابتكار Creativity يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين الابداع Innovation هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. و بهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. و قد كان هذا التمييز بين الابداع و الابتكار مقبولاً في الماضي عندما كان التوصل إلى فكرة جديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة الركون قبل أن يتحول الى منتج جديد أو عملية جديدة. حيث كان هناك جهتان لهما علاقة

<sup>2</sup> د. مؤيد عبد الحسين الفضل - الابداع في اتخاذ القرارات الادارية- دار اثراء للنشر و التوزيع ط1- 2009 عمان الأردن ص 13

بالإبداع، المبدع الذي يأتي بالفكرة و الجهة او المؤسسة التي تطبق، فإن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن أغلب الابداعات الجديدة تتم عبر المؤسسات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد و هي التي تحوله إلى المنتج الجديد. و أن المؤسسات أصبحت تبحث عن الابداعات و تدفع لأصحابها بسخاء من أجل تطبيقها. أي ان الابداع هو التوصل إلى الفكرة الجديدة أولا، و إلى المنتج الجديد أولا و إلى السوق أولا.

أما عن الابداع في اللغة فهو يعني إحداث شيء جديد على غير مثال سابق<sup>3</sup>. ويعرف كذلك بأنه مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق<sup>4</sup>.

يصنف أرنولد تويني الأفراد المبدعين بأنهم المصادر الأساسية للمجتمع، كما يؤكد ألبرت أينشتاين 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>.

و يعرف أيضا بأنه "تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما"<sup>6</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 فني أو أسلوب جديد.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> د. جمال خير الله – الابداع الاداري- دار أسامة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2009 عمان الأردن ص 5  
<sup>4</sup> د. فتحي عبد الرحمن جروان – الابداع مفهومه، تدريبه - دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002 ص 20  
<sup>5</sup> د. سيد عليوة – تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية – مركز القرار للاستشارات مكتبة جزيرة الورد المنصورة ص 5 (الطبعة الأولى عدم ذكر التاريخ).

<sup>6</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> د. فتحي عبد الرحمن جروان – الإبداع مفهومه، تدريبه – مصدر سبق ذكره ص 20

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 الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>8</sup>، وعرفه "Peter Drucker" بأنه: تغيير في ناتج الموارد، و تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك<sup>9</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>10</sup>

### المطلب الثاني: أهم نماذج الابداع

ان تفسير الابداع و توصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة.

1. النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي: في هذا النموذج يعتمد الابداع على نمط خاص من الأفراد هم المبدعون العباقرة، و بالتالي فعلى المؤسسات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقرى الذين هم القادرون على التوصل إلى الابداعات الجديدة أسرع و أفضل من غيرهم من حتى و لو توفرت لغيرهم من الأفراد ظروف و موارد أفضل. و حسب هذا النموذج إن هناك عددا قليلا من الأفراد في المؤسسة في المؤسسة هم المبدعون الذين يبحثون و يقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة و الابداعية.

<sup>8</sup> Yan de Kerorguen, Anis Bouayad – La face cachée du management- DUNOD Paris 2004 p 197.

<sup>9</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>10</sup> برفين جويتا ترجمة د.أحمد المغربي – الابداع الإداري في القرن الحادي و العشرين – دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة – مصر ط 2008 ص 200.

2. النموذج الآلي: يعتمد هذا النموذج على فكرة أن الحاجة هي أم الابداع. فالإبداع يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هنالك مشكلة تواجه المؤسسة أو الأفراد و تفرض عليهم حلها، و لا شك في أن هذا النموذج يقوم على أساس وجود المشكلة أو الحادثة المفاجئة و الجديدة التي تدفع الافراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا إلى ابداع ما يعالجون به المشكلة. و هذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابداعات مما يؤكد افتراضه في أن هذه الابداعات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الافراد و المؤسسات. فالجسور مند القدم لم تبدع إلا لمواجهة مشكلة الانتقال من الضفة النهر إلى الأخرى، و ناطحات السحاب لم تبدع إلا لمواجهة نقص الاراضي في مراكز المدن و ارتفاع أثمانها و المصاعد لم تبدع إلا لمواجهة الحاجة إلى صعود الطوابق المتعددة في البنايات العالية أولا و من ثم في ناطحات السحاب.

3. نموذج التركيب التراكمي: و هذا النموذج يقوم على جهود التفكير، التحليل، الترابط، و التحقق من أجل التوصل إلى الأفكار و من ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة. و هذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو اضافة مكون جديد أو سمة جديدة و غير ذلك مما يكشف عن استنارة و تبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

و لقد قدمت عدة نماذج من شأنها تنشيط التفكير الإبداعي 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**: طبقا لهذا النموذج يتم التركيز على تنسيق نشاطات

البحث و التطوير مع نشاطات الأقسام الأخرى كالعلاقات و التسويق، و يتضمن هذا النموذج تكوين مجموعة عمل لتطوير المنتج الجديد، أعضاؤها هم من العاملين في التسويق والإنتاج و الهندسة و يعملون 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>11</sup>.

3. نموذج شركة **Thoistrup** الدانمركية: 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.
- 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

<sup>11</sup> د مؤيد عبد الحسين الفضل - الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- إثراء للنشر و التوزيع الأردن ط 2009 ص 33.

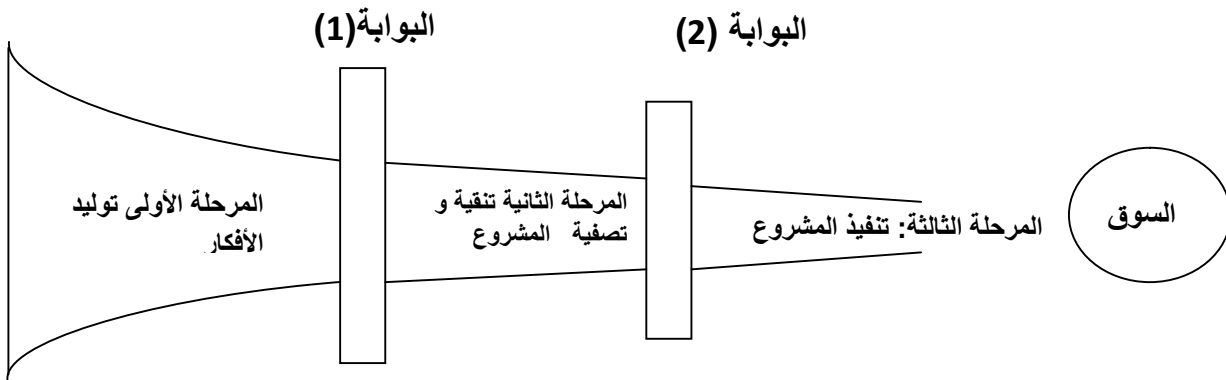


تطوير المنتج بشكل رسمي، و بموجب هذا النموذج تعتبر عملية تطوير العملية من مستلزمات إبداع المنتج رغم أن هنالك مشاريع مستقلة لتطوير العملية.

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 (1-1) 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

- أولاً: مرحلة توليد الأفكار.

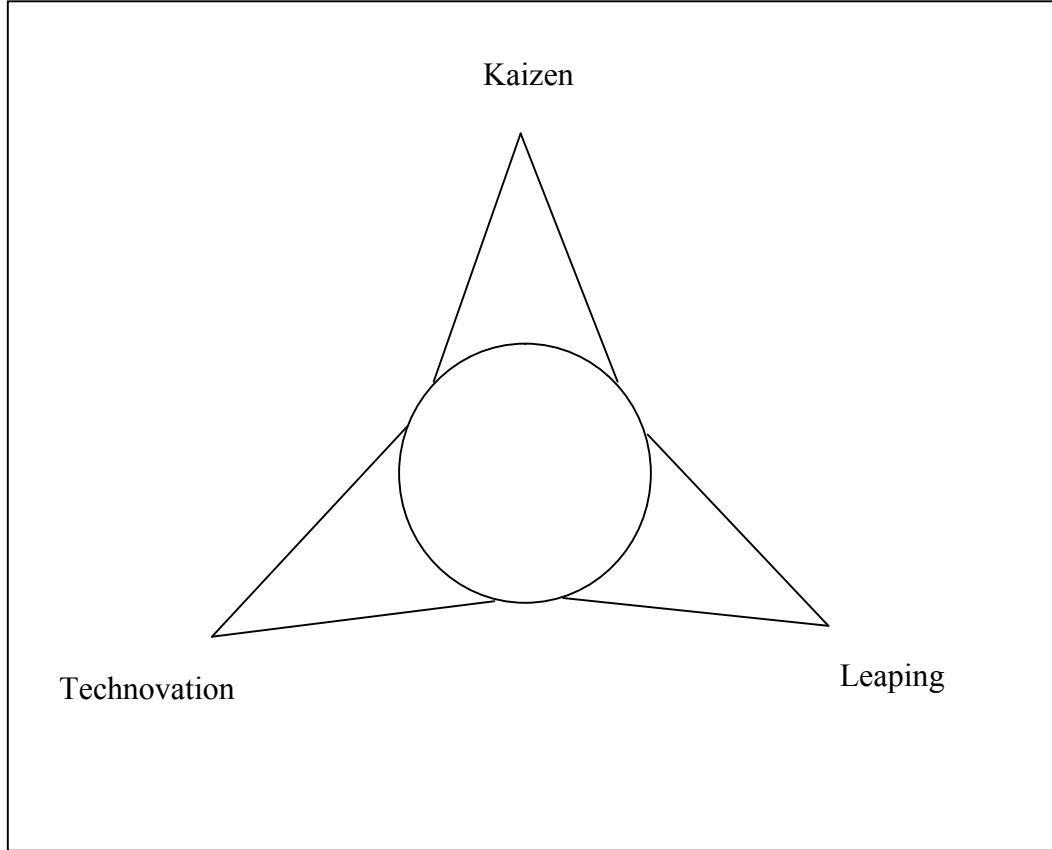
- ثانياً: مرحلة تنقية و تصفية المشروع.

- ثالثاً: 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 (2-1) 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 مساكى اماي Kaizen حيث يرتبط هذا المسار بالتحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل إحتزال التكاليف و الأداء الأفضل.

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

ثالثاً: 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>12</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>13</sup>:

أ) مرحلة الإدراك: Congnitive 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.

ج) مرحلة السلوك: Behavior Stage و تشمل هذه المرحلة على خطوتين هما:

- الحكم **Trial** و هو يعني حكم الزبون على الإبداع.
- التبني **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:

<sup>12</sup> د مؤيد عبد الحسين الفضل – الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 35.

<sup>13</sup> د مؤيد عبد الحسين الفضل – الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 37.

جدول رقم (1-1) يوضح فكرة نموذج Kotler

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

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

الأردن ط 2009 ص 37.

المطلب الثالث: مفهوم التفكير الابداعي و أهم مراحل و أنواعه

1) تعريف التفكير الابداعي: هو تفكير شمولي يتسع لأكثر من حل أو فكرة للمشكلة الواحدة و هو يعرف أيضا بالتفكير المتشعب المتباعد Divergent أو التفكير الجانبي lateral و هو يوجد أكثر من اجابة واحدة محتملة للمشكلة حيث يحفز العقل للتمدد و الاتساع في البحث عن أفكار متعددة للحل<sup>14</sup>.

2) 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، سمع، لمس، شم و تذوق) و يقوم بإختبارها و تحليلها ثم يفرزها و يوزعها على خلايا المخ التي تقوم بعملية التخزين.

<sup>14</sup>د.بلال خلف السكرانة -الإبداع الإداري-دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان الأردن ط 2011 ص 237

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، وبالنسبة لمؤسسات العمل فهي تعمل على توسيع الحدود المادية لهيئات العاملين بها وذلك بتطوير قدرتهم الإنتاجية من خلال آليات وآلات مثل الكمبيوتر والميكنة. ولمعرفة عمل عقل الإنسان لا بد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، حيث يتكون من منطقتين إدراكيتين رئيسيتين<sup>15</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 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، و تقوم بالدور التحليلي، ضبط الكلام، التفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفيتين.

<sup>15</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 202

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

### جدول رقم(1-2) تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن و الأيسر من الدماغ

النصف الأيمن من المخ	النصف الأيسر من المخ
انفعالي ووجداني	منطقي و رشيد
يتعامل مع المشاعر و الأحاسيس	يتعامل مع الحقائق و الأرقام
حدسي خيالي و إلهام	حسي واقعي
إبتكار و إبداع	تفكير و تحليل
مهارات فنية جمالية	مهارات لغوية كلامية
تذكر الوجوه و الأشكال	تذكر الأسماء و التواريخ
تفكير متوازي(في نفس الوقت)	تفكير متتالي(متسلسل)
إهتمام بالجوانب المعنوية و الروحية	إهتمام بالأشياء المادية
تصور شمولي و عموميات	تفاصيل و جزئيات
أقرب إلى نمط القائد	أقرب إلى نمط المدير

المصدر: د. مؤيد عبد الحسين الفضل "الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية" إثناء 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(1-3) 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	أيمن	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... التجريب 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 أورداها 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 عموما تظهر هذه الخصائص فيما يلي<sup>16</sup>:

- الأصالة
- يحتاج إلى فترات طويلة للتفكير.
- الذكاء المرتفع.
- القدرة العالية على تلخيص الأداء.
- الخيال الخصب.
- المرونة و المهارات في إتخاذ القرارات.
- التهرب من الأوضاع
- التكيف الجيد مع المستجدات غير المألوفة.

<sup>16</sup>د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع - مرجع سبق ذكره ص204



الجامدة ة المقيدة للتفكير.

- تفضيل وسائل الإتصال - القدرة على التفكير المنطقي.

الغير اللفظية.

- الإبداع في مجال معين - القدرات على تكوين تصورات ذهنية.

دون غيره.

- القدرة على تحديد - يمتلك ذاكرة قوية.

مشكلات جيدة للبحث و المتابعة.

- القدرة على تنظيم الأمور المختلطة و إستيعاب المواقف المشوشة

- الإهتمام بالأشياء التي تحمل الشك و لا يمكن التنبؤ بها.

- البطء في تحليل المعلومات و السرعة في الوصول إلى الحل.

ب) الخصائص الشخصية و الدافعية: يحدد شاني و لاو Shani & lau مجموعة من الخصائص

للفرد المبدع وهي: مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة و فعالة، مستوى عالي من

المثابرة و الفضول، الإهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض

من النزعة 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 الإهتمام،

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

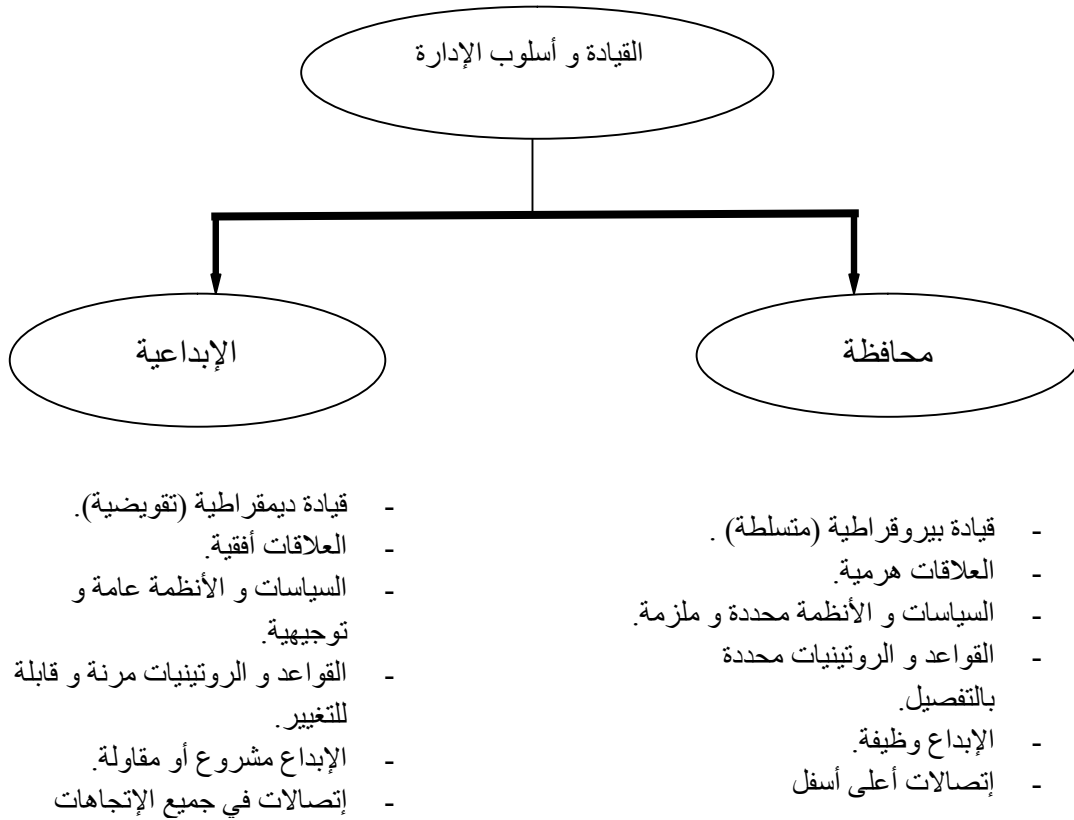
دراسات أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة و غير فعالة في البيئة الديناميكية التي

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 وفرص 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 وفي 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(1-3):

جدول (1-3) الإبداع ووظائف المخ



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.

## 3) مراحل التفكير الابداعي:

تمر عملية التفكير الإبداعي 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>17</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 بالسرحان 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>18</sup>:

<sup>17</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 38  
<sup>18</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان، الأردن ط1 2006 ص44

➤ **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 الافتراضات 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.

ويجدر 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

Stien<sup>19</sup> 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 متشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية

<sup>19</sup> د.فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبيه - مصدر سبق ذكره ص 142

العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.<sup>20</sup>

#### 4) 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 شيوعا هو الإبداع الجدري (الإختراق) والإبداع التحسين التدريجي وفي هذا التصنيف فإن سلومون و ستوارت Solomon and stewart يصنفان الإبداع إلى ثلاثة<sup>21</sup> أنواع:

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

ب) **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** و هي 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:** و هي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، 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.

<sup>20</sup> سليم بطرس جلد، زيد منير عيوي – إدارة الإبداع و الابتكار – مصدر سبق ذكره ص45

<sup>21</sup> د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 109.

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>22</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.

(ج) **إبداعات التشكيل**: وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء و تشكيل السوق و الزبائن فيها لا يكونون و ا عيين لحاجتهم أو رغبتهم 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 المحاورة 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 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

<sup>22</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مرجع سبق ذكره ص 110.

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 الجدي 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.

## II. 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>23</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>24</sup>.

و قد قسم فريديريك تايلور F.Taylor الإبداع إلى مستويات مختلفة كما يلي<sup>25</sup>:

- 1- الإبداع التعبيري: وتكون 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.

<sup>23</sup> الفرص الفنية : تحتاج إلى منهجية و حدس علمي من الطراز العالي في المختبرات و الورش.

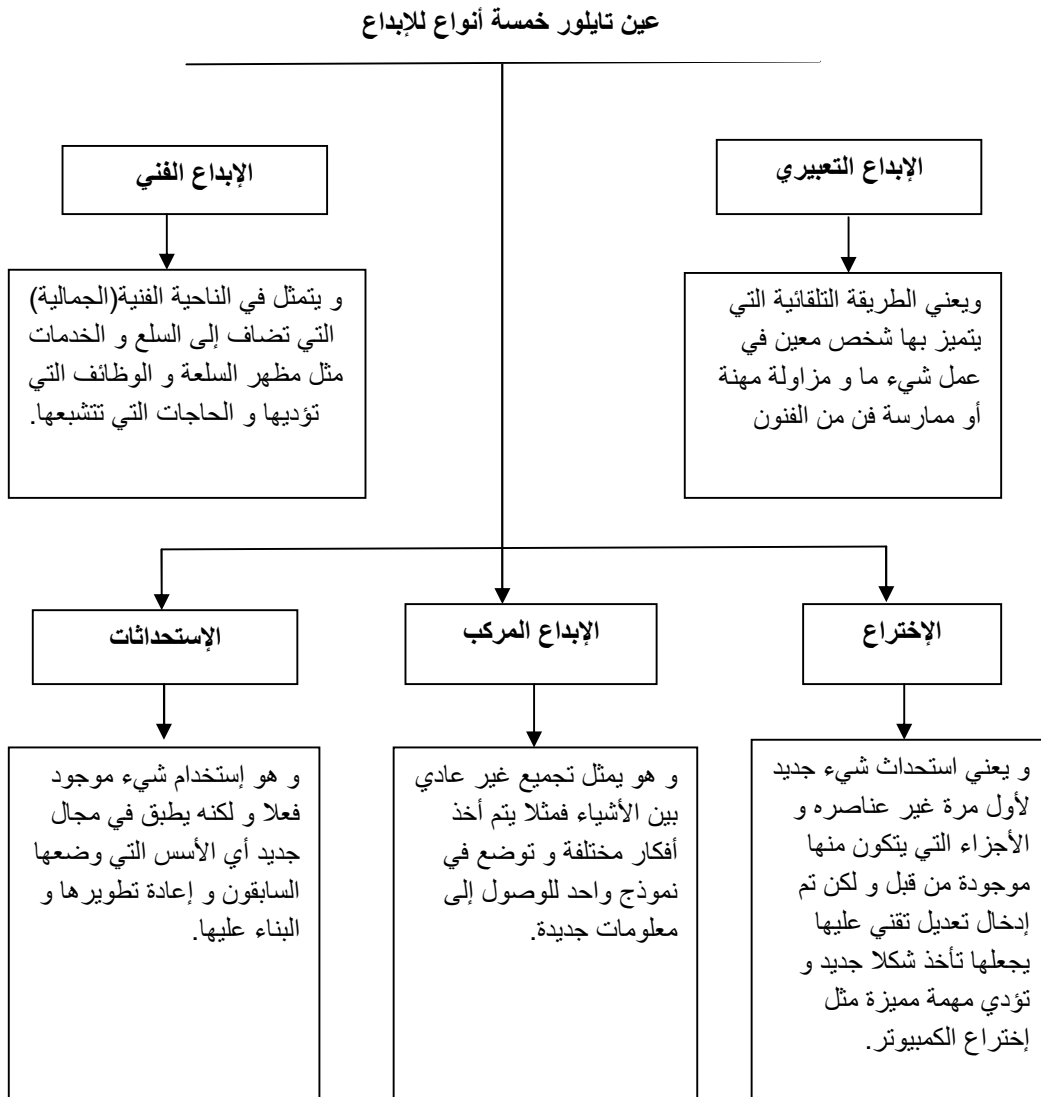
<sup>24</sup> نجم عبود نجم - إدارة الإبتكار (المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 112

<sup>25</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الإبتكار - مصدر سبق ذكره ص 53



5- إبداع الانبثاق: و هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و إفتراضات جديدة كل الجدة. و الشكل (1-4) يوضح أنواع الإبداع كما قسمها تايلور.

الشكل (1-4) أنواع الإبداع



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

### المبحث الثاني: تنمية الابداع 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، ويحدد فرصا جديدة للإبداع، ويقلل التكلفة ويخلق إحساسا لدى العاملين بمشاركتهم في ملكية المؤسسة.

#### المطلب الأول : أساليب و أدوات تنمية الابداع في المؤسسة

أ. 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>26</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 والتقارير 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.

<sup>26</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 34

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.

ب. نظرية كليفور و كافيني (الأداء الفائق) **R.Cavangh &D.Cliford** توصل

كلا من كليفور و كافيني في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) **The winning performance** إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتميزة و ذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية<sup>27</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 التحريب.
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 جهوداً 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.

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

ويظل الهدف الأساسي قائماً 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 ووسائل عمل ضرورية لتأصيل تفعيل هذه المبادئ و المفاهيم.

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

إسماً مشهوراً في دنيا الإدارة و الصناعة و هو كذلك مرجع لشركات و مؤسسات عملاقة مثل IBM و هيوز للسلح<sup>28</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 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 ملاسبات 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.

<sup>28</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 35

3. **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية و البدائل و الخيارات والاحتمالات 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 خجل.
- ✓ 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 تجبرنا 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.

د. نظرية أوسبورن<sup>29</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 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 أولا 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 جيزة، و تعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث الإستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، و قد إقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

<sup>29</sup> د.فتحى عبد الرحمن جروان –الإبداع مفهومه، تدريبيه – مصدر سبق ذكره ص 89

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 تحيل 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 ومن 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>30</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.

<sup>30</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 45

(ج) الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

(د) الشخصية: يحب 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 إعتقادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة

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>31</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.

<sup>31</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 50



■ 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.
  - هـ) تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل يدركها 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 معاً، 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.

المطلب الثاني: تنمية الابداع من خلال ارساء ثقافة ابداعية في المؤسسة

### 1. مفهوم ثقافة المؤسسة:

ان ثقافة المؤسسة هي الاتجاه الغالب أو السائد في المؤسسة، و هي الطريقة الخاصة لتصور و عمل الأشياء التي تميز المؤسسة عن غيرها و تعطي طابعا ذا دلالة عن ماضي المؤسسة و أحداثها الأساسية و تطورها المحتمل.

يعرف Wheleen ثقافة المؤسسة أنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة. كما يعرفها Shermerborn بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المؤسسة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة.

### 2. عناصر ثقافة المؤسسة:

(أ) القيم: و هي 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 و الاهتمام بادارة الوقت، و الاهتمام باتلأداء و احترام الآخرين..

(ب) المعتقدات: تتمثل في الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

(ج) الأعراف: و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملين في المؤسسة على اعتبارها أنها معايير مفيدة للمؤسسة. كالتزام المؤسسة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المؤسسة.

(د) التوقعات: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات و التصرفات يتوقعها الأفراد أو المؤسسة و كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، كالتقدير و الاحترام المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين و بين

الزملاء و كذا توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية.

3. خصائص ثقافة المؤسسة: لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابحة لثقافة مؤسسة أخرى حتى و لو كانت تعمل في نفس القطاع، و من جوانب الاختلاف بين المؤسسات نذكر عمر المؤسسة و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و الاجراءات، و عملية ممارسة السلطة و أسلوب القيادة و القيم و المعتقدات. و من أهم خصائص ثقافة المؤسسة نذكر:

- الانتظام في السلوك و التقيد به: مجموع المصطلحات و العبارات و الطقوس التي يستخدمها العاملين في المؤسسة نتيجة التفاعل بينهم.
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب..
- الفلسفة: كل مؤسسة لها سياساتها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.
- القواعد: عبارة عن التعليمات التي تصدر عن المؤسسة و هي تختلف من مؤسسة الى أخرى و يلتزم الفرد بالعمل وفق هذه القواعد و التعليمات.
- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم، و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي و تتضمن مجموع الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات و الاجراءات و القوانين و أنماط الاتصال..

#### 4. الثقافة الابداعية في المؤسسة

تطور المؤسسات المبدعة ثقافتها من أجل اكساب العاملين هوية متميزة و تحقيق الفهم المشترك لأهدافها و مبادئها و طريقة المعالجة لأعمالها. و حسب بيترز و ترومان فإن القيم و المعتقدات السائدة لدى المؤسسات المبدعة تتلخص فيما يلي:

- اعتقاد في أن تكون الافضل.
- الايمان بأولوية التنفيذ
- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد.
- اعتقاد في تفوق الجودة و الخدمة.
- اعتقاد في أن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين، و من ثم لابد من الاستعداد لمعاونة المقصر.
- الايمان بدور عدم الرسمية في دعم التواصل بين الافراد.
- اعتقاد صريح بأهمية النمو الاقتصادي و الارباح.
- و من أهم الخصائص الثقافية المعززة لعملية الابداع في المؤسسة ما يلي:
- تحقيق التوازن بين مصالح كافة المساهمين كالمستهلكين و العاملين و الموردين و المجتمع.
- التركيز على الافراد أكثر من الانظمة من خلال الاعتقاد بأهمية القدرات الانسانية.
- الاعتقاد بقدرة الافراد على تغيير البيئة من حولهم
- تخصيص أوقات للتعلم و التسلية .
- النظر الى المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية نظرة شمولية.
- التشجيع على الاتصال المفتوح، فلدى الافراد و القادة مسؤولية مشتركة لقول الحقيقة.
- الايمان بعمل الفريق و أن الثقة و التعاون و التنسيق أمور ضرورية لتحقيق النجاح.
- تمكين الافراد من الاتصال بقياداتها، فالقائد ليس مجرد صانع قرار، بل عليه القيام بالعديد من الادوار داخل المؤسسة. و قد أشار كل من انجليهاردت و سايمونس & Englehardt  
simmons الى عدد من النقاط التي من الواجب تعزيزها في ثقافة المؤسسة المبدعة من الدعوة الى محاول تجريب افكار و اساليب جديدة، و تأسيس قنوات تسمح بالدخول الى قواعد المعلومات و البيانات، و كذلك التركيز على المشاركة و التفاعل و الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، بجو يغلب عليه الاحترام و التقدير و التحفيز و قبول نسبة معينة من

الاحطاء، و منح مستوى معين من الثقة و الاستقلالية، وكذلك الدعوى الى تبني أنماط فكرية حديثة من خلال غرس ثقافة التغيير المستمر لأنماط التفكير و السلوك و التشجيع على الانفتاح في عرض الافكار و المشاكل و الاراء.

ومن أهم العقبات التي تواجه المؤسسة في تكييف و تغيير ثقافتها من أجل الاستجابة للابداع الذي يتزايد دوره و تأثيره في تكوين قدرات المؤسسة المادية و المعنوية ميزتها التنافسية مايلي<sup>32</sup>:

أ) **عقبة تغيير الثقافة:** حيث أن الحالة المثالية في ثقافة المؤسسة أن تكون القيم و المعتقدات و التوقعات متقاسمة بين الافراد العاملين في المؤسسة. و ان الابداع لا بد من ان يعني هز هذه القيم و المعتقدات و ادخال قيم و أفكار جديدة غير متقاسمة و لا مشاركة بين العاملين. و هذا بقدر ما يخلق مقاومة تغيير من قبل الافراد فغنه يوجد قدرا من الاربك و عدم الاستقرار في المفاهيم و طرق التفكير و العمل لدى العاملين في المؤسسة. و ان هذه العقبة لا يمكن مواجهتها إلا من خلال وضع الادارة للأهداف و القيم الجوهرية الجديدة بشكل واضح و صريح و التدريب على ذلك لإيجاد رموز و دلالات و تعابير و طقوس تدعم ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الابداع.

ب) **عقبة الملائمة بين متطلبات الابداع في التغيير و متطلبات الثقافة في ايجاد الانسجام و النظامية و حتى الانضباط:** و هذا يتطلب حسب ريببكا هندرسون R.Henderson التوازن و التوفيق بين الاثنين. فقد اكدت على أن مشكلة الابداع لا يمكن حلها في معرض تحليلها للجمع بين التنظيم الوظيفي و الموجه الى المنتج، الا بزرع ثقافة فعالة يستطيع فيها كل فرد من أفراد المؤسسة أن يلبس قبعتين TO Wear TOW hats القبعة الوظيفية (الانضباط) و القبعة الموجهة للمعالجة الجديدة(الابداع).

<sup>32</sup>د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 83

(ج) عقبة رهاب الابداع: تعاني بعض المؤسسات التقليدية الخوف غير الطبيعي من الابداع لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي و التقاليد المحافظة في المؤسسة وجراء عدم القدرة على الابداع و مجاراة المنافسين فيه.

(د) عقبة تقاسم المعرفة و الابداع: ان المؤسسات القائمة على المعرفة و الابداع سرعان ما تواجه عقبة حقيقية تتمثل في أن الابداع يقوم به البعض و هذا الابداع لا يحقق منفعة القصوى الا بعد أن يتحول من معلومات و معرفة لدى البعض إلى معلومات و معرفة لدى الجميع في المؤسسة. و هذا عادة ما تقوم به الثقافة التي تتطور بشكل تدريجي، إلا أنه مع ثقافة الابداع لا يعود الانتظار طويلا و لابد من ايجاد آليات و أشكال التنظيم و حوافز من أجل التقاسم و التشارك في المعلومات و المعرفة الجديدة (الابداع)<sup>33</sup>.

### المطلب الثالث: تنمية الابداع من خلال المورد البشري

ان مشاركة العاملين في عملية الابداع و تبنيهم لمبادئ الابداع و أدواته و شعورهم بالولاء و الانتماء للمؤسسة من الاركان الاساسية لنجاح الابداع، حيث تتطلب العملية الابداعية تشكيل فرق عمل متعددة من جميع أقسام و ادارات المؤسسة، تتميز باللامركزية و الاتصالات الأفقية بين الأقسام و الادارات المختلفة، لذا كان من الضرورة الاهتمام بالموارد البشرية و حسن اختيارها و تدريبها و تنظيم العمل و تمكين العاملين و تحفيزهم و تقديرهم.

1- الاستقطاب و الاختيار و التعيين: تسعى كل مؤسسة الى توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها و اللجوء الى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار و تعيين الأشخاص المؤهلين للعمل، و ينبغي على المؤسسة انتقاء موظفين ممن لديهم الافكار و المهارات و القدرة على المساهمة في نمو المؤسسة، و لديهم القدرة على الاحتمال و المرونة، و هذه الممارسة لها أثر ايجابي في تشجيع و تطوير الابداع. و

<sup>33</sup>د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) مصدر سبق ذكره ص 84

لذلك ينبغي أن تهتم المؤسسات بالعناصر التالية عند اختيار و توظيف القوى العاملة:

- الحرص على العدل في الاختيار باستخدام معايير الوصف الوظيفي و معايير تقييم الاداء.
  - وجود وصف وظيفي مفصل عن طبيعة كل وظيفة و المسؤوليات و الصلاحيات و معايير الأداء الفعال و المهارات اللازمة لأداء العمل.
  - الشفافية و الوضوح و اعطاء معلومات كاملة للمتقدمين للتوظيف عن طبيعة الوظائف و الأجور و البدلات و الأداء المتوقع و طريقة التقييم و خلافه، و ينبغي أن تكون هذه المعلومات موثقة و موزعة على المتقدمين قبل توقيع العقد.
  - تدريب المدراء و المشرفين على أساليب المقابلة الشخصية و طرق الاختيار و التقييم.
  - الحرص على الأيدي العاملة الوطنية، و استيفاء الشروط و المتطلبات الوطنية للتوظيف، حيث أن الاستثمار في القوى العاملة الوطنية و تدريبها و تأهيلها يمثل استثمارا و طنيا يحقق الفائدة و الرخاء للمؤسسة بشكل خاص و للوطن ككل، هذا عدا الفوائد الأمنية و الاجتماعية الأخرى التي تعود أيضا على المؤسسة بحكم أنها تتأثر سلبا و ايجابا بمدى رخاء و أمن الوطن و المواطن.
  - اعتماد نظام الاحلال الوظيفي عند شغور وظيفة ما، خاصة الوظائف الاشرافية و القيادية فينظر بداية إلى عرض الوظيفة داخليا لتوظيف من تنطبق عليه شروط و مواصفات الوظيفة (التعيين من الداخل) قبل عرضها خارج المؤسسة.
- بالاضافة إلى ذلك يرى Sheley ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الابداعية للمتقدم لعمل و ضرورة توجيه لجان لفحص المهارات و انتقاء الموظفين. كما أن استقطاب المؤسسة للخبرات الابداعية للفرد و تنمية الجهود المتميزة هي من خصائص المؤسسة المبدعة.

2- **تدريب و تطوير الموارد البشرية:** من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من المنظرين و التطبيقيين في مجال الابداع هو أن الابداع من الممكن تعلمه و التدريب عليه بحسب استعداد الشخص. فقد أشار **Thomas P.Houk** بأن الابداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، و لكن من الممكن تلقينه و التدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي تم التدريب عليها كأساليب القيادة و الاتصال و اتخاذ القرارات و مهارات التفاوض و الاقناع، كما أن هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الحلقات و الدورات التدريبية التي تتضمن المواد العلمية و الأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات أو الحلقات التدريبية.

3- **تحفيز الموارد البشرية:** تعددت النظريات التي اهتمت بدوافع الفرد في العمل و الابداع، إلا أنه لا يمكن الحكم بالأرجحية المطلقة لأي من تلك النظريات أو لنموذج محدد ضمن أي منها، و المهم للقائد أو المدير هو كيفية التأثير على سلوك المرؤوسين لجعله منسجما مع السلوك المرغوب به في المؤسسة ، و من هنا كان الاهتمام بمعرفة الدوافع الداخلية التي تحكم سلوك الفرد و الحوافز الخارجية التي توجهها المؤسسة للتأثير على دوافع الفرد ثم سلوكه<sup>34</sup>. وقد قام ماسلو بتحديد الاحتياجات الانسانية الأساسية على شكل هرمي بغرض التعرف على سلوك الأفراد في العمل، و تتمثل في الحاجات الفيسيولوجية ، حاجات الأمان ، الحاجات العاطفية (الصدقة، الحب، التملك)، حاجات الاحترام (تقدير الذات، الشعور بالإنجاز، التميز عن الآخرين)، حاجات تأكيد الذات (النمو و التطور، ادراك الذات). بالإضافة الى تصنيفات أخرى للحاجات المؤثرة في دوافع العاملين من أمثلتها: الحاجة

<sup>34</sup> د.رعد عبد الله الطائي ،د. عيسى قعدة - ادارة الجودة الشاملة- دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 ص259



للانتماء، الحاجة الى الانجاز، الحاجة الى السلطة. و بالتالي اختيار الحوافز المناسبة التي تتلاءم و حاجات الفرد و طموحاته. و تستخدم المؤسسات العديد من أنظمة الحوافز التشجيعية التي تستخدم في تحفيز العاملين منها:

- التأكيد على تدعيم السلوك الايجابي بدلا من التأكيد على السلوك السلبي و نقد الفشل.
- التأكيد على التحفيز بطريقة علنية لتعظيم التأثير و الفاعلية.
- ضرورة وجود مدى واسع (تنوع) في الحوافز المتاحة استخدامها، لاختيار ما هو مناسب منها لكل حالة.
- الاهتمام بالتوقيت الزمني لتقديم الحوافز ، و منح الحوافز متزامنة مع الفعل الممنوحة لأجله لخلق الأثر و الاستمرارية.
- ايضاح مبررات منح الحوافز و تبليغه للأفراد و المجموعات و عدم الغموض فيها.
- ربط الاهداف الفردية بأهداف الفريق ككل.
- تقديم تغذية راجعة على أساس فردي
- تقديم ارشاد مهني.
- توعية كل مستخدم بما يعمله الآخرون.
- اشراك المستخدمين في عملية التخطيط.

و من أهم العوامل المحفزة على الابداع نورد مايلي:

**1 القيادة:** يشجع النمط القايدي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الابداع، و قد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الابداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي و التركيز على الاهداف و بناء الفريق و تسهيلات العمل.

**2 التماسك:** يعتبر التماسك من العوامل المساعدة على الابداع و ذلك لأنه يزيد من شعور تحقيق الذات و الأمان النفسي ، فعندما يزداد التماسك بين أعضاء المجموعة يشعر الافراد بالرضا عن

أعمال المجموعة و في نفس الوقت كل أفراد المجموعة لا يشعر بالمسؤولية الفردية لأي خطأ يمكن أن ينتج .

**3) عمر المجموعة:** عندما تزداد الفترة الزمنية التي يقضيها أفراد المجموعة مع بعضهم البعض فإن ذلك يؤثر سلبا على الابداع، لأن بقاء الفرد مع مجموعة واحدة لفترة طويلة يؤثر على عدم اكتسابه لأفكار و معلومات من مجموعات أخرى.

**4) تكوين المجموعة:** كلما كان عدد أفراد المجموعة قليلا كان ذلك مساعدا على الابداع. حيث أن المجموعة التي يكون أفرادها ما بين 6 الى 8 أعضاء يكون أداؤها على إيجاد الحلول للمشكلات أفضل، و يجب أن يكون من بين هؤلاء قائد و اثنان لتنظيم عمل المجموعة.

**5) هيكل المجموعة :** يؤثر هيكل المجموعة على ابداعها فعندما يكون هناك امكانية الاتصال الميسر و سهولة تبادل المعلومات و اللقاءات يكون هناك امكانية أكبر للإبداع في العمل.

### المبحث الثالث : دور و أهمية الابداع في تحسين أداء المؤسسة.

إن المنافسة و ظروف السوق المتغيرة و الميل المتزايد للزبائن نحو الاشياء الجديدة و كذلك ثورة المنتجات الجديدة ، أدت و بقوة الى المزيد من الطلب على الابداع و المبدعين و أيضا على الاساليب و الادوات التي تساعد في تعجيل توليد الافكار الجديدة و تحقيق المنتجات و العمليات و الطرق الابداعية الجديدة.

### المطلب الأول : تطبيق الافكار الابداعية لدعم قرارات المؤسسة

1) طرق تطبيق الافكار الابداعية: يرد في هذا الخصوص الطرق الثلاثة التالية:<sup>35</sup>

#### أولا: الطريقة السهلة

تعتبر هذه الطريقة سهلة و يتم تطبيقها عندما تتوفر مجموعة كبيرة من الحلول الممكنة (ولنقل مثلا أهم عشرة حلول) حيث يتم ترتيب الحلول من 1 حتى العشرة ترتيبا تنازليا ، و تمثل الفكرة رقم واحد

<sup>35</sup> د. مؤيد عبد الحسين الفضل - الابداع في اتخاذ القرارات الادارية- مرجع سبق ذكره ص 77

الفكرة ذات المميزات الأكثر ، و هذه الطريقة تسمح للأفكار القوية أن تظهر ، حيث أنه أثناء عملية اختيار الافكار الاكثر قيمة يمكن أن تمنح الحرية في تعديل هذه الافكار بأي طريقة تساعد فهمها. و ينبغي عدم تجاهل أية أفكار قد تظهر خلال عميلة البحث.

### ثانيا: قاعدة بن فرانكلين

ان استخدام هذه الطريقة قائم على أساس مقارنة فكرة بأفكار أخرى في اصدار حكم كمي على جميع المزايا التي تتمتع بها الفكرة، حيث يتم استخدام المقياس (1-10) و يمثل الرقم 10 الشئ الرديء كما في الطريقة السابقة، و تقوم فكرة هذه الطريقة على احضار ورقة بيضاء و رسم خط في المنتصف و في يسار الورقة يتم وضع علامة (+) و على اليمين يتم وضع علامة (-) بحيث نضع في الجزء الاول قائمة من المميزات التي تحملها الفكرة ، أما في الجزء (-) فنضع قائمة العيوب و هذا من شأنه أن يؤسس لعملية مقارنة تنتهي باصدار حكمها على احالة الفكرة و أهميتها، ثم نقوم بتلخيصها في شكل كمي و هذا من شأنه أن يسهل تحديد أي الافكار يحمل أكثر المميزات.

### ثالثا: قاعدة الأكثر تعقيدا و تغيرا في تطبيق الافكار الابداعية

هذه الطريقة تعتبر معقدة و لكن يمكنها أن تتعامل مع العديد من الافكار بأسلوب منظم و بسيط، من خلال اعتماد المعايير و من ثم التنفيذ كما يلي:

**أولا المعايير:** يتم تحديد المعايير التي لقياس الفكرة الابداعية ، حيث يوجد ستة معايير و تتمثل في:

1. **الوقت :** يشير الوقت الى ما اذا كان تطبيق الفكرة سيستغرق قدرا طويلا من الوقت أم قدرا قصيرا، و كلما كانت الفكرة أسرع في تطبيقها كان ذلك أفضل.
2. **المخاطرة :** عند التفكير في عامل المخاطرة يجب أن نفكر في تكلفة الفشل إذا سارت الأمور في الاتجاه الخاطئ، ان الفكرة التي تكلف أقل عند فشلها هي الفكرة الافضل.

3. **الفعالية:** حيث الفكرة التي تسمح لمتخذ القرار بتحقيق النتائج المرجوة بسهولة أكبر هي الفكرة الأفضل في كفاءتها.

4. **الاستثمار:** حيث كلما كانت التكلفة و المخاطرة أقل و العائد أكبر يكون ذلك هو الافضل.

5. **سهولة التنفيذ:** حيث تعتبر الفكرة الأسهل في تنفيذها هي الفكرة المناسبة.

6. **عامل الشعور:** ويتمثل في الحدس و الشعور القوي بأن الفكرة صحيحة و غالبا ما يكون ذلك من غير دليل . و هذا المعيار هو في الاساس صعب القياس.

**ثانيا التنفيذ:** تتمثل هذه الخطوة في جعل الفكرة قابلة للتنفيذ و ذلك بتحديد زمن التنفيذ و تقدير التكلفة و الموارد اللازمة، ثم تحديد خطوات التنفيذ الفعلي للفكرة

## (2) التحفيز 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.

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>36</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 ، ويمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة "شكرا" أو من خلال عمل مأدبة أو إعلان في جريدة محلية أو على حوافز 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>37</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.

➤ **غرف الإبداع:** إن غرفة الإبداع هي صورة مصغرة من العالم الأكبر - وهي النواة الثقافية الصغرى لثقافة المؤسسة الكبرى - فما يحدث داخل المؤسسة لا بد أن يطابق لما يحدث داخل غرفة الإبداع، حيث خصصت بعض المؤسسات مثل مؤسسة مختبرات بيل Bell

<sup>36</sup> برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 209  
<sup>37</sup> برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 210، ص 181، 182

laboratoire ( 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>38</sup>.

حيث تتيح غرفة الإبداع الفرصة للقول "إننا نعمل شيئا مختلفا في هذا المكان (غرفة الإبداع) فنحن نؤدي 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>39</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 ميزات التفكير الست – التي إبتكرها إدوارد دوبونو- و دورة دراسية لمنهج دراسي في الرسم بالألوان يسمى "الرسم النشط و العاطفة".

2. تبني الإتصال و الإلقاح التهيجي 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

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

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 إيديو 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 جدا بشأن الإبداع و الإبتكار 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 الإنفعالية 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 أشكالاً 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:

لابد 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 أفكاراً سيئة قم بتحقيق أي إسهام كل يوم، تعتمد 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 منتجاً 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 غرفاً 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: تكاليف و عوائد الإبداع.**

### أولا: 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>40</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

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

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

- ❖ كما يوجد مفهوم "الإبداع يولد الحاجة" "Innovation creating demand" و هو مفهوم تكميلي حيث يمكن للظفرات البحثية الإبداعية أن تخلق سوقا جديدا بالكامل فمثلا 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>42</sup>.
- ❖ هذا و قد استجابت المؤسسات للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة و بدرجات متفاوتة من الاهتمام و العناية، فهناك من تبنى 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>43</sup>

ثانيا: : تكاليف و عوائد الإبداع.

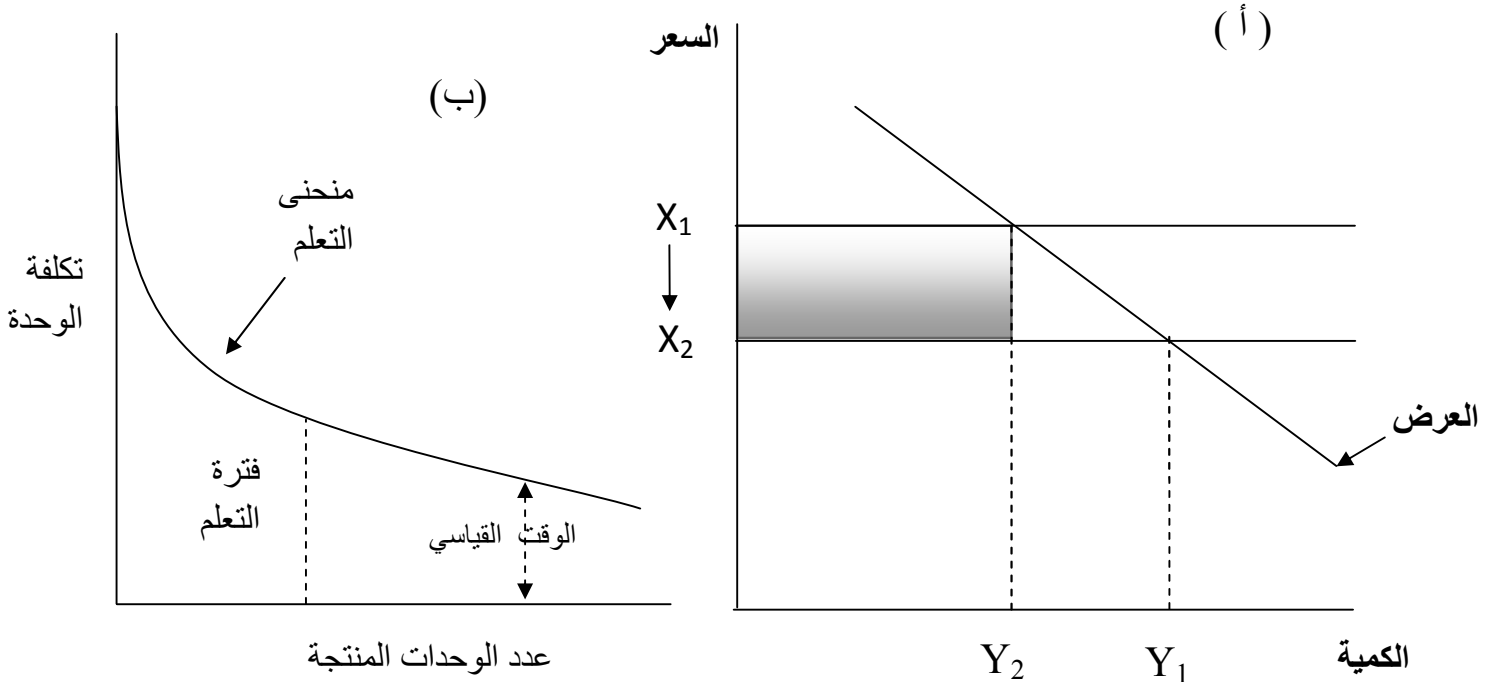
أ) ميزة السعر الأعلى للإبداع: إن الإبداع يأتي بالمنتج الجديد كليا و هذه الجدة هي التي تجعل المؤسسة المبدعة في موضع الإحتكار و لو لفترة مؤقتة، فإذا كان سعر المنتج الحالي في السوق

<sup>25</sup> برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص139

<sup>43</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي - إدارة الإبداع و الابتكار - مصدر سبق ذكره ص 30

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 (1-5أ). و الواقع أن هذه الأرباح تكون مؤقتة لأن المنافسين سرعان ما يلحقوا بالمؤسسة من خلال التقليد، و لكن المؤسسة المبدعة خلال فترة لحاق المقلدين بها قد تحقق ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى بفعل معدل التعلم الذي يخفض تكاليف إنتاجها كما هو موضح في الشكل (1-5ب)، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض السعر إلى سعر السوق الإعتيادي  $(X_1)$  مجددا مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة.

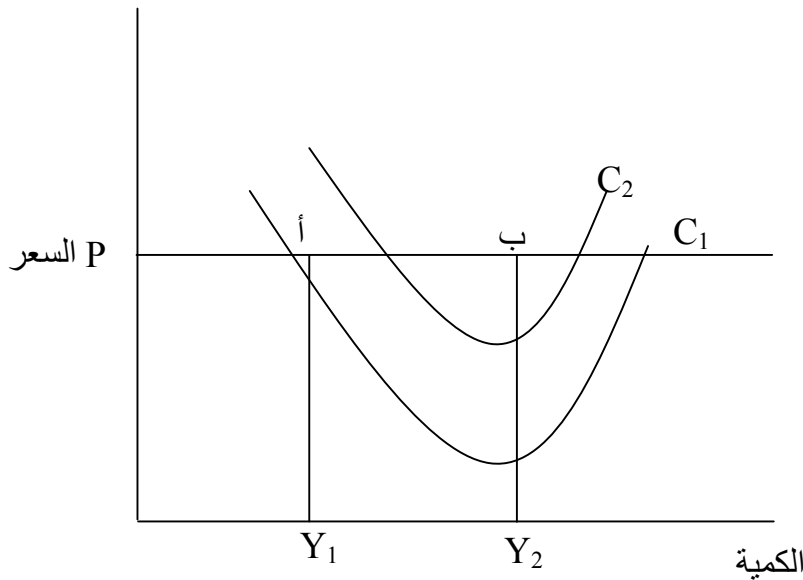
الشكل رقم(5-1) ربح الشركة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم



المصدر: د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص226

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 (6-1)، 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 مرجحة للإبداع<sup>44</sup>.

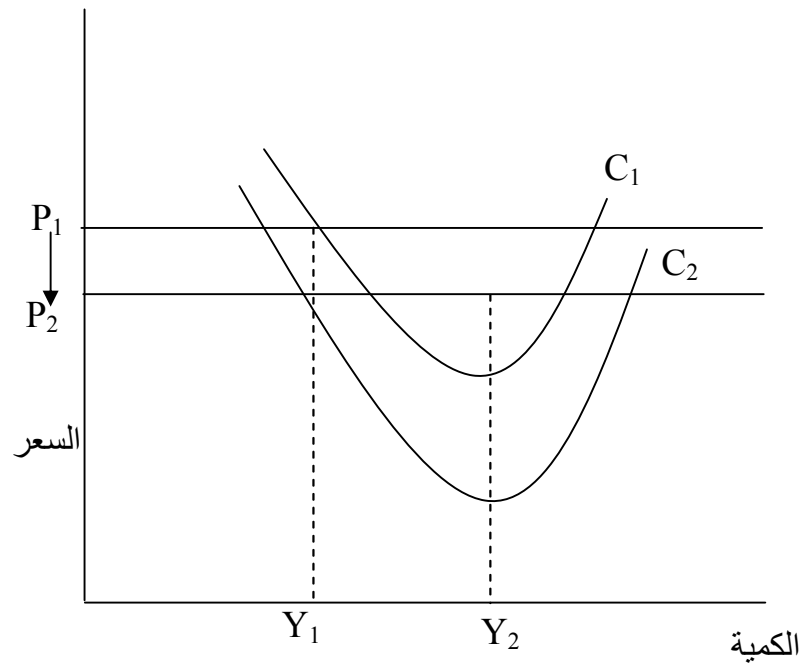
الشكل رقم(6-1) الإبداع و تغيير كمية المبيعات



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 (تكنولوجيا) 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 (7-1) 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 (7-1) ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة و كمية المبيعات

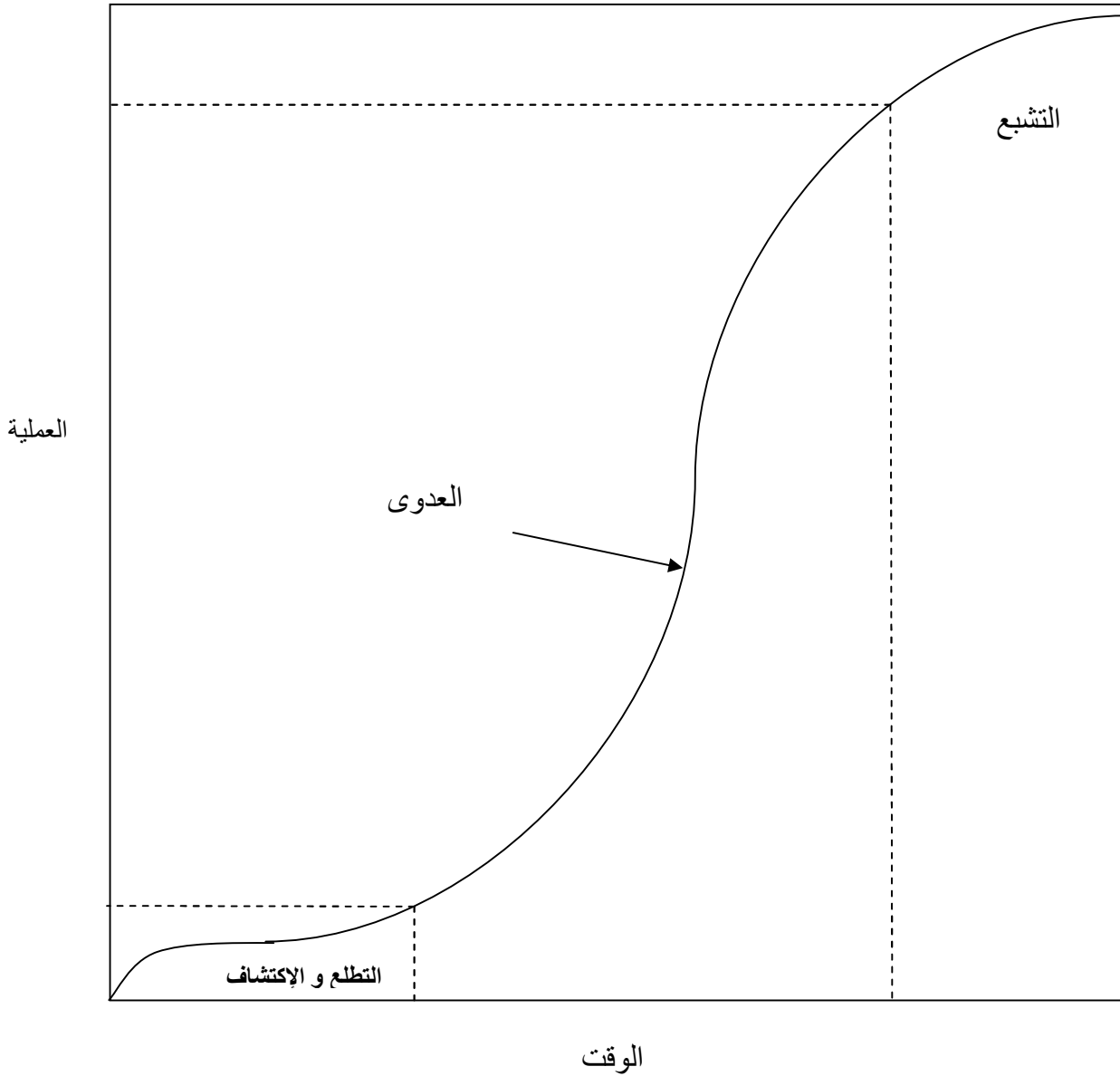


المصدر: د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 228

## المطلب الثالث: دورة حياة الإبداع و أهم طرق قياسه

1) دورة حياة الابداع: 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(1-8):

الشكل (8-1) منحنى S لدورة حياة الإبداع



المصدر: د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 231

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 المستخدمين 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 منحني 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 الإنتقال نحو منتجات و حلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على المنحني 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 للإتجاهات 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 الحياة 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.

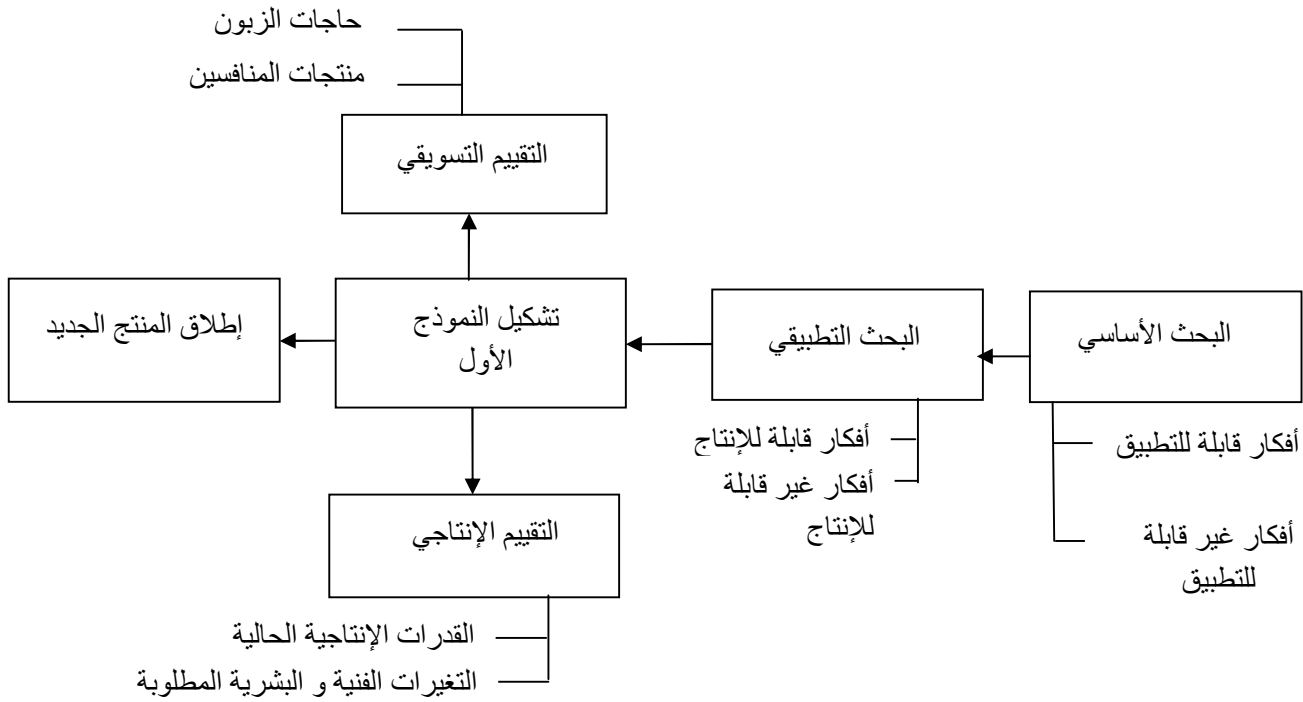
(ب) البحث التطبيقي: يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي أو من أجل إيجاد الحلول الجديدة التي تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا، و يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بالاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها. ويعني أيضا التوجه نحو تحسين درجة عملية التطبيق، 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>45</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، التشغيل، و الخصائص الوظيفية، و تعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل الإنتاجي و دورة الإبداع للمنتجات الجديدة.
- (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.

<sup>45</sup> د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 271

الشكل رقم (1-9) مراحل دورة الإبداع



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

## 2) 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>46</sup>، حيث أن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المؤسسة، و من أهم هذه المقاييس:

-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>47</sup>:

1. إختبار الأداء .

2. قوائم تقدير السيرة الذاتية.

3. قوائم خصائص الشخصية.

4. مقاييس على شكل بطاريات تجمع نوعين أو أكثر من المقاييس المذكورة.

**1) إختبار 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 تذكر و 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، ومن 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.

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، ومن 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 الافتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم.

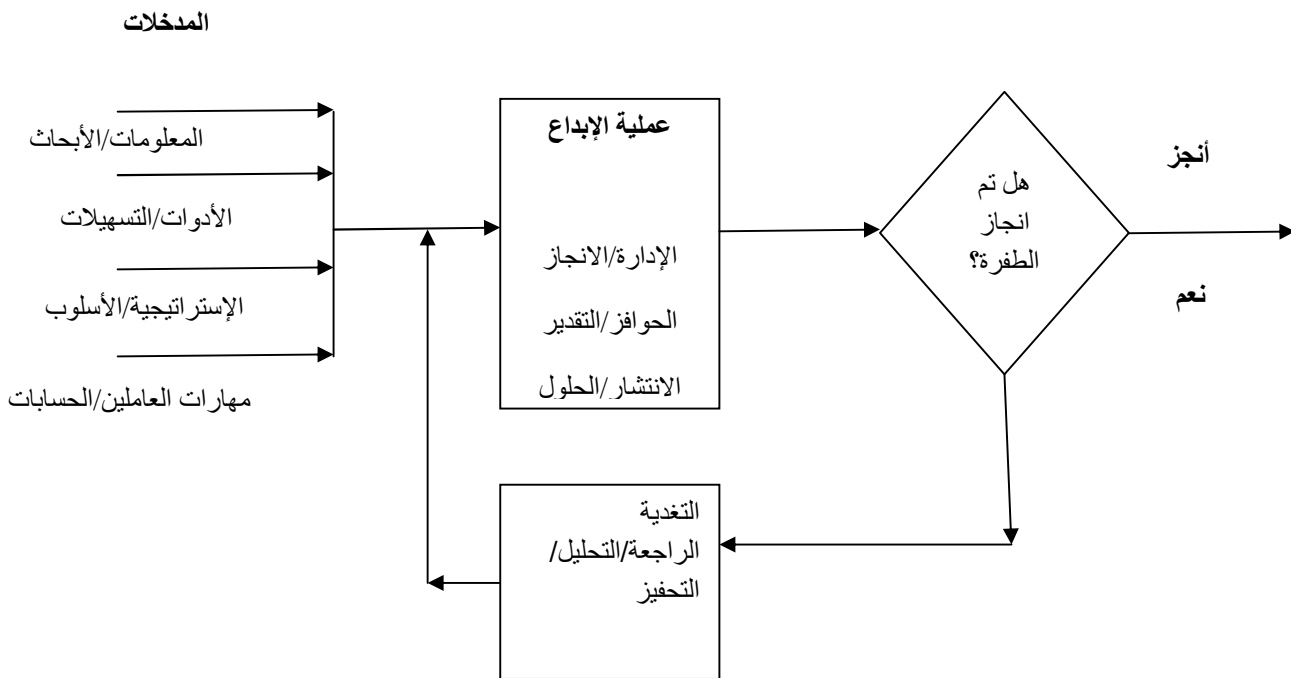
حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات، ويطلب من الفرد أن يحدد درجة إنطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابل كل فقرة و تتراوح بين ما "تنطبق بقوة" و "لا تنطبق أبدا"، و تقدم بشكل فردي أو جماعي، و لا تتطلب مثل هذه القوائم تدريباً خاصاً أو مؤهلات من جانب الذين يقومون بتطبيقها، أما عمليات تصحيحها و استخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح.

➤ **مقاييس الإبداع القائمة على العمليات<sup>48</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 (1-10) كيفية وضع مقاييس متسلسلة لقياس فعالية عملية الإبداع، و يظهر الشكل أيضاً 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 دليلاً 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 لابد من تحديد هدف واضح للقيام بهذا العمل، فبمجرد تحديد الهدف و بمجرد وضع إطار للمقاييس فإنه يتم تحديد المدخلات الأساسية و الأنشطة و المخرجات بعد ذلك.

شكل رقم(10-1) فهم مقاييس الإبداع



المصدر: برفين جوبتا ترجمة د، أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة طبعة 2008 ص 223

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(1-4)<sup>49</sup>:

جدول رقم (1-4) تحليل عملية الإبداع

المورد	المدخلات	العملية	المخرجات	العملاء
سلسلة الموارد والأبحاث الأساسية للعميل	طلبات العميل حسب السوق و توقعات الشريك	وضع أهداف للإبداع	حلول لمجموعة متنوعة من الطلبات المختارة	المستخدم و ساحة السوق و نهاية العمل
خطة إستراتيجية قائمة على حاجات العميل	المجال المحدد و الكفاءة و مجال الحلول	عمل الفريق بالمعرفة الأساسية	العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي	المؤسسة
إستخدام الإنترنت و قاعدة البيانات	تنوع المعلومات	البحث في الموضوع	التوسع في فهم المجال و المجالات المشابهة و القدرة على الإكتشاف	الإدارة و المبدعون و المؤسسة و حفظ المعرفة و نشر البراءات
مستودع المعرفة و الإدارة/المبدعون	حلول بديلة/القدرة الداخلية	إكتساب أو إتخاذ قرار	التعهد بالإبداع أو الإكتساب	الإدارة/المبدعون
الفريق/الإدارة/الموردون	المعارف/الموارد/البيئة	الأداء المبدع	فكرة جديدة/جنونية/ممتعة	المبدعون/أعضاء الفريق
الإدارة/ المبدعون	ثقافة الابتكار/كل الأفكار	إبتكار حلول بديلة	التقييم/الأداء/العلامة التجارية/البراءة	المؤسسة/البراءة
الإدارة/توقعات المؤسسة	حلول بديلة	إختيار حل	المنتج/الخدمة/العملية	المبيعات/التسويق
موارد الإدارة	خطة إستراتيجية للمبيعات	المتاجرة	زيادة/المبيعات/علاقات جديدة بالعميل	المؤسسة
القائمون بالعملية/الإدارة	نموذج لدليل الإبداع	قياس الإبداع	دليل الإبداع	الإدارة/السوق

المصدر: برفين جويتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر

سبق ذكره ص224.

حيث يظهر الجدول رقم (1-4) العناصر و المقاييس، و التي تشمل مقاييس لإدارة الأفكار و زيادة المبيعات و تقدير التحسينات الإستثنائية التي يقوم بها العاملون، وكل 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 عاملاً محفزاً 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 بسيطاً، كما أن الهدف من مقاييس الإبداع هو إتاحة توجهات في الأداء و تحديد المساحات التي ينبغي إصلاحها من أجل تحفيز الإبداع<sup>50</sup>.

### ➤ المقاييس الفعالة للإبداع: قام فيكتور باسيلي 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 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.

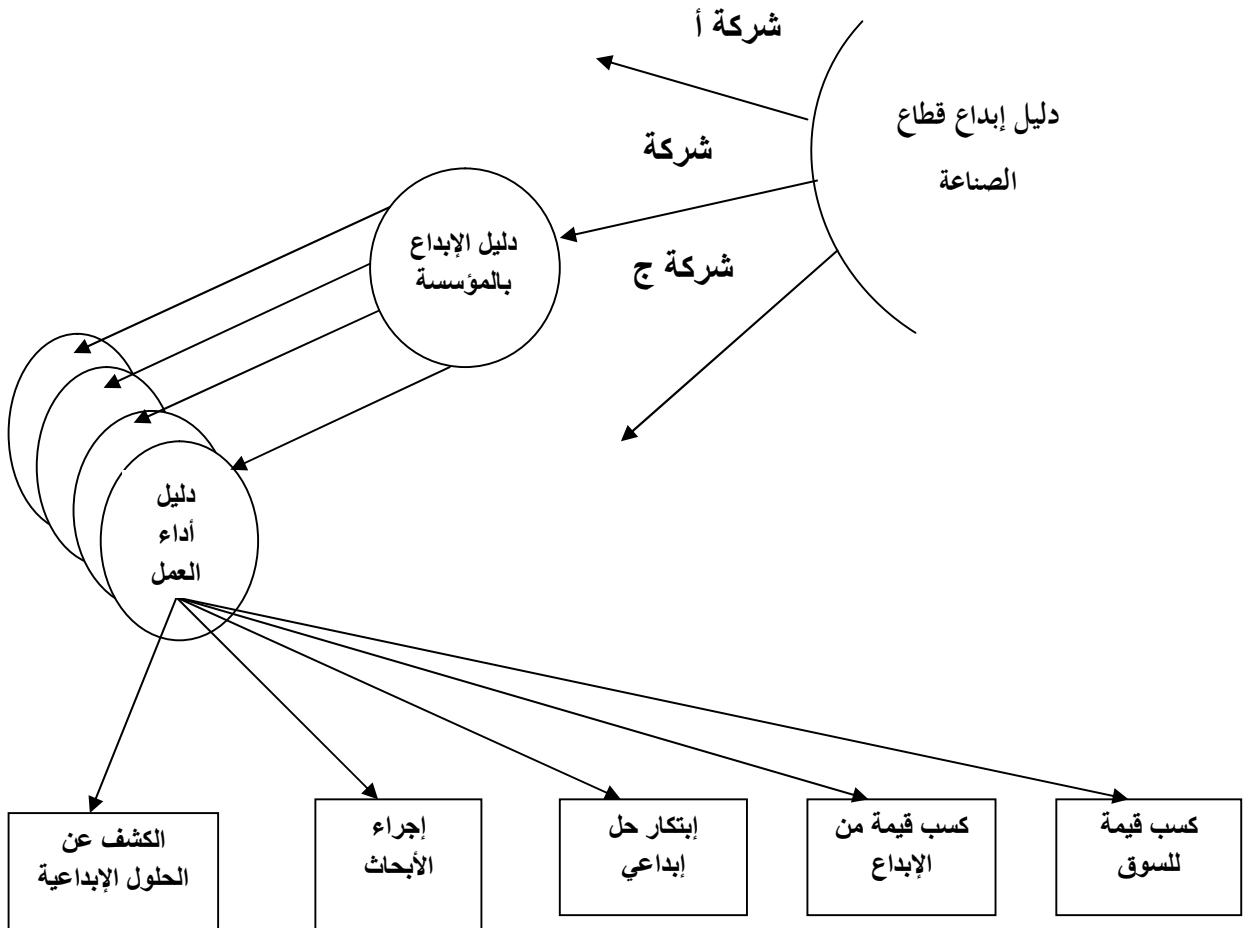
- تمثل المنظومة القياسية البيانات التي تتيح الفهم الكلي لإجابات الأسئلة خلال تقويم الأداء مقابل الأهداف، و يمكن أن تكون البيانات ذاتية أو موضوعية.

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 (1-11) 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 (1-11) العملية النموذجية لقياس الإبداع



المصدر: برفين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - مصدر سبق ذكره - ص 227

و ينبغي على أي مؤسسة تسعى لوضع مقاييس للإبداع أن تحدد أهدافها بوضوح قبل وضع تلك المقاييس في ضوء هذا الفهم الجديد، إن ثمة العديد من المؤسسات التي تتهافت 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>51</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.

## خلاصة الفصل الاول:

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 وإبداعاتهم في انجاز 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.

# الفصل الثاني

تأثير الابداع على التحسين المستمر

## تمهيد :

يشهد العالم تطورات هائلة في المجال التكنولوجي و قد أدت هذه التطورات الى ظهور منافسة شديدة بين المؤسسات و أصبحت المنافسة تشمل مجالات عديدة أهمها الكلفة و التي بدورها تنعكس على أسعار البيع و الربح و بناء على ذلك فقد ظهرت في السنوات الأخيرة تقنيات و أساليب ادارية جديدة و ذلك لمواكبة هذه التطورات و التغييرات في بيئة الأعمال و إن هذه التقنيات جاءت لتلبي حاجة الادارة من ادارة كلفها و تخفيضها بالشكل الذي يحقق رضا الزبون و منها أسلوب التحسين المستمر ، حيث تقوم فكرة التحسين المستمر على فلسفة أن التحسينات المستمرة و لو كانت بسيطة فهي بمجموعها تمتلك صافي تأثير يفوق المجموع الكلي لتلك التحسينات و دون الحاجة إلى تحمل تكاليف عالية ، و تشمل عملية التحسين الأشخاص و العمليات و المعدات و المواد و العمل و طرق الانتاج و إن عملية اتمامه تتم من خلال دعم كبير من قبل الادارة العليا.

و إذا كانت الوثبات الاستراتيجية (الابداع) تتطلب استثمارات كبيرة و تتسم بمخاطر عالية ،فإنها كما يقول هايس تتطلب (مغامرين محظوظين ) ،في حين أن التحسينات الصغيرة تكون ذات استثمارات صغيرة و مخاطرة أقل و تحقق نتائج مستمرة و طويلة الامد ،و لقد ساهمت التجربة اليابانية و ما حققته من نتائج كبيرة في هذا المجال في تزايد تبني المؤسسات أسلوب التحسين المستمر على حساب الاهتمام بالابداع .

و يرى ميشيل بورتير أن الكثير من الابداعات هي اضافات تعتمد على تراكم الافكار و الرؤى المتقدمة الصغيرة أكثر من كونها اختراقا تكنولوجيا رئيسيا واحدا.

المبحث الأول: مدخل التحسين المستمر (الجدور و المنهج الياباني في التحسين المستمر)

المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر و أهم نماذجه

أولاً: مفهوم التحسين المستمر: هي فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات و الأنشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات على أساس مستمر ، و تشمل هذه العملية المعدات و الطرق و الخامات و الأفراد<sup>1</sup>.

و يعرف التحسين المستمر بأنه تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة و الهدف منه بلوغ الكمال ،الذي لا يدرك فيستمر و يدوم السعي اليه<sup>2</sup>.

و هناك خمس طرق مختلفة لتعريف التحسين المستمر هي:<sup>3</sup>

- 1- تخفيض الموارد المستخدمة : حيث ان العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط له يعتبر اسرافاً، فمثلاً التقارير التي يتم توزيعها على أفراد لن يقوموا باستخدامها يعتبر اسرافاً في النسخ المستخدمة و اسرافاً في وقت التوزيع ووقت الافراد الذين يقومون بقراءتها.
- 2- تخفيض الاخطاء : في كثير من الاحيان تعتبر الاخطاء ناتجة عن العمالة الرديئة فمثلاً الاخطاء المطبعية التي يتم اكتشافها في المخرجات من التقارير من الحاسب الآلي تستدعي فتح الملفات ثانيا و القيام بالتصحيح ثم طبع مستندات جديدة.
- 3- تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين : عن طريق تحقيق توقعات المستهلكين أو التفوق على توقعاتهم يمكن تحسين العمليات.

<sup>1</sup> Bernard Froman –Du manuel qualité au manuel de management-Afnor édition France 2013 p 287

<sup>2</sup>د.رعد عبد الله الطائي ،د. عيسى قعدة –ادارة الجودة الشاملة- مصدر سبق ذكره ص 194

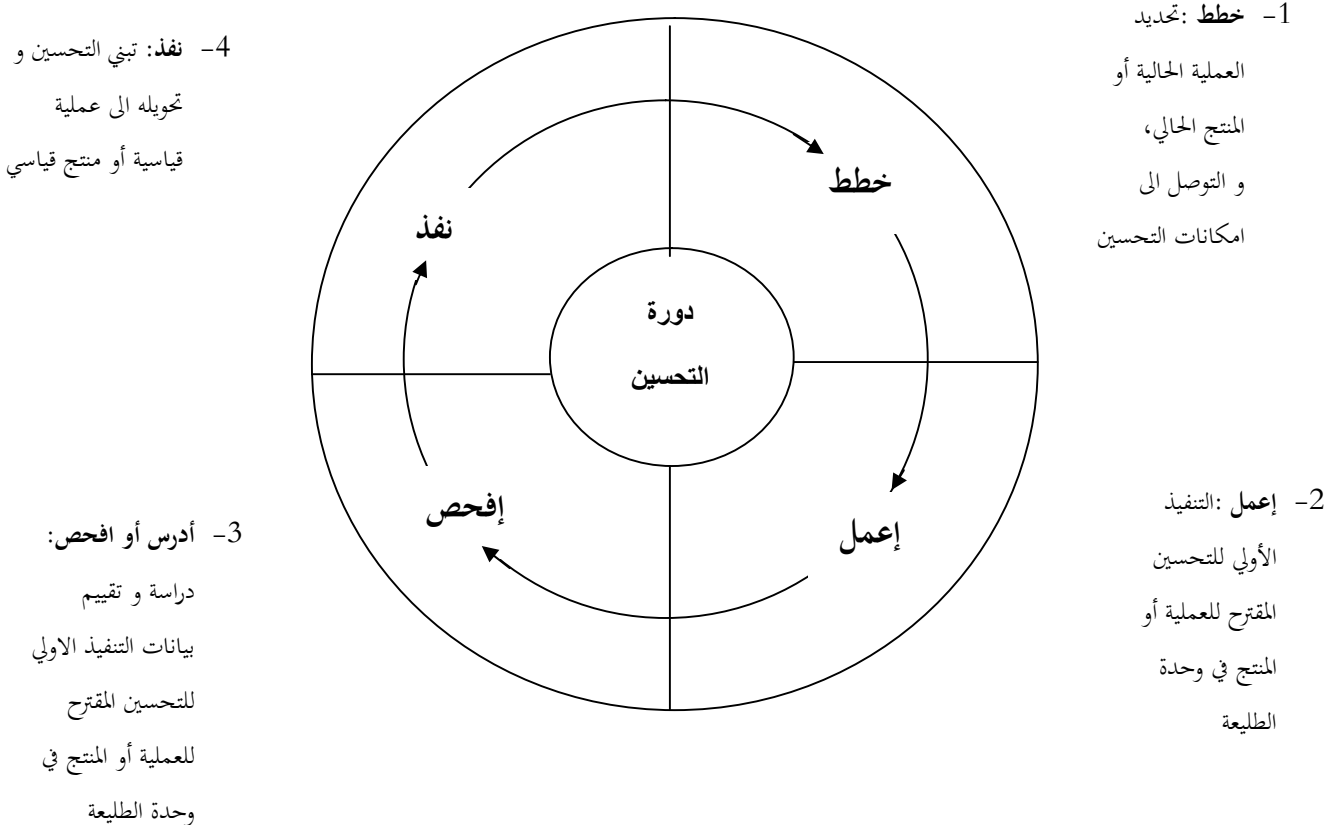
<sup>3</sup>د.سونيا محمد البكري – ادارة الجودة الكلية- دار نشر الثقافة الاسكندرية 2002 ص 238

- 4- جعل العمليات أكثر أمنا : ان مكان العمل الآمن أكثر انتاجية و فعالية حيث يتم الانتاج بمعدلات أقل من الحوادث و أقل من تعويضات و مطالبات من قبل العاملين.
- 5- زيادة رضاء القائمين بالعمليات : يعتبر تحقيق رضاء القائمين بالعمليات أمرا ضروريا بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي و السعيد ، و لكن تبين الكثير من الابحاث أن العمل السعيد الراضي يكون أكثر انتاجية من غيره و يكون اتجاهه نحو العمل أكثر ايجابية.

### ثانيا: نموذج عملية التحسين FOCUS-PDCA

إن تبني مدخل التحسين من قبل المؤسسة لا يمثل إلا الخطوة المهمة الاولى ، إلا ان الخطوة المهمة الثانية هي القيام بالتحسين و الوصول الى النتائج المرجوة سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريق الجديدة المحسنة، و قد تم طرح دورة التحسين أو دورة ديمينج Deming Cycle كنموذج لعملية التحسين و التي تتكون من أربع خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل رقم (1-2):

الشكل رقم (1-2) تحسين التحسين (خطط، اعمل، افحص، نفذ)



المصدر: نجم عبود نجم القيادة و ادارة الابتكار ص 292

- أ- **خطط Plan**: ما هو المجال الذي سيتم فيه التحسين و تحديد المشكلة و التحليل للمشكلة و لفرص التحسين (في موضوعنا فإن المنتج الحالي أو العملية الحالية أو كلاهما هو موضوع هذه الخطوة) و في هذه الخطوة يتم التوصل الى التحسين موضوعه و مجاله<sup>4</sup>.
- ب- **أعمل DO**: و في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التوصل اليه من تحسين و من الضروري أن يتم التنفيذ على نطاق ضيق أولاً أي مستوى وحدة الطليعة (Pilot Unit)

<sup>4</sup> André CHARDONNET-Dominique THIBAUDON –Le guide du PDCA de Deming PROGRES CONTINU ET MANAGEMENT-Editions d'organisation France 2003 P269



صغيرة. و تسجيل كل ما يتعلق بالعمل و التنفيذ الاولي للتحسين و في مجالنا يتم تنفيذ العملية المحسنة أو وضع صيغ نماذج الاولي من المنتج المحسن.

ج- أدرس أو إفحص (Check) : و في هذه المرحلة يتم فحص نتائج التنفيذ أي دراسة

و تقييم البيانات المجمعة عن التنفيذ. و الهدف من هذه المرحلة هو التأكد إن كان التحسين قد حقق النتائج المرجوة منه: عملية محسنة مقبولة من الناحية الفنية و الانتاجية ،منتجا محسنا مقبولا من الناحية التسويقية.

د- نفذ (Act):<sup>5</sup> و في هذه المرحلة يتم ادخال التحسين و تحويله الى عملية أو طريقة

قياسية جديدة أو منتج محسن قياسي جديد لنقله الى السوق. أو التقييس (Standardization) أو جعل الطريقة المحسنة قياسية وومدرّب عليها و معروفة لتأدية بكفاءة عالية. و الشكل السابق يوضح دورة ديمنج دورة (خطط ،اعمل ،افحص ،نفذ) . و قد جرت محاولات من أجل التطوير لخطواتها و مراحلها و بالتالي لنتائجها، و من هذه المحاولات ما قامت به مؤسسة المستشفى الامريكى بطرح نموذج Focus حيث النموذج يتكون من خمس مراحل :أوجد (Find) ،نظم (Organize) ،وضح (Clarty) ، افهم (Understand) و أخيرا اختار (Select). و الشكل رقم (2-2) يوضح هذا النموذج من خلال مراحل نموذج Focus و تكامله مع دورة ديمنج التي تسمى أيضا دورة التحسين المستمر PDCA-FOCUS.

<sup>5</sup> André CHARDONNET-Dominique THIBAUDON ,Opcit , P260

الشكل رقم (2-2) نموذج التحسين (FOCUS-PDCA)



المصدر: نجم عبود نجم القيادة و ادارة الابتكار ص 293

المطلب الثاني : المطلب الثاني : أنواع و متطلبات التحسين المستمر

- أولاً: متطلبات و أهداف التحسين المستمر: يجب ان ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الادارة على جميع المستويات التنظيمية ، فأولاً يتطلب التحسين المستمر تغيراً جذرياً في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الاجل للتحسين ، ان مسؤولية الادارة هي تشجيع و تبني عملية تغير ثقافة التنظيم و هذا يتطلب ما يلي:<sup>6</sup>
- 1- تطوير رؤية استراتيجية و تكتيكية للمؤسسة بمشاركة العاملين المساعدين.
  - 2- تطوير انماط ادارية تشجع الثقة و التعاون.
  - 3- المحافظة على الهدف خصوصاً خلال الأوقات الصعبة.

<sup>6</sup>د.رعد عبد الله الطائي ،د. عيسى قعدة -ادارة الجودة الشاملة- مرجع سبق ذكره ص201

- 4- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
  - 5- تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون.
  - 6- تبني وجهة نظر متوازنة بين الاجل الطويل و الاجل القصير
  - 7- وضع برامج تدريب مستمرة
  - 8- الاعتراف بالانجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية و الجهود الفردية.
- و يتمثل هدف عمليات التحسين المستمر في الوصول إلى الاتقان الكامل للعمليات عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمؤسسة، وبالرغم من أن الاتقان الكامل يعتبر هدف يصعب تحقيقه و لكن يجب أن نبذل مجهودا للوصول اليه و يمكن الاستمرار في التحسين عن طريق:
- 1- النظر للعمل على أنه عملية سواء كانت متعلقة بالإنتاج أو أنشطة المؤسسة.
  - 2- محاولة جعل العمليات فعالة و ذات كفاءة و قابلة للتكيف و التعديل.
  - 3- توقع احتياجات المستهلك.
  - 4- الرقابة و التحكم في العمليات عن طريق استخدام بعض المقاييس مثل استخدام خرائط المراقبة.
  - 5- المحافظة على نفس المستوى من الرضا بنفس المستوى من الاداء
  - 6- القضاء و التخلص من الاسراف و اعادة التشغيل أينما يطرأ
  - 7- فحص الانشطة و العمليات التي لا تؤدي إلى اضافة قيمة المنتجات و الخدمات بهدف تقليل أو التخلص من تلك الانشطة.
  - 8- القضاء على عدم التوافق من جميع الوجوه من أوجه الاعمال لأي فرد حتى و لو كان التزايد في التحسين قليل
  - 9- استخدام المقارنة المرجعية ( القياس المقارن بأفضل أداء).

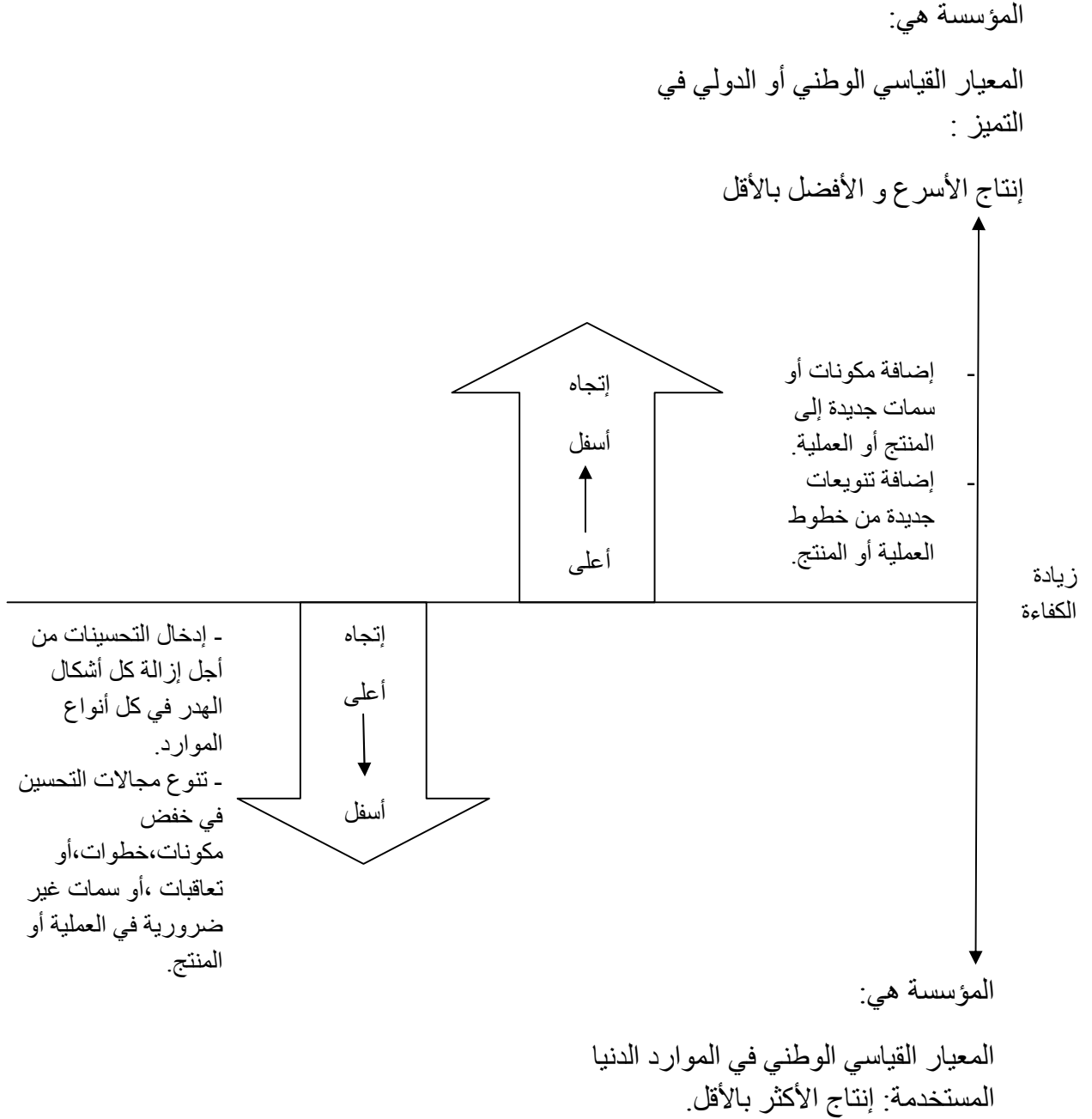
- 10- التجديد و التحديث و الابتكار لتحقيق تحسين ملموس في العمليات.
- 11- تضمين الخبرات المتعلمة و الاستفادة في الأنشطة المستقبلية.
- 12- استخدام الأدوات و الأساليب الفنية مثل الرقابة الاحصائية للعمليات.

#### ثانيا: أنواع التحسين المستمر:

- أ) عملية التحسين موجه من أعلى إلى أسفل:<sup>7</sup> و هو 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 ورحت جوائز للجودة و مع ذلك إنخفض إستهلاك الكهرباء إلى 1.7 مليون كيلوات/ساعة، و تحققت هذه النتائج الجيدة مع مجموعة واسعة من التحسينات في المحرك، الإضاءة، مغير السرعة وضاغطات الهواء... إلخ.
- ب) عملية التحسين 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 (2-3) يوضح كلا الإتجاهين:

<sup>7</sup>د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 166

الشكل رقم (2-3) إتجاهان في عملية التحسين



المصدر: د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 166

### المطلب الثالث: مناهج التحسين المستمر

شهدت فترة السبعينات من القرن الماضي توجها من الغرب (خصوصا الولايات المتحدة الامريكية) لفهم التجربة اليابانية في مجالات الاعمال و الصناعة و اكتشاف الاسرار التي منحتها التميز في المنافسة العالمية.

و لقد كان المنهج الياباني مختلفا عن المنهج الغربي في الادارة و السبب في ذلك يعود الى تاريخ و طبيعة و ظروف المجتمع الياباني التي كان لها تأثيرها في مجالات الادارة المختلفة و التي نتج عنها تأسيس المنهج الياباني في الادارة على ما يسمى بال S5:<sup>8</sup>

**SEIRI: ازالة التلف.** و تعني التمييز بين الاشياء الضرورية و غير الضرورية و التخلص من الأخيرة و الهدف منه منع الهدر و ضمان الأمن و السلامة.

**SEITON: الأناقة.** و تعني حفظ الأشياء بأناقة كي تكون متاحة للإستعمال و الهدف تحسين الكفاءة و ضمان الامن و السلامة.

**SEISON الكنس .** و تعني ايجاد العيوب الصغيرة من خلال التنظيف. و الهدف منع العطلات.

**SEIKETSU:النقاء.** و تعني تحسين البيئة المحيطة بالمرافق الانتاجية لتقليل التلف و الهدر و الهدف ادامة و تحسين الجودة.

**SEITSUKE:النظام.** و تعني إطاعة ما يتم تقريره و الهدف تنميط الفعاليات و الإجراءات. و يقصد بالمنهج الخطوات و المراحل أو الاسلوب الذي يعتمد لإجراء التحسين في كل مرة ، و من اهم المناهج الأكثر شيوعا منهج كايزن و منهج جوران و منهج حل المشاكل بالاضافة الى منهج دورة التحسين المستمر لجون مارش و سنتطرق لهذه المناهج بنوع من التفصيل:

## 1. منهج كايزن: Kaizen Approach

<sup>8</sup>د.رعد عبد الله الطائي ،د.عيسى قعدة -ادارة الجودة الشاملة- مرجع سبق ذكره ص197

و يتميز نظام كيزن ببعض السمات منها:

أولا : المفاهيم الأساسية و تلخص في:

أ. التأكيد على الجودة أولا و على منظومة (الجودة-التكلفة- التسليم) فالمنتج الياباني لا يهتم أولا بالربح و لا بالنتائج قصيرة الأمد بل يهتم برضا العميل طويل الاجل. و لأجل الزبون يتم التركيز على الجودة أولا في المنتج، حيث ينتج بكميات محدودة لقياس مدى قبوله دون التركيز على التكلفة، و تبدأ المرحلة الثانية بعد قبول المنتج من طرف العميل و بعد اتقان المنتج للتقنية و عندها يتم السعي لتخفيض التكاليف بالانتاج الكبير(دون التفريط بالجودة) و زيادة الانتاجية و تخفيض المخزون ، و ليس كما في الغرب بخفض الرواتب أو عدد العمال( و هو ما يعتبره اممي الطريق الغير أخلاقي لتخفيض التكلفة) و يستمر التحسين ليمتد إلى عملية التسليم الى العملاء<sup>9</sup>.

ب. اعتماد نظام تماما في الموعد JIT الذي يعرف بأنه( انتاج أكبر كمية ممكنة بالقدر

المطلوب) و يقوم على ثلاثة أسس تعرف M3 هي:

**Muda** - مودا و تعني التقليل من التلف و العطلات

**Muri** - موري و تعني تخفيض اجهاد الفرد و الماكنة

**Mura** - مورا و تعني التقليل من الاختلاف و التغييرية

و تقوم فلسفة نظام JIT على التحسين المستمر و فرض حل المشاكل بصورة اجبارية ،بالاضافة إلى أنه مصمم لإنتاج و تسليم السلع في وقت الحاجة لها دون الاحتفاظ بمخزون ،أو جعله أقل ما يمكن،و يرتبط هذا النظام بالتحسين المستمر من خلال:

<sup>9</sup> رعد عبد الله الطائي ،د.عيسى قداد -إدارة الجودة الشاملة-مرجع سبق ذكره ص 199

1- الكشف المبكر عن المشاكل و الأخطاء بالتالي الاجبار على حلها و يجري ذلك استنادا على خصائص النظام التالية

أ. **تقليل المخزون:** عند حدوث المشاكل و التأخر في التسليم لا يتوفر المخزون للتوريد منه و اخفاء المشكلة.

ب. **تقليل فترة الانتظار:** عند حدوث مشاكل سوف تسبب التأخر في التسليم و ذلك يدفع للبحث عن المشكلة و معالجتها.

2- التأكيد على الجودة في مصدر العامل مسؤول عن فحص انتاجه و اصلاح العيوب فيه قبل تمريره إلى المرحلة التالية.

3- تقليل كلف الجودة نتيجة لتقليل المخزون تقلص ما يرتبط به من كلف التلف، أو كلف الاصلاح أو كلف الاستثمار و غيرها.

ثانيا : الاساليب الادارية الوقائية الرئيسية لنجاح نظام الكايزن التحسين المستمر وهي :

أ. **التنميط و التقنين:** قبل اجراء أي تحسين لا بد أولا من التعرف على ذقائك العمل الحالي و كفاءتها، و لأجل ذلك لا بد من وجود تنميط و تقنين لأي نشاط أو عمل. ووفقا لذلك تجري عملية التحسين وفق الترتيب التالي:

1- الصيانة و المحافظة على عمل الاشياء كالمعتاد و حسب المعايير الموجودة.

2- يليها التفكير بالتحسين في العمل و اقتراح التعديل في المعايير نحو الافضل.

3- اجراء التحسين عن طريق تغيير التنميط و التقنين و تعديل المعايير نحو الافضل.

ب. **غمبا Gemba** أو أرض الواقع (المكان الذي يجري فيه العمل) و هناك 5 مبادئ يتبدأ

التحسين المستمر بها هي :

1- عند حدوث أي انحراف اذهب إلى غيمبا Gemba مباشرة.



2- استفسر مباشرة من المختص (يسمى غيمبا تسو Gembatsu) و اعتمد

منظور الثقافة اليابانية الشئائي:

- باللمس و الاستطلاع عن سبب الانحراف.

- بهدوء و صبر و روية.

3- اتخاذ التدابير الوقائية الاولية مباشرة.

4- ايجاد جذور المشكلة و حلها من قبل فريق العمل.

5- اعداد التنميط و التقنين و المعايير الجديدة للوقاية من تكرار المشكلة أو

الانحراف.

ثالثا: يعتمد منهج كايزن في التحسين المستمر الآتي:

1- الذهاب الى أرض الواقع (غيمبا) لأنها المنطلق الأساسي للوصول للجودة الافضل

للمنتج.

2- التنميط و التقنين و اعداد المعايير هي أساس الصيانة و المحافظة (أو المداومة) على

العمل القائم و كذلك لتحسينه من مختلف الجوانب. و ان التوجه إلى موقع العمل هو

لأجل: التأكد من المعايير القائمة ووجودها، تعديلها و تدريب العاملين على الالتزام بها.

3- الالتزام بالمبادئ الثلاثة لكاييزن في التنفيذ: لا تستلمها، لا تنفذها، لا تمررها ، و تعني:

- لا تستلم أي تلف من قبلك لأنه يؤثر في الجودة

- لا تعمل أي منتج تالف من خلال عمالك

- لا تمرر أي تالف لمن يليك في اجراءات العمل.

4- التيقن من المشكلة بجمع البيانات الحقيقية و تحليلها احصائيا، فالتحسين يجب أن

ينطلق من البيانات الكمية و باستخدام أدوات الجودة.

5- ان طرح الاسئلة (ماذا و كيف) أكثر من خمس مرات على النفس و على المجموعة

يؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلا من التركيز على أعراض المشكلة.

## المبحث الثاني : أدوات و أساليب التحسين المستمر

### المطلب الأول: أهم أدوات التحسين المستمر

ان شرح أساليب التحسين المستمر يحتاج إلى مجالا واسعا نتيجة التزايد المستمر و المتسارع في هذه الأساليب بسبب التطورات التاريخية الحاصلة في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة و عدم الثبات و في ما يلي سنستعرض لأهم الأساليب المقدمة في هذا المجال<sup>10</sup>:

#### أولا: قوائم الاختبار ( قوائم التحقق، استمارة التأكد) :

أداة لتسجيل و جمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة أو غير جيدة، سلبية أو ايجابية مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية. و الغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية و دقة.

لا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة ، بل يمكن أن تأخذ أشكال عديدة و بما يتناسب مع الحالة الجاري ملاحظتها و جمع البيانات حولها. و من أهم الخطوات المتبعة لإستخدام هذه الأداة ما يلي:

1. تحديد أنواع الأحداث الممكنة للحالة موضع البحث فمثلا عند تسجيل الإخفاقات في عملية معينة تصنف الاخفاقات إلى أنواع (وفقا للأسباب، أو وفقا للمصدر، أو وفقا للحجم،... إلخ).
2. تحديد وحدة القياس لكل مشاهدة، كأن تكون عدد مرات وقوع الحدث، أو طول الوقت، أو الكلف.
3. تحديد توقيتات المشاهدة فمثلا كل ساعة أو كل يوم أو كل أسبوع أو كل شهر.. إلخ.

<sup>10</sup>د. عبد الناصر علك حافظ، حسين ولبدي حسين عباس - التحسين المستمر كمنهج لإدارة وظائف المنظمة - دار غيداء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2014 عمان -الأردن ص 17

4. تصميم شكل الاستمارة و اختبارها، ثم نسخه و تعميمه على من يتولى جمع البيانات. و من المفيد مشاركة من يقوم بجمع البيانات في تصميم الاستمارة و عادة هناك جزأين في الاستمارة:

● **الجزء الأعلى:** و يتضمن معلومات عن العملية موضع الفحص، الفترة التي تغطيها عملية جمع البيانات، مسجل البيانات، القسم أو الشعبة أو محطة العمل أو الماكينة التي تجرى ملاحظتها و جمع البيانات عنها و غير ذلك من البيانات التعريفية بالعملية موضع المشاهدة.

● **الجزء الأسفل:** و يتضمن حقول عمودية (لأصناف أو فئات الأحداث، و لتسجيل المشاهدات، و لمجموع المشاهدات و للنسبة المئوية). و أفقياً (يخصص كل حقل لصنف أو فئة من أنواع الأحداث الممكنة).

5. بعد انتهاء فترة تسجيل و جمع البيانات يتم إيجاد المجاميع ثم تحليل النتائج بأدوات أخرى مثل المدرج التكراري أو تحليل باريتو أو غيرها.

**مثال:** يوضح الشكل رقم (2-4) نموذج لأستمارة التأكد، تتعلق بالبيانات المستمدة من ملاحظة أسباب عدم تحقيق الانتاج اليومي المخطط في أحد الأقسام الانتاجية.

الشكل رقم (2-4) استمارة الاختبار لأسباب التأخر و عدم تحقيق الانتاج اليومي المخطط

محافظة العمل:.....		مسجل البيانات:.....	
فئات أسباب التأخر		عدد المشاهدات:96	
فترة التسجيل:.....	تسجيل المشاهدات	المجموع	%
عطل في المكائن		41	42.7
تأخر وصول المواد		29	30.2
أخطاء من العمال		6	6.3

12.5	12		غياب عمال
3.1	3		انقطاع مصدر الطاقة
2.1	2		أسباب ادارية
3.1	3		أسباب أخرى
100	96		المجموع

المصدر: رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداة - إدارة الجودة الشاملة - مرجع سبق ذكره ص 276



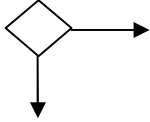

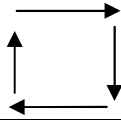

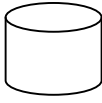
### ثانيا: خرائط التدفق: <sup>11</sup>

خريطة المسار (Flow Chart/Flow Diagram) هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية و الخطوات التي يمر بها المنتج فيها، فمن خلال هذه الخريطة يمكن وصف العمليات الحالية و تتابعها و هذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة. كما يمكن من خلالها اقتراح التعديلات و المراجعات الضرورية في العمليات الانتاجية و الانشطة الخدمية. إذا فخرائط التدفق عبارة عن مخطط لتمثيل خطوات العملية و تحديد نقاط اتخاذ القرارات و الاجراءات التصحيحية المناسبة عليها.

- 1- مكونات خرائط التدفق: يتم عمل خرائط التدفق باستعمال أشكال نمطية معينة تصف طبيعة الخطوة أو الاجراء أو النشاط في العملية، و هذه الأشكال ملخصة في الشكل (2)-5 التالي:

<sup>11</sup> رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداة - إدارة الجودة الشاملة - مرجع سبق ذكره ص 294

الشكل (2-5) الأشكال النمطية المستعملة في خرائط التدفق

الشكل النمطي	مدلوله و استعماله
	يمثل بداية و نهاية العملية
	يمثل خطوة أو اجراء معين (Step) في العملية.
	يمثل إتخاذ قرار (Decision) و يكون عبارة عن سؤال، جوابه يحدد مسار العملية.
	رابط العملية (Conector) يوضح داخل الشكل رقم أو حرف يوضح مكان الربط الثاني في المخطط.
	خطوط المسار أو خطوط التدفق و تستعمل لتوضيح تقدم الخطوات في العملية.
	يمثل الوثائق Document و يستعمل للإشارة إلى المعلومات الموثقة الضرورية للخطوة.
	قاعدة البيانات Database

المصدر: رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد - إدارة الجودة الشاملة - مرجع سبق ذكره ص 294

توجد هناك مجموعة من الضوابط العملية تساعد فريق تحسين الجودة في الاستعمال الحسن و

الصحيح لهذه التقنية ومن أهمها:

- أن يقوم فريق عمل مكون من العاملين القائمين على العملية لديهم الخبرة و الكفاءة المناسبة برسم هذه الخريطة.
- تحديد الاهداف المرجوة من استعمال هذه الخريطة في المؤسسة.
- تحديد من يستفيد من هذه الخريطة.
- تحديد مستوى الدقة و التفاصيل التي نريدها في الخريطة.

- تحديد حدود الخريطة، بحيث لا تحتوي هذه الحدود إلا على المجال الذي نود إجراء التحسينات عليه دون الخوض في المجالات الأخرى من العملية. و يستحسن عند البدء برسم الخريطة، أن نبدأ بأخذ الصورة العامة للعملية، أي بتحديد الأنشطة الرئيسية في العملية فقط و من ثم الخوض في التفاصيل و النشاطات الدقيقة في العملية و هنا ينصح بعمل زيارة ميدانية للفريق القائم على الجودة إلى العملية التصنيعية أو الخدمية. بصفة عامة هناك ثلاثة مستويات للتفاصيل مما يؤدي إلى ثلاثة أنواع من الخرائط و هي:

أ) خريطة التدفق الخطية (Linear flow chart).

ب) خريطة التدفق للإنتشار التفصيلي (Deployment flow chart).

ج) خريطة التدفق للفرص (Opportunity flow chart).

## 2- أنواع خرائط التدفق: <sup>12</sup>

أ) المستوى الأول: خريطة التدفق الخطية: في هذه الخريطة ترسم الخطوات الأساسية للعملية

بحيث يمكن تحديد الخطوات الزائدة و التكرار الغير مفيد في الخطوات و الأنشطة.

ب) المستوى الثاني: خريطة التدفق للإنتشار التفصيلي : تبين هذه الخريطة تسلسل الخطوات

في العملية و كذلك الأشخاص و المجموعات المشاركة في كل خطوة في العملية. يمكن من

خلال هذه الخريطة توضيح العلاقة بين الزبون و المورد.

ج) المستوى الثالث : خريطة التدفق للفرص: تعتبر هذه الخريطة أكثر شمولية و تفصيلا

بحيث أنها عبارة عن خريطة تدفق خطية مضاف إليها تفاصيل مهمة عن العملية مثل القيمة

المضافة و التكاليف في كل خطوة من خطوات العملية.

<sup>12</sup> رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد - إدارة الجودة الشاملة - مرجع سبق ذكره ص 293

من واقع التجربة العملية يكون نوع خرائط التدفق الخطية كافيا جدا للكثير من عمليات تحسين الجودة في العديد من العمليات الانتاجية و الخدمية.

### 3- الخطوات العملية لعمل خريطة التدفق الخطية:

يمكن تلخيص عملية رسم خريطة التدفق الخطية في سبعة خطوات أساسية:

- **الخطوة 1:** تتمثل في تحديد العملية التي نود عمل خريطة تدفقها.
- **الخطوة 2:** جمع فريق العمل المتكون من العمال و الفنيين و الاداريين القائمين على العملية.
- **الخطوة 3:** تعريف حدود العملية، أي بدايتها و نهايتها.
- **الخطوة 4:** القيام بحصر الخطوات، النشاطات و القرارات المهمة في العملية. إذا كان الفريق غير متأكد من خطوة ما، تكتب جانبا و تدرس فيما بعد.
- **الخطوة 5:** وضع تلك الخطوات و ترتيبها ترتيبا زمنيا في بعض الأحيان قد يكون من المفيد أن نسير في الاتجاه المعاكس لمسار العملية، أي من نقطة النهاية إلى نقطة البداية.
- **الخطوة 6:** تحديد الأشكال النمطية التي سنستعملها لرسم الخريطة، و يجب أن تكون هذه الأشكال واضحة و معروفة للجميع مثل الأشكال المقترحة في الشكل (05).
- **الخطوة 7:** القيام بمراجعة الخريطة و اعطائها اسما مناسباً.

### ثالثا: مخطط السبب و النتيجة ( تحليل السبب و التأثير):<sup>13</sup>

- 1) **مفهوم المخطط:** استخدم هذا التحليل تقليديا، لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة، و بواسطته يمكن توليد الأفكار و الافتراضات التي تمثل أسبابا محتملة للمشكلة، و تصنيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بموضوع معين، كما يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات و اظهار الروابط بين الأحداث و الأسباب المحتملة أو الفعلية لها.

<sup>13</sup>الدكتور عبد الكريم محسن، الدكتور صباح مجيد النجار - إدارة الانتاج و العمليات - مكتبة الذاكرة بغداد ط3-2009 ص 507

إن تحليل السبب و التأثير طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة، لكنه لا يمكن أن يكون بديلا عن الفحص و الاختبار العلمي لتلك الافتراضات. كما أنه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة من بين الأسباب المحتملة.

هناك أسلوبين من التمثيل و التنظيم البياني للأفكار في تحليل السبب و النتيجة، الأول منهما يعتمد التنظيم على أساس الفئات أو المجاميع، و يطلق عليه "مخطط عظمة السمكة" Fishbone diagram (بسبب شكل المخطط) أو مخطط إيشكاوا Ishikawa Diagram (بسبب اسم العالم الذي ابتكره).

أما الثاني فيجري التنظيم فيه على أساس السلسلة للأسباب، و يطلق عليه مخطط الشجرة Tree Diagram.

يجرى في مخطط عظمة السمكة تحديد المشكلة (أو التأثير) أولا و تمثيله في موقع رأس السمكة و منه يمتد الخط الوسطي و الفروع الرئيسية فيه و من هذه تمتد الفروع الثانوية. توضع على كل واحدة من هذه الاخيرة أحد الأسباب المحتملة للمشكلة أحد الاسباب المحتملة للمشكلة، و يعطى لكل مجموعة من الاسباب عنوانا رئيسيا و الفئات الرئيسية للأسباب الممكنة متنوعة و عديدة مثلا:

- الأيدي العاملة ، الطرق و الاساليب ،المواد ، المقاييس ، المكائن و المعدات.

- العملاء ، العمال ، الموردین، البيئة و الاجراءات.

يقوم الفريق المكلف بحل المشكلة باختيار الفئات الرئيسية المناسبة و له الحرية في الحذف و

الاضافة أو اعتماد تصنيف مختلف. لا يوجد اتفاق تام على خطوات اعداد المخطط و ان

كان هناك اتفاقا على شكله النهائي.

## 2) خطوات اعداد مخطط عظمة السمكة: <sup>14</sup>

<sup>14 14</sup> رعد عبد الله الطائي ، د. عيسى قداد - ادارة الجودة الشاملة - مرجع سبق ذكره ص 287



1. تحديد و التفاق على المشكلة أو التأثير الذي سيجري تحليله. و يتم وضعه في المخطط في المستطيل الذي يمثل رأس السمكة.

2. يتم رسم هيكل عظمة السمكة ممثلة بالخط الوسطي و منه تمتد الفروع الرئيسية. و يفضل في البداية و ضع 6-8 فروع رئيسية و يمكن فيما بعد الاضافة أو الحذف عند الحاجة.

3. في هذه المرحلة هناك اتجاهين هما:

- الاتجاه الأول: يتم استخدام العصف الذهني Brainstorm و توليد الأفكار عن الأسباب المحتملة للمشكلة و إعداد قائمة بها، ثم:

أ) يتم تأمل السبب الأول ووضعه في فرع رئيسي معين.

ب) يتم تأمل السبب الثاني فإن كان مشابه في طبيعته للسابق تم وضعه في نفس الفرع الرئيسي، و إن لم يشابهه وضع في فرع رئيسي آخر.

ج) نمط حتى تصنيف كل الأسباب.

د) أخيرا تتم المناقشة و الاتفاق على عناوين العظام الرئيسية.

- الاتجاه الثاني: يتم اختيار مجموعة من الفئات لتشكيل عناوين للعظام الرئيسية، بعدها يجري العصف الذهني لتوليد الأفكار حول الاسباب الفرعية ضمن كل مجموعة و تدرج كعظام فرعية ضمن كل عظمة رئيسية و هكذا حتى تنتهي كل الفروع الرئيسية.

3) أنواع مخطط عظمة السمكة: هناك ثلاثة أنواع حددها بستر فيلد

1. نوع الأسباب المتعددة Cause- enumeration و هو الأكثر شيوعا الموضح في الشكل السابق.

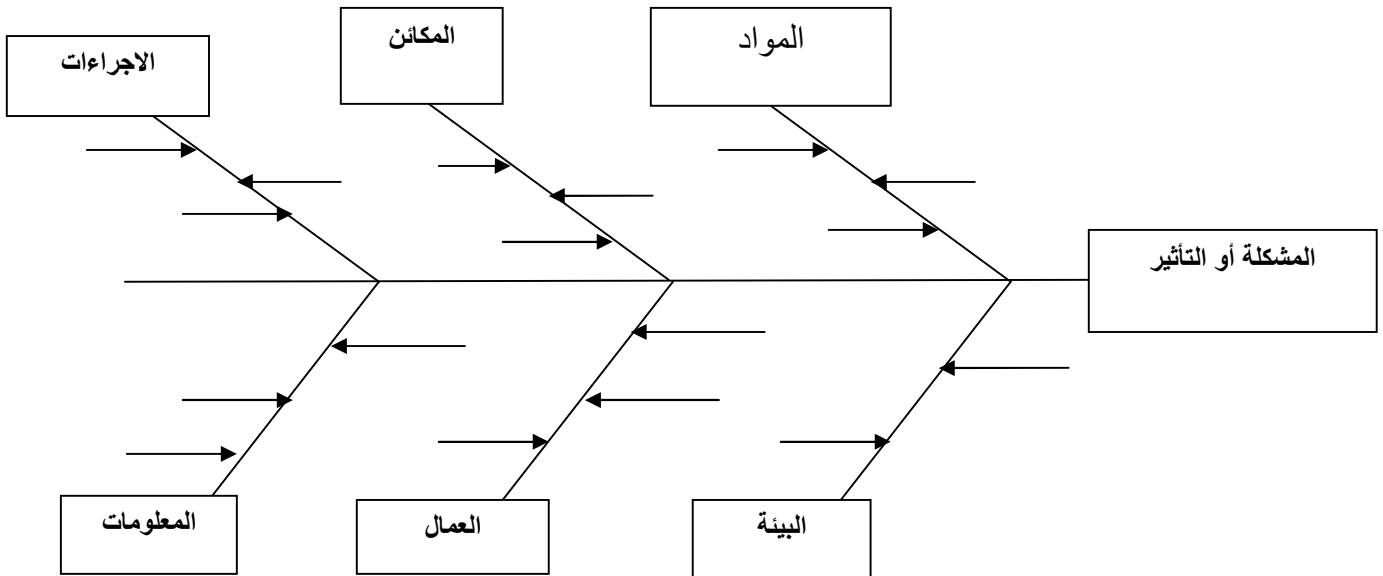
2. نوع تحليل التشتت dispersion - analysis و لا يختلف عن سابقه إلا في طريقة اعداده و الهدف منه. فيه يتم اعداد كل مجموعة رئيسية بالأسباب المتفرعة

عنها و من ثم يتم الانتقال إلى مجموعة أو فرع رئيسي آخر. أما الهدف منه فيكون تحليل أسباب التشتت أو التغييرية في الانتاج.

### 3. نوع تحليل العملية Process - analysis: هنا تصبح الأسباب الرئيسية

للمشكلة هي مراحل العملية الانتاجية . و ترسم بصورة متعاقبة على الخط الوسطي للمخطط الذي يرتبط مباشرة برأس السمكة أو المشكلة.

#### الشكل رقم (2-6) مخطط عظمة السمكة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قدارة - إدارة الجودة الشاملة - مرجع سبق ذكره ص 290

#### رابعاً: مخطط الترابط (مخطط الانتشار):<sup>15</sup>

ان مخططات السبب و النتيجة تساعد على تحديد الأسباب التي أدت إلى انحراف في خصائص الجودة. و لكن الواقع العملي يشير إلى أن الوقوف على الأسباب بدون إيجاد علاقة الترابط فيما بينها من جهة و بين نتائجها من جهة أخرى لا يمكن من تصنيف الأسباب إلى مؤثرة و غير المؤثرة بغية التركيز على المؤثر منها بصيغ أكثر فاعلة. لذلك يتم اللجوء إلى مخططات تحليل الترابط لأنها الأداة

<sup>15</sup>الدكتور عبد الكريم محسن، الدكتور صباح مجيد النجار - إدارة الانتاج و العمليات - مرجع سبق ذكره ص 509

الفاعلة لتشخيص مسببات الانحرافات المؤثرة في العملية الانتاجية بهدف اتخاذ الاجراءات الكفيلة لإزالتها.

و العلاقة بين أنواع البيانات تأخذ صيغا مختلفة كما يلي:

- العلاقة بين السبب و النتيجة مثلا العلاقة بين الرطوبة في الخيوط و الزيادة في استطالتها.
- العلاقة بين سبب و آخر مثلا العلاقة بين مادة مضافة و صلابة المنتج.
- العلاقة المتبادلة بين سبب واحد من جهة و سببين من جهة أخرى. مثلا العلاقة بين شدة الاضاءة و أخطاء التفتيش.

#### خامسا: المدرجات التكرارية:<sup>16</sup>

تعرف المدرجات التكرارية بأنها مخططات يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت في العملية الانتاجية ووسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لهذه التوزيعات من الناحية الاحصائية و اتخاذ القرارات فيما اذا كانت العملية الانتاجية تحت السيطرة أم لا. و تعكس المدرجات التكرارية ملخصا للنتائج التي تم قياسها خلال أيام العمل و تحويلها إلى توزيع تكراري لبعض خصائص الجودة القابلة للقياس مثل الوزن، الطول، و درجة الحرارة و المقاومة الكهربائية و يستعان بالمدرجات التكرارية كونها أداة اساسية لفهم التغيرات الحاصلة خلال عمليات الانتاج، أنها طريقة مبسطة لقياس العملية الانتاجية و التأكد منها خلال مجموعة مراقبات و تسجيلات للمتغيرات و مقارنة النتائج مع الأهداف القياسية أو مع مواصفات العملية الإنتاجية المطلوبة و تأشير حالة اقتراب المتغيرات إلى حدود غير مسموح بها و يساعد استخدام المدرج التكراري على الآتي:

- اتخاذ القرارات حول كيفية تركيز الجهود لغرض التحسين المستمر
- الاطلاع على سلوك العملية الانتاجية و تتبعها

<sup>16</sup> د. عبد الكريم محسن، الدكتور صباح مجيد النجار - ادارة الانتاج و العمليات - مرجع سبق ذكره ص 500

- عرض منحنى التغير و الاختلاف للبيانات.

سادسا: تحليل باريتو:

استخدم جوران تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب اعطاؤها الاولوية و الاهمية في المعالجة و الحل قبل غيرها ، لتأثيراتها الكبيرة ، و يشار الى تحليل باريتو بمبدأ أو قاعدة 20/80 التي تعني أن 80% من المشكلات تعود الى 20% من الاسباب، و هذه الاسباب هي التي يجب الاهتمام بها و معالجتها أولا.<sup>17</sup>

إن مخطط باريتو عبارة عن مخطط بسيط يصنف المشكلات و العيوب من الأكثر تكرارا إلى الأقل تكرارا و يعوض المساهمة النسبية لكل عيب نسبة إلى التأثير الكلي للعيوب فضلا عن ذلك سهولة جمع البيانات اللازمة لإعدادها، يسهل مخطط باريتو التعاون بين جميع المعنيين في مجال التحسين المستمر بالمؤسسة لأن مجرد إلقاء نظرة عليه توضح المشكلة الأكثر أهمية و تأثيرا مقارنة بالمشكلات الأخرى و صياغة الجهود و تركيزها لحل هذه المشكلة.

سابعا: لوحات الضبط (خرائط المراقبة الاحصائية)<sup>18</sup>

تعود بداية استخدام لوحات الضبط إلى والتر شيوارت الذي كان يعمل في مؤسسة بيل للهواتف الأمريكية سنة 1924، و تعرف لوحة الضبط بأنها خارطة بيانية تستخدم كوسيلة لإتخاذ القرار المناسب بشأن سير العملية الانتاجية في مرحلة إنتاج معينة وفق المسار المحدد لها و يتم ذلك من خلال سحب عينات عشوائية زمنية من دفعات الإنتاج بعد تحديد صفة الوحدة المنتجة أو المتغير و اللذان يعكسان جودة المنتج.

تبين لوحات ضبط الجودة أسباب الاختلاف في خواص المنتج التي تصنف إلى مجموعتين

كالتالي:

<sup>17</sup> رعد عبد الله الطائي ،د. عيسى قعادة -إدارة الجودة الشاملة-مرجع سبق ذكره ص 283

<sup>18</sup> Maurice PILLET-Six sigma comment l'appliquer-2<sup>e</sup> EYROLLES paris 2013 p67

- أ. **التغيرات العشوائية:** يصعب تشخيص التغيرات العشوائية لأنها تكون ناتجة عن عدد كبير من العوامل التي لها تأثير قليل على العملية قياسا بالتأثير الكلي مثل الارتفاع أو الانخفاض القليل في درجة الحرارة أو الرطوبة أو الاختلاف القليل في جودة المواد الأولية و لا يمكن عمل شيء تجاه تغيرات الصدفة سوى مراجعة عملية الانتاج.<sup>19</sup>
- ب. **التغيرات اللاعشوائية:** تعود الاختلافات هنا إلى أسباب غير الصدفة يمكن البحث عن مصدرها و تشخيصه و لا تقترن بصورة ثابتة أو منتظمة بالعملية الانتاجية بل طارئة عليها الأمر الذي يجعلها غير قابلة للتوقع.
- و تنشأ التغيرات اللاعشوائية عن مسببات نظامية كبيرة مثل، الاختلاف بين المكائن، الاختلاف بين العمال و الاختلافات بين المواد الأولية، تكون التغيرات بين المتغيرات اللاعشوائية مؤثرة جدا في العملية الانتاجية و يجب تشخيصها و اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لها.
- هناك نوعين رئيسيين من مخططات السيطرة هما: مخططات السيطرة للمتغيرات، و مخططات السيطرة للخصائص، و تستخدم الأولى عندما يكون الجانب أو الخاصية الخاضعة للرقابة قابلة للقياس و التعبير عنها رقميا كالطول، الوزن، الحجم، السرعة و طول القطر و غيرها. و من أنواع هذه المخططات مخطط السيطرة على الوسط الحسابي (مخطط  $\bar{X}$ )، و مخطط السيطرة على المدى (مخطط  $R$ ). أما الثانية فتستخدم عندما يكون الجانب الخاضع للرقابة غير قابل للقياس و التعبير الرقمي عنه، و يتعلق بوجود صفة معينة أو غيابه، مثل مطابق أو غير مطابق، و جيد أو غير جيد، و صالح و غير صالح. من أنواع هذه المخططات مخطط السيطرة على نسبة المعيب (مخطط  $p$ )، و مخطط السيطرة على عدد العيوب (مخطط  $C$ )<sup>20</sup>.

<sup>19</sup>د. عبد الكريم محسن، الدكتور صباح مجيد النجار – ادارة الانتاج و العمليات – مرجع سبق ذكره ص 512  
<sup>20</sup>رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قعادة – ادارة الجودة الشاملة-مرجع سبق ذكره ص 304

## المطلب الثاني : طرق و أساليب التحسين المستمر

### I. نظام Jit

1- أهداف نظام Jit : يهدف نظام Jit إلى الحصول على الوحدة المنتجة السليمة في

المكان و الوقت الصحيح، أي الشراء و الإنتاج في وقت قصير و لذلك يكون المخزون

في حده الأدنى و يؤدي إلى تقليص متطلبات رأس المال التشغيلي و الحاجة إلى المساحة

المخزنية (المكانية) و يقلل تدفق المواد بسبب تحرك المواد في وقت قصير و قليل جدا في

صفوف الانتاج، و من أهداف نظام Jit مايلي:

1. العيوب الصفرية أي عدم السماح بالمرفوض

2. حجم وجبة إنتاج قدرها واحد أي لا يجوز تجزئتها.

3. الفترة الزمنية اللازمة (أو ما يسمى بالمهلة الزمنية) تساوي صفر أي أن تكون المواد

جاهزة لا مجال للإنتظار.

4. عدم السماح بالعطلات لذلك فإن من المفروض أن تكون العطلات صفر.

5. وقت الاعداد الصفري من حيث وقت التهيئة.

6. المخزون الصفري لا يوجد أي خزين بشكل مطلق

7. المناولة الصفرية

و جميع هذه الأهداف تصب تحت هدف رئيسي أو في اتجاه واحد الا وهو تحسين

نوعية المنتج .

### 2- عناصر نظام Jit:

1. معدل إنتاج منتظم:

يتطلب نظام Jit تحقيق انسيابية كفاءة للمواد من المجهزين إلى المستهلكين دون تأخير

أو عرقلة باستثناء بعض التأخير الذي قد يحصل أثناء عمليات الانتاج الضرورية و في

حالة حصول تأخير غير ضروري أو تراكم مخزون من المواد نصف المصنعة ، أثناء التشغيل فإنه يعتبر غير مرغوب فيه.

2. **التنسيق بين مراكز العمل:** من العناصر المهمة لنظام Jit هو التنسيق بين عمليات التصنيع و التجميع بين مراكز العمل و التي تغذي خط الانتاج خاصة إذا تم تغيير مزيج المنتجات بشكل متكرر و هناك أسلوبين في التنسيق بين مراكز العمل هما:

أ. **أسلوب الدفع:** ضمن هذا الأسلوب تقوم مجموعة الرقابة على الانتاج بجدولة الكميات الضرورية من المواد الخام لإنتاج جميع الوحدات من الكميات المطلوبة للتجميع النهائي و يتم توفير المواد الخام للعاملين عند بداية مراكز العمل في الأوقات المناسبة و عندما يستكمل العمل في مركز عمل معين يتم دفع الوحدات إلى مركز العمل اللاحق و هكذا إلى أن تصل الوحدات إلى تليها.

ب. **أسلوب السحب :** في ظل هذا الأسلوب يعمل المركز على تصنيع الوحدات التي يتم سحبها من قبل المركز اللاحق الأمر الذي يعيد كميات المخزون التي تتجمع بين كل من عمليات التشغيل و التجهيز لمراكز العمل ، كما أنه يخدم أيضا في منح مركز العمل صلاحية انتاج فقط ما سيتم استخدامه من قبل مركز العمل اللاحق و هذه السلسلة من التفاعلات تجعل كل مركز عمل ينتج فقط الوحدات التي تكون مطلوبة لتغذية عمليات التجميع النهائي و بالكميات المطلوبة مع هذا الأسلوب من التنسيق بين مراكز العمل فإن النشاطات الرئيسية للتخطيط و الرقابة تتكون من تخطيط معدلات الانتاج و تحديد عدد الحاويات بين مركز و آخر و ضمان اعلام المجهزين بالكميات المخططة من الوحدات المطلوبة لتغذية عملية التصنيع<sup>21</sup>.

### 3- متطلبات تنفيذ نظام Jit

<sup>21</sup>د. مؤيد الفضل، د. حاكم محسن محمد - ادارة الانتاج و العمليات - مرجع سبق ذكره ص 159

نجح تطبيق نظام Jit في مؤسسة تويوتا اليابانية للسيارات و نقل إلى بعض المؤسسات الأمريكية حيث بدأ تنفيذه في الثمانينيات في بعض هذه المؤسسات و من مستلزمات التي تهيئ لتطبيق هذا النظام ما يلي:

- 1- الحصول على التعهد من الإدارة العليا بضمان تطبيقه و دعمه، ثم معرفة التغيير المطلوب و إمكانية تحسين أو تمكين القيادة للتكيف باتجاه Jit أي احضار أو إعداد خطة للتنفيذ.
- 2- الاستفادة من قوة العمل و ذلك من خلال قيادة قوية تبرز الحاجة إليها في السيطرة على خطوط الانتاج و إستقرار العمال و اعتماد أسلوب حلقات التوعية في حل المشاكل التي تحصل خلال العمل و اعتماد التدريب لقوة العمل.
- 3- البدء مع خط التجميع النهائي و تقليل وقت الاعداد أو التهيؤ و ذلك باستخدام معيار الحاويات للأجزاء و جعلها في متناول خط التجميع النهائي.
- 4- العمل وفق التجميع النهائي و تقليل أوقات التهيئة للكميات التي تظهر اليها الحاجة في خطوط الانتاج و نقل المخزون من أماكن خزنه إلى الخطوط الانتاجية.
- 5- إيجاد معدلات متوازنة مع معدلات انتاج التجميع النهائي و هذه تتطلب تصحيح في النقص الحاصل في الطاقة و تحسين الطاقة الاحتياطية.
- 6- محاولة جعل المجهز يطبق نظام Jit و ذلك من أجل استقرار جدولة التسليم أولاً و متابعة أوقات تتابع عمليات التسليم يساعد المجهز لتأمين النوعية المطلوبة.

## II. المقارنة المرجعية:

1. تعريف المقارنة المرجعية: يعرف France et al المقارنة المرجعية بأنه أسلوب للتعلم من نجاحات الآخرين في مجال تجري المحاولة للقيام بالتحسين فيه. و يعرفها Bank بأنها " عملية منتظمة مستمرة لتقييم المؤسسات المعروفة بكونها قائدة في



الصناعة لأجل تطوير أعمالها و عملياتها و بلوغ أفضل الممارسات و معايير أداء العمليات.<sup>22</sup>

## 2. مجالات المقارنة المرجعية:

تجرى المقارنة المرجعية للمؤسسة ككل مثلما يمكن ان تجري لأي من أوجه عملها و الغاية من ذلك التحسين و تتمثل المجالات التي يمكن أ، تنصب عليها المقارنة المرجعية في الآتي:

- أ. المؤسسة ككل: برزت هذه الامكانية مع ظهور المسابقات الدولية الذي مكن المؤسسات من معرفة موقعها بين المؤسسات الأخرى و اكتشاف درجة التقدم التي حققتها.
- ب. المخرجات: و هذه يمكن ان تكون على انواع عدة منها:
  - السلع و الخدمات التي تسلم الى العملاء الداخليين او الخارجيين.
  - نتائج الاعمال المالية من ربح أو خسارة ، معدل العائد أو غيرها من المؤشرات و المعايير المالية و ربما التكاليف ايضا.
  - نتائج الاعمال الغير مالية :الحصة السوقية ، المركز التنافسي.
  - أخرى: مثل نسبة دوران العمل ،نسبة التلف ...الخ.
- ج. العمليات: العمليات في مختلف الأقسام أو الوظائف و تصنف الى نوعين هما:
  - عمليات التسليم : هي العمليات التي يتم فيها تحويل متطلبات العملاء الى سلع و خدمات تشبع تلك المتطلبات.
  - عمليات الدعم: هي العمليات التي تجرى لدعم و تعزيز عمليات التسليم و من أمثلتها الادارة الاستراتيجية، تعبئة الموارد البشرية و تطوير الموارد و غير ذلك.
- د. الأفراد: و تشمل التنظيم و الثقافة المؤسسية و قدرات و مؤهلات الافراد.

<sup>22</sup> رعد عبد الله الطائي ،د.عيسى قعادة -ادارة الجودة الشاملة-مرجع سبق ذكره ص 218

3. منهجية المقارنة المرجعية: المقارنة المرجعية عملية منظمة لها اجراءاته المحددة و مراحلها المتعاقبة و خطواتها الاساسية و يلخص Bank هذه الخطوات في الآتي:
- تحديد المجال الذي تطبق عليه المقارنة المرجعية و قد يكون هذا المجال المنتج أو العمليات أو اي من المجالات المشار اليها سابقا.
  - اختيار المؤسسة المرجع، و هي الأفضل في المجال الذي تم اختياره لتطبيق المقارنة المرجعية ، و قد تكون هذه المؤسسة من المنافسين في الصناعة أو قد تكون من خارج الصناعة.
  - تحديد المقاييس أو المعايير المناسبة التي تستخدم لتحديد مستويات الأداء.
  - تحديد جوانب القوة في المؤسسة المنافسة التي اعتمدت كمرجع ، ثم مقارنة ذلك مع أداء المؤسسة لتشخيص الفجوة و تحليل الاسباب و إيجاد فرص التحسين .
  - وضع خطة العمل لإجراء التحسينات تستعمل هنا بيانات التحليل السابق لوضع أهداف للمؤسسة من شأنها تحقيق التمييز و الأفضلية و تدمج تلك الاهداف في عملية التخطيط الرسمي داخل المؤسسة و لا بد من تأمين دعم الادارة العليا للخطة.

### المطلب الثالث : تكاليف التحسين المستمر

#### I. مفهوم و أهداف تكلفة التحسين المستمر

طور الياباني yashiuhiro monden مفهوم تكلفة التحسين المستمر و الذي يمكن أن يترجم على أنه تقدير التحسين المستمر و تطبق كلفة التحسين المستمر على المنتج الموجود حاليا تحت التصنيع ، تسبقه زمنا التكلفة المستهدفة و التي تشمل البحث عن التكلفة المستهدفة للمنتج قبل وصوله إلى السوق، و بجمع هذين المفهومين سوية تتكون تكلفة دورة حياة المنتج.

و عرف Y.Monden تكلفة التحسين المستمر بوصفها صيانة المستويات الحالية لكلفة المنتجات الموجودة حاليا في عملية الانتاج عن طريق الجهود المنظمة لتحقيق مستويات التكلفة المطلوبة<sup>23</sup>، وقد وصف نوعين من تكلفة التحسين المستمر هما :

1. أنشطة كلفة التحسين المستمر الخاصة بالموجود الثابت أو المؤسسة و التي تخطط على أساس ضرورات كل صفقة أو حالة.

2. أنشطة احتساب التكلفة الخاصة بطراز المنتج و التي تنفذ في مشاريع معينة مع تحسينات إضافية على تحليل القيمة.

كما توضع أهداف تكلفة التحسين المستمر عادة بالقيام بالمقارنة المرجعية أو قياس جودة المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة الخاصة بالمؤسسة مقابل أفضل مستويات الاداء الموجودة في المؤسسات المنافسة.

حيث تتحقق هذه الاهداف بالتخفيض المستمر و المتواصل للأنشطة و التكاليف التي لا تضيف قيمة، و إزالة الضياع و التحسينات في وقت و دورة التصنيع و التي تساهم جميعها في هذه الجهود، فضلا عن أن اقتراحات التحسين و جهود التحسين المستمر لجميع العاملين تؤخذ بجدية و تطبق عندما تكون ملائمة و النتيجة استمرارية كفاءة و فاعلية عمليات الانتاج. و بما ان الهدف من تكلفة التحسين المستمر هو تخفيض كلفة مكونات المنتجات بكميات محددة مسبقا و يجرى التوصل إلى هذا الهدف عن طريق العوامل الآتية:

1- التخفيض القياسي و المستمر للكلف و الأنشطة غير المباشرة

2- تقليص الهدر إلى اقصى حد ممكن.

3- إجراء التحسينات على زمن و دورة التصنيع.

<sup>23</sup>حيدر علي المسعودي - ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة العربية 2010 ص

4- الأخذ بالحسبان مقترحات التحسين و التطوير التي يطرحها العاملين جميعها و تنفيذها عندما تكون صحيحة. و يرى الدكتور حيدر علي المسعودي<sup>24</sup> أن الهدف الرئيسي من تكلفة التحسين المستمر هو إجراء التحسينات المستمرة في هيكل التكاليف بما يحقق كفاءة استعمال موارد المؤسسة و من ثم تخفيض الكلف و تقليل الضياع الناتج عن الانشطة التي لا تضيف قيمة بالاعتماد على مشاركة و تعاون جميع العاملين.

## II آلية و خطوات تحديد تكلفة التحسين المستمر

في الانظمة التقليدية تطبق اجراءات التكلفة المعيارية مرة أو مرتين سنويا ، أما في الانظمة الحديثة فتحصل إجراءات أنظمة التحسين المستمر بوضع مجموعة جديدة من أهداف تخفيض التكلفة كل شهر و تحديد أي فجوات موجودة بين التكاليف المستهدفة و الحالية لغرض إغلاقها. و تنفذ أنشطة التحسين المستمر طوال السنة التشغيلية لغرض تحقيق كلفة التحسين المستمر المستهدفة، و تحليل الانحرافات بين التكاليف المستهدفة و الحالية و القيام بالتحريات و التصحيحات اللازمة عندما لا تحقق أهداف تخفيض التكلفة.

و تحسب تكلفة التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية بموجب المعدلات الآتية:  
مبلغ التكلفة الفعلية في السنة السابقة

$$1. \text{ مبلغ التكلفة الفعلية للوحدة الواحدة في السنة (أ) } = \frac{\text{الانتاج الفعلي في السنة السابق}}{\text{مبلغ التكلفة الفعلية للوحدة الواحدة في السنة (أ)}}$$

2. المبلغ المتوقع للتكلفة الفعلية لجميع المصانع في الفترة الحالية (ب) = مبلغ الكلفة الفعلية للوحدة الواحدة في السنة السابقة(أ) X الانتاج المتوقع في الفترة الحالية.

<sup>24</sup>د.حيدر علي المسعودي - ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا - مرجع سبق ذكره ص 180

3. تكلفة التحسين المستمر المستهدفة في الفترة الحالية لجميع المصانع (ج) = المبلغ المتوقع  
للتكلفة الفعلية لجميع المصانع في الفترة الحالية (ب) X المعدل المطلوب لتخفيض التكلفة  
إلى الكلفة المتوقعة.  
إذ ان المعدل المطلوب لتخفيض التكلفة إلى التكلفة المتوقعة هو اساس تحقيق الربح  
المستهدف للسنة، و يسمى ايضا بمعدل التخفيض المستهدف و هو نسبة مبلغ التخفيضات  
المستهدفة إلى أساس التكلفة. و يطبق هذا المعدل لجميع التكاليف المتغيرة و ينتج عنه كميات  
مميزة من التخفيضات المستهدفة للمواد الأولية و الأجزاء و الأجواء المباشرة و الأجور غير  
المباشر و بقية التكاليف المتغيرة.  
و تحدد تكلفة التحسين المستمر لكل مصنع بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{التكاليف المسيطر عليها مباشرة من قبل كل مصنع}}{\text{المبلغ الكلي للتكاليف المسيطر عليها مباشرة لجميع المصانع}} = \text{النسبة المعينة لتخفيض التكلفة (د)} \quad 4.$$

$$\frac{\text{تكلفة التحسين المستمر المستهدفة في الفترة الحالية لجميع المصانع (ج)}}{\text{النسبة المعينة للتخفيض التكلفة (د)}} = \text{النسبة المعينة للتخفيض التكلفة (د)} \quad 5.$$

إذ أن مبلغ تكلفة التحسين المستمر لكل مصنع يقسم على كل قسم أو قسم  
فرعي يهدف إلى تخفيض التكاليف.

## .III الانتقادات الموجهة إلى تكلفة التحسين المستمر

- من اهم الانتقادات الموجهة لتكلفة التحسين المستمر ما يلي<sup>25</sup>:
- 1- أنها تضع مختلف الضغوط على العاملين لتخفيض كل ما يمكن تخيله من التكلفة ، و للتخلص من هذه المشاكل استخدمت بعض مؤسسات السيارات اليابانية فترة امهال في التصنيع قبل تقديم المنتج الجديد هذه الفترة تدعى فترة مساندة التكلفة تمنح العاملين فرصة لتعلم أي إجراءات جديدة قبل أن تقوم المؤسسة بفرض التكلفة المستهدفة و تكلفة التحسين المستمر عليهم،و لن تخفيضات التكلفة المستهدفة وضعت قبل ان يعرق كيف ستنجز فإن تكلفة التحسين المستمر يمكن ان تشكل عبئا على العاملين.
  - 2- تؤدي تكلفة التحسين المستمر إلى عمل تحسينات متزايدة أكثر من التحسينات الجذرية،و هذا يمكن ان يسبب قصر نظر الادارة و اتجاهها للتركيز على التفاصيل أكثر من النظام ككل.
  - 3- إن امكانية تخفيضات التكلفة تكون أقل في تكلفة التحسين المستمر لأن المنتجات موجودة بالفعل في مرحلة التصنيع من دورة حياتها بالفعل و نسبة مهمة منها أصبحت ملتزم بها.
  - 4- تقترن برامج التحسين المستمر بإحكام مع الوظائف و العمليات الأخرى في المؤسسة و مع الزبائن و المجهزين و المنافسين في الأسواق،و الفشل في تفسير معلومات التغذية العكسية بين هذه النشاطات يؤدي إلى اثار جانبية غير متوقعة تكون في أغلب الأحيان ضارة بالمؤسسة.

<sup>25</sup>د.حيدر علي المسعودي - ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا - مرجع سبق ذكره ص186

### المبحث الثالث: تأثير الابداع على التحسين المستمر

#### المطلب الاول: مقارنة بين الابداع و التحسين المستمر

شهدت بيئة الأعمال تصاعدا غير مسبوق في المنافسة و اشتدادها على صعيد السوق المحلية و الاقليمية مع زيادة الاعتماد هذه المنافسة على الابداع الذي يتجسد في الادخال المنظم و المتسارع للمنتجات الجديدة و قد أدى ذلك إلى زيادة اهتمام المؤسسات بالابداع ، و لا شك في أن المنافسة في المؤسسات اليابانية التي كانت تتسم بالحدود القصوى بما يجعلها أقرب الى العدوانية و التوسع في الاسواق بطريقة غازية ،فرضت ضغوطا و اهتمامات جديدة على المؤسسات في صراعها من أجل البقاء خاصة و أن المؤسسات اليابانية اعتمدت على التحسين المستمر للسيطرة على السوق فقد قامت مؤسسة ماتسوشيتا Matsushita بتقديم 220 نوعا من التلفاز و هذا التنوع بقدر ما كان يربك الزبون بسبب الحاجة الى وقت أطول للاختيار فإنه يستلزم رفوفا طويلة وواسعة للعرض<sup>26</sup> .

إذن في مقابل الابداع هناك التحسين المستمر ، فإذا كان الابداع يمثل وثبة استراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث و المنتجات في السوق الى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل استثمارات ضخمة و معامل و خطوط انتاجية و منتجات كثيرة خارج الاستخدام ، فإن التحسين المستمر خلاف ذلك يكون بإضافات صغيرة و تعديلات جزئية للاستجابة الافضل لحاجات السوق و الزبائن مما يساهم في ايجاد و تحسين الميزة التنافسية و مع أن الابداع يعتبر مصدرا عظيما للميزة التنافسية إلا أن ذلك في بيئة الاعمال يعتبر نادرا. كما أن مصادر تحقيقه محدودة و لا يتحقق إلا في فترات طويلة متباعدة و يتسم بالانقطاع و يتطلب استثمارات كبيرة في المهارات و المعرفة و المختبرات و المصانع الطليعية و البرامج و المشروعات الضخمة ذات النتائج الكبيرة في مجالها و هذا خلاف التحسين المستمر الذي يكون مستمرا و بمشاركة جميع العاملين و لا يتطلب استثمارات كبيرة كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>26</sup>د.نجم عبود نجم – القيادة و ادارة الابتكار- دار صفاء للنشر و التوزيع –عمان الاردن الطبعة الثانية 2015 ص279

الجدول رقم (2-1) مقارنة بين الابداع و التحسين المستمر

الابداع	التحسين المستمر	التأثير
قصير الامد و لكن جذري	يدوم لفترة طويلة لكن غير جذري	
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	سرعة المسير
متقطع و غير تدريجي	مستمر و تدريجي	الاطار الزمني
مفاجئ و تطيري	تدريجي و ثابت	التغيير
قلة من المتميزين المختارين	كل فرد	المساهمة
فردى عاصف، أفكار و جهود فردية	جماعي، جهود جماعية ، مدخل النظم	المدخل
خردة و اعادة بناء	الصيانة و التحسين	الطريقة
الافتراضات التكنولوجية، ابداعات جديدة، نظريات جديدة	الدراية الفنية التقليدية و الحالة القائمة	الشرارة
تتطلب استثمارات كبيرة و جهد قليل للمحافظة عليه	تتطلب استثمارات قليلة و لكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه	المتطلبات العلمية
للتكنولوجيا	للأفراد	توجيه الجهد
نتائج من أجل الارباح	أداء العملية و جهود من أجل نتائج أفضل	معايير التقييم
ملائم جيد للاقتصاد السريع النمو	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطئ النمو	الميزة

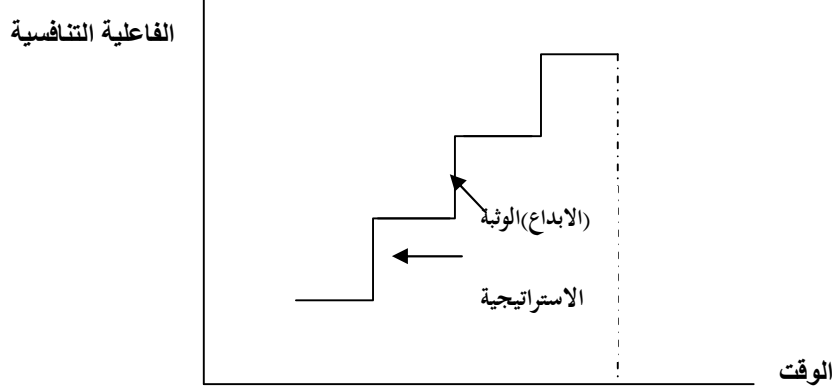
المصدر: نجم عبود نجم القيادة و ادارة الابتكار ص 283



المطلب الثاني: تحقيق التحسين المستمر من خلال الابداع

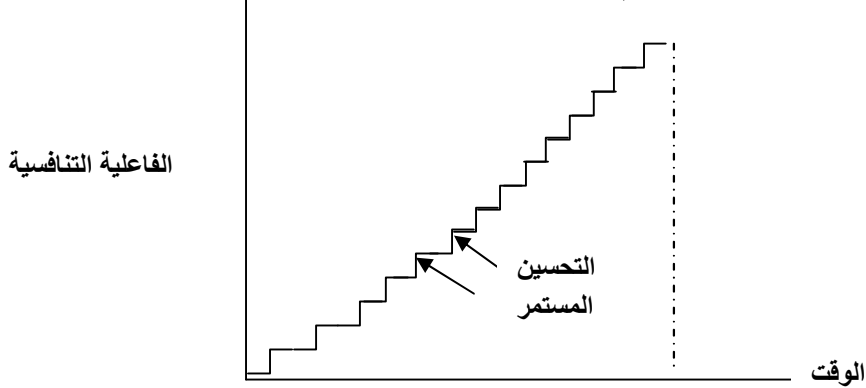
اذا ما استخدمنا التمثيل البياني الذي أورده هابس فإن الاسلوب الاول و المتمثل في الابداع يتم بصيغة و ثبات استراتيجية كما هو موضح في الشكل رقم (2-7) ، في حين ان التحسين المستمر يتم بتحسينات صغيرة و متراكمة محدودة، الا أنها تؤدي الى نفس المستوى من النتائج في الابداع بالتراكم كما هو موضح في الشكل (2-8).

الشكل رقم (2-7) الابداع (الوثبات الاستراتيجية)



المصدر: نجم عبود نجم القيادة و ادارة الابتكار ص 284

الشكل رقم (2-8) التحسين المستمر

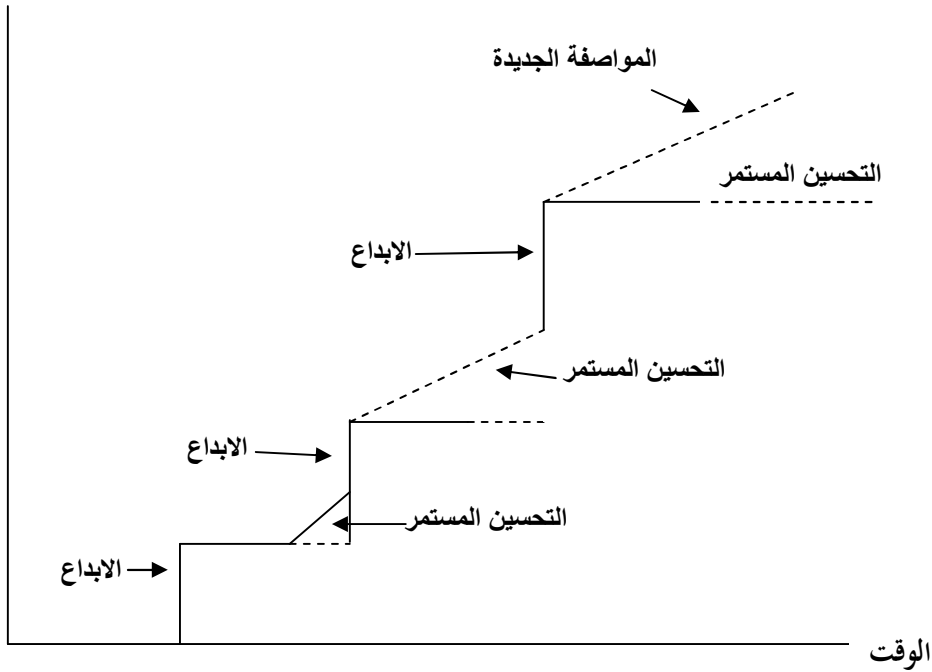


المصدر: نجم عبود نجم القيادة و ادارة الابتكار ص 284

و إذا كانت الوثبات الاستراتيجية (الابداع) تتطلب استثمارات كبيرة و تتسم بمخاطر عالية، فإنها كما يقول هايس تتطلب (مغامرين محظوظين ) ، في حين أن التحسينات الصغيرة تكون ذات استثمارات صغيرة و مخاطرة أقل و تحقق نتائج مستمرة و طويلة الامد ، و لقد ساهمت التجربة اليابانية و ما حققته من نتائج كبيرة في هذا المجال في تزايد تبني المؤسسات أسلوب التحسين المستمر على حساب الاهتمام بالابداع ، و لقد أكد ثيودور ليفيت أن الوثبات الكبيرة للنجاح المفاجئ في عالم الاعمال نادرة الى حد كبير ، كما أن دراكر و صفه بأسلوب أديسون القائم على التوسع السريع ثم الاهتزاز المفاجئ ثم الانهيار .

و في عالم المنافسة الشديدة فإن البقاء في حالة الغنى (الابداع و ما يأتي به من اختراقات و تحسينات في العمليات و المنتجات) لن يظل طويلا لأن المنافسين الذين يأتيون من البيئات المختلفة يتعقبون أولا بأول و التعلم اصبح بسرعة البرق فلا ضمانة إلا في التحسين المستمر ، لهذا فإن ميشيل بورتير يرى أن الكثير من الابداعات هي اضافات تعتمد على تراكم الافكار و الرؤى المتقدمة الصغيرة أكثر من كونها اختراقا تكنولوجيا رئيسيا واحدا لتظل ملاحظة مهمة على الشكل رقم 07 و هي أن كل وثبة استراتيجية تمثل منحنى S و هذا المنحنى يواجه في مجال الابداع مشكلة الانقطاع (التي يظهرها الشكل) جراء عدم التوصل الى اختراق جديد لاحق في البحث مما يؤدي الى انقطاع الوثبات الاستراتيجية التي تظهر في الشكل متصلة رغم الاحتمال العالي بانقطاعها، و خلاف ذلك في حالة التحسين المستمر الذي يكون مستمرا و بدون انقطاع حتى في حالة التوصل الى الابداع الجذري، حيث يبدأ التحسين كإضافات على الابداع المتحقق و الشكل رقم (2-9) يوضح أن التقدم بالابداع يتم بقفزات إلا ان التحسين المستمر يتم بإضافات صغيرة سرعان ما تتخطى بالتراكم مع الوقت الابداع الجذري الاول.

الشكل رقم (2-9) التقدم من خلال الابداع و التحسين المستمر



المصدر: نجم عبود نجم القيادة و ادارة الابتكار ص 285

إن التحسين المستمر هو محاولة لإدخال التغيير و التحسين في سياق عمل المؤسسات المتواصل كما يشير ماساكي إمامي فإن الإدارة لديها وظيفتان رئيسيتان هما الصيانة أو المحافظة و التحسين. فالصيانة تشير الى الانشطة الموجهة للمحافظة على المعايير القياسية الادارية و التكنولوجية (ما تم تطويره في المرحلة السابقة) و تثبيت ذلك من خلال التدريب و نظام الضبط. أما التحسين المستمر فإنه يتعلق بالأنشطة الموجهة للارتقاء بمستوى المعايير الحالية، و في الرؤية اليابانية فإن هذا الارتقاء يمكن أن يتم بنوعين من التحسين المستمر، النوع الاول يتمثل بالتحسينات الصغيرة و الثاني يتمثل بالتحسينات الكبيرة للموارد من خلال التكنولوجيا و المعدات الجديدة.

و لابد من التأكيد على أن الابداع (و هو ما يدعى بالإستراتيجية الهجومية في مصطلحات المنافسة التسويقية) يحقق ميزة للقائم بالحركة الاولى FirstMover بوصفه القائد في السوق الذي تتبعه المؤسسات الاخرى التي تكون هي التابع(الاستراتيجية الدفاعية). كما أن له ميزة التغلب على المشكلات المعروفة أو المشتركة بين المؤسسات بطريقة جديدة غير معروفة مما يعطيه ميزة على حساب منافسيه ولو لفترة وجيزة. و لاشك في أن اليابانيين بأساليب التعلم المذهلة و قدرتهم الفائقة على رصد الفرص في السوق ساهموا ليس فقط في أن يكون ربح المبدع أقصر عمرا بل أيضا في أن يكون التحسين المستمر من خلال ابداعات يومية صغيرة و متنوعة هو الاستراتيجية الافضل من الثوبات الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: الابداع في تحسين المنتجات في المؤسسة الاقتصادية

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.

### 1. أساليب تحسين 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>27</sup>.

<sup>27</sup> أ.د.محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن 2006 ص 79

أما السلع الجديدة فهي تلك السلع التي لم يسبق أن طرحت في الأسواق من قبل<sup>28</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 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. تحسين 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 ليحجوا 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

<sup>28</sup> د. محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق - دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 ص 344

المنتجات وتطوير منتجات جديدة تستخدم موادا وتركيبات كيميائية جديدة أكثر أمانا وقبولاً لتجنب المساءلة القانونية<sup>29</sup>.

- **التطور التكنولوجي:** حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها، مما يفرض على المؤسسات و وضع برامج تطوير منتجاتها لتفادي تقادمها، و تعتبر برامج البحث و التطوير 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:**و العولمة 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>30</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.

<sup>29</sup> د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 258

<sup>30</sup> د.محمد صالح المؤذن – مبادئ التسويق- مرجع سبق ذكره ص 246

- 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.
- 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>31</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 ومعايير 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 الموضوعة كالحجم أو الوزن و غيرها من المواصفات.

<sup>31</sup> أ.د. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - مرجع سبق ذكره ص 94

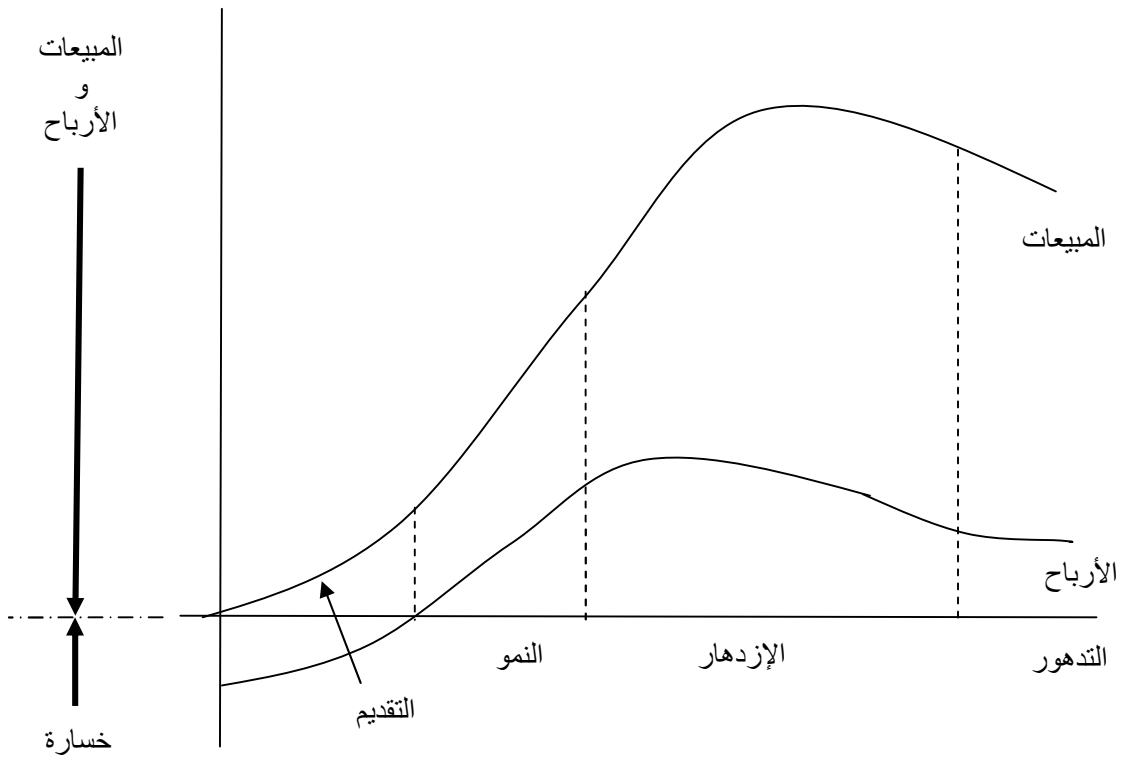
## II. دورة حياة المنتج

1- 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.

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>32</sup>.

شكل رقم (2-10) مراحل دورة حياة المنتج



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

<sup>32</sup> د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 275



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

أ) مرحلة التقديم: تعتبر أول مراحل دورة حياة المنتج و تبدأ لحظة تقديم المنتج إلى السوق و ظهوره فيه لأول مرة وعندها تكون المبيعات في أقل مستوياتها و الأرباح سالبة وذلك بسبب إنخفاض الإيرادات (المبيعات) التي لا تكفي لتغطية تكاليف و نفقات كثيرة تتحملها المؤسسة في هذه المرحلة<sup>33</sup>.

وتمثل مرحلة التقديم تحديا ماليا كبيرا للمؤسسات الأعمال يتمثل في مدى قدرتها على تحقيق إيرادات كافية لتقديم سلع وخدمات ناجحة إلى الأسواق.

وتعد 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 وجهلهم بها إضافة إلى تخوف البعض من تجربة سلع وخدمات 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 والنفقات المترتبة على تقديم المنتج و خاصة المبالغ المنفقة على أنشطة الترويج

<sup>33</sup> د.محمد صالح المؤذن – مبادئ التسويق- مرجع سبق ذكره ص 349

- 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.
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>34</sup>، و من أهم خصائص هذه المرحلة ما يلي:

<sup>34</sup> أ.د. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - مرجع سبق ذكره ص 85

- 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.
  - تبقى الأسعار مرتفعة ما لم يتم تخفيضها من أجل إستثارة 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 ومن 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>35</sup>.
  - إن الكثير من السلع قد رسخت أقدامها في السوق و كونت لنفسها درجة ولاء عالية من قبل المستهلكين.

<sup>35</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 والتراجع لعدد من السنوات وذلك بسبب التناقص التدريجي في رغبات المستهلكين تجاه شراء السلعة نتيجة ظهور تشكيلة من السلع البديلة في الأسواق. ومن أهم أسباب زوال السلع من السوق وخروجها منه هو التقادم الفني والتقادم السيكولوجي<sup>36</sup>، ويتمثل 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.

وتعتبر 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.

### III. الإبداع في تحسين الخدمات

<sup>36</sup> د. محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق - مرجع سبق ذكره ص 352

1- ماهية 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>37</sup>. كما تعتبر الخدمات نشاطات معرفة و لكن غير محسوسة و تمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن<sup>38</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 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>39</sup>:

<sup>37</sup> د.نجم عبود نجم – إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان الأردن ط1 2010 ص 229

<sup>38</sup> د.فريد كورتل – تسويق الخدمات – دار كنوز المعرفة الطبعة الأولى 2009 عمان الأردن ص 61

<sup>39</sup> أ.د.محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف – تسويق الخدمات – دار المسيرة للتوزيع و الطباعة الطبعة الأولى 2010 عمان الأردن ص 25.

- 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 إشتراكه 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.
- الخدمة 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 تخزين 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>40</sup>.

ثانياً: عدم قابلية الفصل: في حالات كثيرة لا يمكن الفصل بين تقديم ( إنتاج) الخدمة واستهلاكها، فتقديم الخدمة و إستهلاكها متزامنان أي يتمان في نفس الوقت خلافاً 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 مقيداً بالحجم أي أن مقدم الخدمة مهما كان ماهراً كفو لا يمكن أن يوسع نطاق تقديم الخدمة ما لم يوسع مكان أو 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).

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

رابعاً: تغير 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.

خامساً: 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

<sup>40</sup> د. نجم عبود نجم – إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص 238

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 توهي 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>41</sup>. والجدول رقم (2-2) يوضح أهم الفروق بين خصائص السلعة و الخدمة وكذلك الخدمة الإلكترونية.

**الجدول رقم (2-2) خصائص المنتج/خدمة/الخدمة**

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

<sup>41</sup> د.نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص243



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 البتات (Bits)

المصدر : د.نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص243

ونظرا للتطور الكبير في الخدمات فإننا نجد أن أغلب المؤسسات الحديثة لم تعد تميل إلى التخصص في المنتجات فقط و إنما هي تبحث عن المزيج أو توليفة الملائمة من المنتج/خدمة.

## 2- تصميم و تطوير الخدمات الجديدة

أ. 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.

ب. أنواع 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 عمليته، 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>42</sup>.

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

- **إبداع الخدمة:** إضافة خدمات جديدة كليا، و هي خدمات جديدة بالنسبة للمؤسسة الخدمية أو السوق التي تعمل فيه، أي أنها خدمة تطرح للأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة لأول مرة<sup>43</sup>.
- **إبداع المعالجة (العمليات):** تجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج و توصيل الخدمة، ويمكن أن ينقسم إلى فئتين فرعيتين و هما إبداع في العمليات الإجرائية (الواجهة الخلفية) أو الإبداع في عملية التوصيل (الواجهة الأمامية).
- **إبداع السوق:** إبتكار الإبداع في التسويق و التجارة مثل إيجاد مساحة جديدة بالسوق أو الدخول في مجال صناعة جديدة.

<sup>42</sup> برافين جوبتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 237

<sup>43</sup> أ.د.محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - تسويق الخدمات - مرجع سبق ذكره ص 180

• 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 eBay و FedEx و Dell .

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:

1- إبداع الصنف brand: كيف يمكن توصيل فائدة العروض إلى العملاء.

2- إبداع خبرة العميل: كيف يمكن توفير خبرات عامة العملاء.

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

4- الإبداع التحزبي segment : كيف تدخل الشركة مجال صناعة أخرى و تسويقها.

ج. 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 بإستمرار التي تعمل على

تحسين الخدمة الصحية الحالية و إدخال خدمات صحية جديدة<sup>44</sup>.

د. وتعتبر دورة حياة الخدمة أطول من دورة حياة المنتج و يعود ذلك إلى أن الخدمة أبطأ في

التعرض إلى التقادم مقارنة بالمنتج، كما أن الخدمة لا تخزن و لا تنتقل و لا تصدر كما هو

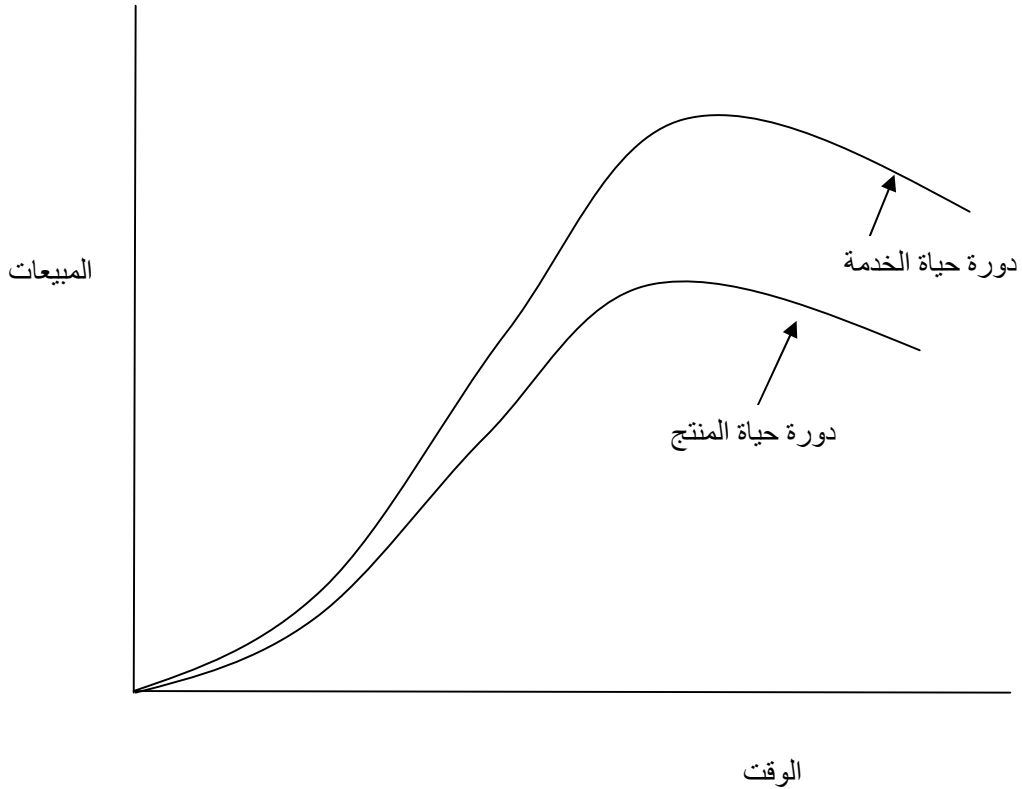
<sup>44</sup> د.نجم عبود نجم - إدارة الإبتكار- مرجع سبق ذكره ص289

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 الأوربية (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>45</sup>.

هـ. 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 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 نسبيا في المنتج مقارنة بالخدمة، والشكل رقم (2-11) يوضح دورة حياة الخدمة مقترنة بدورة حياة المنتج(سلعة).

<sup>45</sup> د.نجم عبود نجم – إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص271

شكل رقم (2-11) مراحل دورة حياة المنتج و الخدمة



المصدر: د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص290

#### المبحث الرابع: حدود و أساليب حماية الابداع و التحسين المستمر

##### المطلب الاول: حدود الإبداع و التحسين المستمر

**I. عيوب التحسين المستمر:** تميل المؤسسات الاقتصادية الى التحسين المستمر أكثر مما تميل

الى الابداع و هذا يعود الى جانبين أساسيين على الاقل:

**1- أن التحسين المستمر** يمكن البدء به فوراً و من الصفر من حيث التكلفة و

التراكم 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 أو أكثر فيه.

**2-** لأنه الأكثر ملاءمة في هذه المرحلة لدولنا العربية و خاصة الجزائر و التي هي بحاجة في هذه المرحلة الى التقليد الاستنساخي من أجل التمثيل و الاستيعاب و الاستخدام الكفؤ و التقليد الابداعي من أجل التحسينات الملائمة للبيئة و للتفوق في السوق العربية و ربما الاقليمية و الدولية.

إلا أن التحسين المستمر و رغم المزايا الكثيرة التي تكلمنا عليها في المباحث السابقة فإن له مجموعة من العيوب التي لا بد من الوقوف عليها:

- 1) أن التحسين المستمر هو في أغلب الحالات يمثل اتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية، إلا في بعض الحالات الخاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها التراكم اختراقا.
- 2) التحسين المستمر في الغالب يعمل في ظل الحالة القائمة و الفن التكنولوجي السابق، فهو اذن تحسين ضمن دورة منحنى S و داخل الصندوق أي ضمن المجال الاقتصادي و ليس خارج الصندوق أو خارج مجال اقتصادي كما الابداع، الذي عند نجاحه يوجد انقطاعا في دورة منحنى S1 لينتقل الى دورة منحنى ثانية S2 تكون أعلى من حيث الفن التكنولوجي و الكفاءة و الجودة في العملية و المنتج و من ثم في الارباح في السوق.
- 3) ان التحسين المستمر عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة فإنه يمكن ان يكون خطرا في حالة السوق سريعة التغير (كما في سوق الالكترونيات) أمام المنافسين الذين يأتون بالجديد.
- 4) ان المبالغة في التحسينات كما فعلت المؤسسات اليابانية في التسعينات، و كما تفعل مؤسسات الدوت كوم في الوقت الحاضر يمكن ان تؤدي الى التنوع الاقصى إلا أن مثل هذا التنوع بقدر يرفع من التكلفة و لو بشكل محدود فإنه يؤدي الى ارباك الزبون.

- (5) ان التحسينات الكثيرة التي يمكن اقتراحها و العمل على ادخالها عادة ما تنتهي من أجل الاخذ بها الى تبني تحسينات التسوية (الحلول الوسط) ما بين التحسينات من جوانب متعددة على نفس المكون أو على المكونات المتعددة
- (6) ان التحسين المستمر يعتمد على أوسع مشاركة للعاملين و لكن ميل الشركات لإدخال التكنولوجيا الحديثة كالأتمتة و الانسان الآلي و التي بعضها تتم وفق مقترحات متأتية من أنشطة التحسين المستمر، ستؤدي الى احلال الأتمتة محل العاملين، مما يقل فرص استمرار التحسين المستمر ليس فقط لأن الآلة و الانسان الآلي لا يقدم مقترحات و انما لأن العاملين لا يمكن أن يواصلوا الى حد بعيد عملية تميل باستمرار الى الغاء الحاجة اليهم.

## .II عيوب الابداع:

- (1) الاحتمال العالي بالفشل : ان الفشل هو الاكثر بروزا في النشاط الابداعي ليس فقط لعدم التأكد من التوصل الى الفكرة الجديدة، و ليس فقط لأن الفكرة الجديدة حتى عند التوصل اليها قد لا تكون ممكنة التحول الى منتج بسبب كونها اكثر طموحا من الامكانيات التكنولوجية و الفنية أو الانتاجية أو المالية للمؤسسة، و إنما أيضا لأن المنتج الجديد قد لا يتلاءم مع سوق الأعمال و لا ينال نجاحا تجاريا في السوق ، فالإبداع هو الاعمال الخطرة و الفشل هو العامل المشترك.
- (2) التكلفة العالية : ان الابداع يتطلب استثمارات كبيرة في مراحل مختلفة، فلقد أنفقت مؤسسة Tale & Lyle بحدود 150 مليون جنيه لتطوير بديل السكر الجديد و إن المؤسسات الصيدلانية تنفق ما بين (100-150) مليون جنيه لتطوير عقار جديد. مما يعني أن المؤسسات يمكن أن تتعرض للمخاطرة العالية جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الابداع في ظروف عدم التأكد العالية أو احتمالات الفشل الكبيرة.

- (3) الفترة الزمنية الطويلة: ان الابداع استثمار يتطلب وقتا طويلا فقد تستمر دورة الابداع و تطوير المنتج الجديد عدة سنوات و أحيانا تصل الى عقدين من الزمن.
- (4) التأخيرات الغير المتوقعة: ان مشروعات الابداع لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بالنتائج و انما أيضا بالتأخيرات غير المتوقعة، و في حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الميزانية المتوقعة.
- (5) مشكلة التقليد : ان المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد و العملية الجديدة قصيرة فحسب لأنهم يصلون الى نفس المنتج أو العملية ، و انما بسبب تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد، و القدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد-التابع مصدر تهديد حقيقي لأن يحتل مركز القائد -الابداعي.
- (6) الابداع الوحيد : ان الكثير من المؤسسات تميل الى الاعتماد على الابداع الناجح الوحيد الذي تحقق فيه نتائج إستباقية (على المنافسين) و تكسب أرباحا كبيرة . و بدلا من أن يكون ذلك دافعا قويا و اشارة واضحة على أهمية الابداع و مواصلته ، فإن هذه المؤسسات تميل الى الاعتياش من ابداعها السابق من خلال نقل مركز الثقل من الاهتمام بالإبداع الى الاهتمام بالتسويق لإبداعها السابق. وسرعان ما يظهر المنافسون بإبداعاتهم الموازية المتفوقة.
- (7) خطر استسهال الابداع : إذا كان لدى البعض ما يمكن تسميته رهاب الابداع فإن البعض يستسهل الابداع و هذا كثيرا ما يكون على حساب المنتجات الحالية المدرة للعوائد ، فالإبداع يعني كسر القواعد المألوفة و الاتيان بالجديد و هجر أو التخلص من القديم ، و لكن هذا لا يمكن أن يكون في كل الحالات و لا في كل الاوقات فالإبداع حسب ماكيلفي يمكن أن يكون في المؤسسة بمثابة تدمير الجدارة أو مثري لها.



### المطلب الثاني: طرق حماية الابداع و التحسين المستمر

يمكن استخدام أربع وسائل أساسية لحماية الإبداع و التحسين المستمر هي<sup>46</sup>: براءة الاختراع و العلامة التجارية المسجلة و حقوق النسخ و الأسرار التجارية، نتائج الوسائل الثلاث الأولى قد تحد 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 استطاع المبدع الاحتفاظ 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 للعامة عوضا عن الإحتكار المحدود له. و لقد أقرت مجموعة من قوانين للملكية الفكرية بهدف تشجيع المبدعين على الكشف عن إبداعاتهم للعامة حتى تزداد القاعدة المعرفية للأفكار مما يعمل على تحقيق المزيد من الإبداع، إذ أنه إذا لم يتم الكشف عن الإبداع للعامة بسرعة فسوف يصبح خامدا نظرا لتنامي عجلة التجديد و التحسين التي تسير بسرعة فائقة دون الرجوع إلى أفكار أو جهود أفراد معينين. و تعتبر أسرار المهنة وسيلة جديدة بالإعتبار، فثمة إبداعات معنية لا تتواءم حمايتها إلا من خلال أسرار المهنة، و بوجه عام فإن معظم الإبداعات تستفيد من القوانين التي تتلخص في الإعلان العام للعامة 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.

<sup>46</sup> برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 269

## 2. براءة الاختراع:

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 الاختراع لا يمكن صنعه أو الانتفاع به أو توزيعه أو بيعه لأغراض تجارية دون موافقة مالك البراءة و يجري إنفاذ حقوق البراءة عادة في المحاكم التي تتمتع بصلاحيات 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 الانتفاع بالاختراع المشمول بالبراءة خلال مدة حماية الاختراع و يجوز لمالك البراءة التصريح لأطراف أخرى أو الترخيص لها بالانتفاع بالاختراع وفقا لشروط متفق عليها.

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

تؤدي البراءات إلى تحفيز الأشخاص بالإعتراف بإبداعاتهم 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 بإختراعاتهم 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 إيداع، طلب براءة و يتضمن الطلب اسم الإختراع و بيانا بمجاله 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 بمجال الإختراع كي يستعمل الإختراع أو ينفذه و تكون تلك الأوصاف عادة مرفقة بمواد مرئية مثل الرسوم أو التصاميم 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 يفني الإختراع عامة بالشروط التالية حتى يستفيد من الحماية بالبراءة فلا بد أن تكون له فائدة عملية و أن يبين عنصر الجدة 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، يلتمس 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 المعنية و يجوز لمودع الطلب الذي يلتمس الحماية أن يودع طلباً واحداً، 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 تعديل.

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 بصفاتها 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 نسبيا. وليس من الصعب على الشركات الصغيرة والمتوسطة والفنانين والحرفيين في البلدان الصناعية والنامية الحصول عليها.

في معظم البلدان، لا بد من تسجيل الرسم أو النموذج الصناعي حتى يحظى بالحماية بناء على قانون الرسوم والنماذج الصناعية، وكقاعدة عامة، يجب أن يكون الرسم أو النموذج "جديدا" أو "أصليا" 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 مصنفا فنيا بموجب حق المؤلف أيضا، 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>47</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 وعقود 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 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

<sup>47</sup> الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب البليلة 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 رفايقة فاطمة الزهراء (أستاذة مساعدة بالمركز الجامعي – سوق أهراس و الدكتور بومنجل السعيد : أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – عنابة- [iefpedia.com/arab/wp-content/.../doc](http://iefpedia.com/arab/wp-content/.../doc)

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.



## خلاصة الفصل:

يعتبر التحسين المستمر خلاف الابداع الذي يمثل وثبة استراتيجية كبيرة، فإن التحسين المستمر يكون بإضافات صغيرة و تعديلات جزئية للاستجابة الافضل لحاجات السوق و الزبائن مما يساهم في ايجاد و تحسين الميزة التنافسية و مع أن الابداع يعتبر مصدرا عظيما للميزة التنافسية إلا ان ذلك يعتبر ناذرا في بيئة الاعمال، كما ان مصادر تحقيقه محدودة و لا يتحقق إلا في فترات طويلة متباعدة و يتسم بالانقطاع و يتطلب استثمارات كبيرة في المهارات و المعرفة و المختبرات و المصانع الطليعية Pilot Factories و البرامج و المشروعات الضخمة ذات النتائج الكبيرة في مجالها، و هذا خلاف التحسين المستمر الذي يكون مستمرا و بمشاركة جميع العاملين و لا يتطلب استثمارات كبيرة.

# الفصل التطبيقي

الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية العاملة

بالغرب الجزائري

إن دراسة عامل الإبداع و اعتباره إستراتيجية جديدة من الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الراغبة 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 ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تسليط الضوء على هذه التحديات و الالتزامات مما استدعى الى القيام بالدراسات اللازمة لجمع و تحليل البيانات و المعطيات البيئية و استقرارها بشكل علمي و موضوعي و وضع الحلول اللازمة بما يؤدي الى تفعيل عملية ادارة الابداع و التحسين المستمر و توضيح اهمية الابداع و بدء الاعتماد عليه بشكل اكبر و اعمق و الاقتناع به في تنشيط القطاع الاقتصادي الجزائري و المساعدة في تطوير عمل المؤسسات الاقتصادية ليساهم بصفة مباشرة في تطوير تنافسيتها .

بعد أن تطرقنا الى الجانب النظري الذي يحتوي الفصول السابقة الذكر سنحاول من خلال هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقد قسمنا هذا الفصل الى اربعة مباحث و هي مبحث مخصص لمعطيات الدراسة ثم مبحث خاص بصياغة نموذج افتراضي للبحث و مبحث يخص علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة و مبحث أخير يخص الاستنتاجات و التوصيات.

## المبحث الاول: معطيات الدراسة

### المطلب الاول : طبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة الميدانية هي دراسة ميدانية لأنها تحاول التعرف على العلاقة الارتباطية و العلاقة التأثيرية بين الابداع و أبعاد التحسين المستمر ( التحسين المستمر للأفراد، التحسين المستمر للعمليات و التحسين المستمر للأداء المؤسسة) في المؤسسات الاقتصادية الموجودة في جهة الغرب مدار البحث

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية في جهة الغرب كل من ولاية سيدي بلعباس وولاية وهران وولاية سعيدة و البالغ عدده 14 مؤسسة عمومية و خاصة و هي كل من مؤسسة انتاج المواد الكاشطة ABRAS بولاية سعيدة، مؤسسة مطاحن الفرسان بولاية سعيدة ، مؤسسة التسيير السياحي EGTT ممثلة بمركب حمام ربي بولاية سعيدة ، المؤسسة الجديدة للتفصيل بولاية سعيدة، مؤسسة الأكياس SACAEH بولاية سعيدة، مؤسسة صناعة الاسمنت بولاية سعيدة، شركة طوسيلي لانتاج الحديد و الصلب بولاية وهران، مركب تحلية مياه البحر و انتاج الطاقة الكهربائية KAHRAMA بولاية وهران، مكب تجميع الغاز الطبيعي رقم 01 بولاية وهران، شركة انتاج غاز الهيليوم (هيليوس ) بولاية وهران، مؤسسة انتاج الزجاج و المواد الكاشطة Groupe ENAVA بولاية وهران، مؤسسة شي علي لإنتاج الأنابيب SPA CHIALI TUBES بولاية سيدي بلعباس، مجمع شركات حسناوي (GROUPE HASNAOUI) بولاية سيدي بلعباس، مجمع عزوز بولاية سيدي بلعباس ، التعريف بالمؤسسات في قائمة الملاحق .

و لقد ارتكزنا على مجموعة من مبررات لاختيار هذه المؤسسات لتكون مجتمع للدراسة و هي:

- مؤسسات صناعية متوسطة في جهة الغرب الجزائري.
- مؤسسات تابعة للقطاع العام و الخاص.

- تنوع أصناف منتجاتها .
- حققت نوع من الابداع و التحسين المستمر خلال السنوات الماضية القليلة.
- استمرارها في الانتاج و التسويق رغم الظروف التي يمر بها الاقتصاد الوطني حاليا.
- منتجات هذه المؤسسات الصناعية تغطي نسبة من السوق المحلي و الاجنبي.
- تتمتع مدراء و العاملين في هذه المؤسسات بالمستوى المطلوب أسهمت في تقديم و تطوير منتجات قائمة لتلبية احتياجات و رغبات العملاء.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات و المعلومات:

اعتمدنا في جمع البيانات و المعلومات التي تساعدنا في الوصول إلى نتائج و استنتاجات التي تخص الدراسة على المصادر الآتية.

#### 1- الاستعانة بالمصادر:

سواء كانت عربية أو اجنبية فضلا عن الدوريات و الرسائل الجامعية و شبكة المعلومات (الانترنت) و التي لها علاقة بموضوع الدراسة لتغطية الجانب النظري من البحث و دعم الجانب التطبيقي بها .

#### 2- الاستبيان:

للحصول على بيانات و معلومات تتعلق بالجانب الميداني للدراسة ، تم اعداد استمارة الاستبيان في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، و لقد كانت الاجابة على عبارات الاستمارة مكونة من 5 اجابات (تبعاً لمقياس ليكارت الخماسي) حيث الدرجة من "1" الى "5" (موافق بشدة علامة واحدة، موافق علامتين، محايد 3 علامات، غير موافق 4 علامات ، غير موافق بشدة 5 علامات).

المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة في قياس و تحليل متغيرات الدراسة .

للقيام بما تتطلبه دراستنا اعتمدنا على الاساليب الاحصائية المستخدمة في قياس و تحليل متغيرات الدراسة و هي كالتالي :

- 1- التكرارات و النسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للأشخاص المستجوبين
- 2- معامل الارتباط البسيط و المتعدد لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين تنمية الابداع و أبعاد التحسين المستمر.
- 3- الانحدار المتعدد لتحديد التأثير المعنوي للمتغير المستقل الابداع في المتغيرات المعتمدة ( أبعاد التحسين المستمر) و قد استخدم البرنامج الاحصائي SPSS22 لغرض تحليل بيانات الدراسة و التوصل الى نتائج التحليل.

#### المطلب الرابع: صدق و ثبات مقياس الدراسة

بعد اكتمال مقياس الدراسة المقترح تم اجراء اختبارات الصدق و الثبات عليه للتحقق من جودته على النحو التالي:

##### 1- الصدق:

تم من خلاله التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف الى قياسه ، و تم الاعتماد على قياس صدق المواجهة و المحتوى و البناء من خلال عرض المقياس على عدد من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص و تم الاخذ بكافة ملاحظاتهم من حيث التعديل و الحذف و الاضافة الى أن استقر المقياس على الشكل النهائي.

##### 2- الثبات:

يشير مصطلح الثبات الى أن مؤشرات الاستقرار و الرسوخ في الادارة متوافرة لقياس المفهوم الذي يساعد في تقدير جودة المقياس و قام الباحث بتوزيع أداة القياس على عينة استطلاعية تكونت من 20 مستجوبا من كل مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية و تم ادخالها الى الحاسب الآلي و باستخدام برنامج SPSS22 فكان معامل ثبات المقياس  $\alpha$  Cronbach's يساوي 0.948 و هي درجة عالية من الموثوقية ، فإنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة القياس أفضل.

و بذلك يكون النموذج قد تم اختباره و التحقق من مدى الموثوقية به و الذي دفع الباحث نحو القيام بالدراسة الميدانية على المؤسسات الاقتصادية .

### المبحث الثاني: صياغة النموذج الافتراضي للبحث

#### المطلب الاول: نموذج البحث

تم تصميم نموذج افتراضي للبحث و الذي يوضح علاقة الارتباط و كذلك علاقة تأثير تنمية الابداع و أبعاد التحسين المستمر أي تحسين أداء الافراد ،تحسين العمليات و تحسين أداء المؤسسة .

#### المطلب الثاني: فرضيات البحث

تم وضع ثلاثة فرضيات لاختبار نموذج البحث تمثلت فيما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر.

و بهدف الوصول الى اختبار شامل و ملم لهذه الفرضية تم تقسيمها الى مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مقومات الابداع و التحسين المستمر.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مراحل العملية الابداعية و التحسين المستمر .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر .

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مقومات الابداع و التحسين المستمر .

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مراحل العملية الابداعية و التحسين المستمر .

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد اختلافات جوهرية في خدمة التحسين المستمر تبعا للخصائص الشخصية ( الجنس /المستوى التعليمي / الخبرة).

#### المطلب الرابع: وصف عينة الدراسة

تم اختيار عينة احصائية عشوائية تمثلت بالأشخاص العاملين ا في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة و الذين يمتلكون معلومات عن مهام المؤسسة و منتجاتها و عملياتها الانتاجية و التسويقية زيادة على أن بعضهم لهم سلطة القرار و يتمتعون بصلاحيات و لهم إرادة في تحقيق إبداع في مؤسساتهم و بموجب هذا التصور تمثلت عينة الدراسة بالمدراء العاميين و مدراء الاقسام و الوحدات الرئيسية المختلفة في المؤسسة الاقتصادية ، و قد وزعت 280 استمارة اسئلة و استرجعت 180 استمارة سليمة أي أن نسبة الاستجابة قد بلغت 64.28%.

لوصف العينة إعتدنا على مجموعة من الجداول التي تلخص المتغيرات مثل البيانات الشخصية للأفراد المستجوبين كالجنس و العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي سنوات الخبرة و عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية....

#### أولاً: البيانات الشخصية

##### - خصائص العينة:

يوضح الجدول رقم (3-1) الأعداد و النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصها الشخصية من الجنس و العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي سنوات الخبرة و عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد العينة

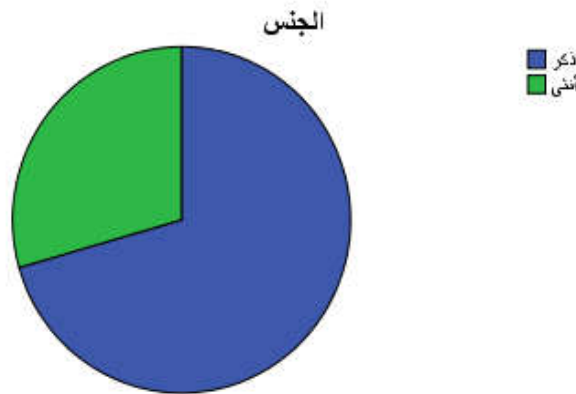
المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	70.6
	أنثى	29.4
العمر	أقل من 30 سنة	20.6
	من 30 إلى 40 سنة	47.2
	أكثر من 40 سنة	32.2
المؤهل العلمي	إبتدائي	1.1



23.9	43	ثانوي	
75	135	جامعي	
3.3	06	مدير	
11.7	21	مساعد مدير	المسمى الوظيفي
36.7	66	رئيس قسم	
48.3	87	أخرى	
20	36	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
37.2	67	من 05 إلى 10 سنوات	
42.8	77	أكثر من 10 سنوات	
45	81	من 1 إلى 05 سنوات	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية
35.6	64	من 06 إلى 10 سنوات	
19.4	35	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

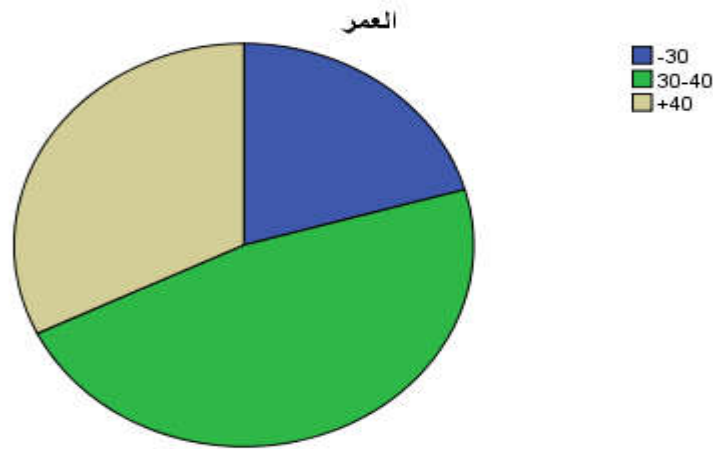
شكل رقم (3-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات SPSS.VER22

إن الوصف الاحصائي لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس يبين أن الذكور يشكلون الفئة الغالبة (70.6%) مقارنة بـ (29.4%) للإناث، بالرغم من أن المرأة دخلت ميدان الشغل الذي نمت خبراتها وكفاءاتها بشكل جعلها تشغل دورا بارزا في المساهمة في اتخاذ القرارات .

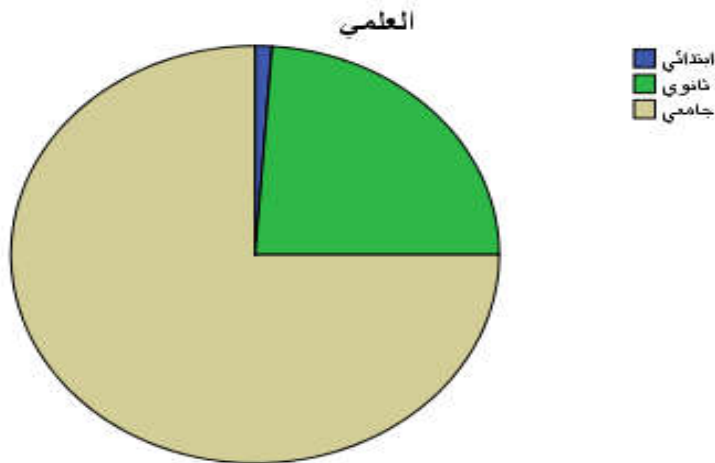
شكل رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من مخرجات SPSS.VER22

من خلال الشكل (3-2) يتضح أن 79.4% من عينة الدراسة تفوق أعمارهم 30 سنة، تحتل فئة الشباب أقل من 30 سنة نسبة 20.6% فقط.

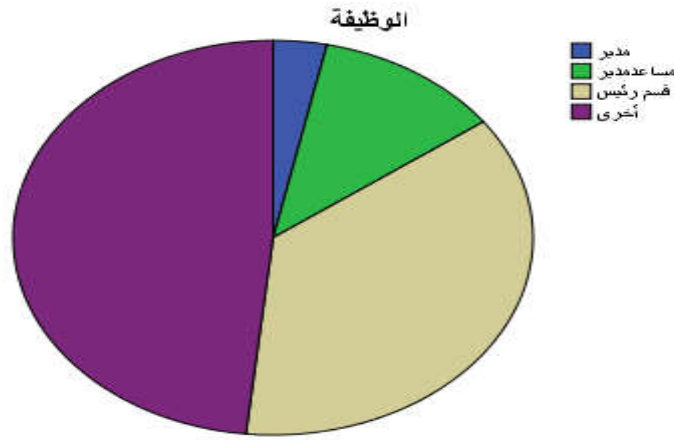
شكل رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات SPSS.VER22

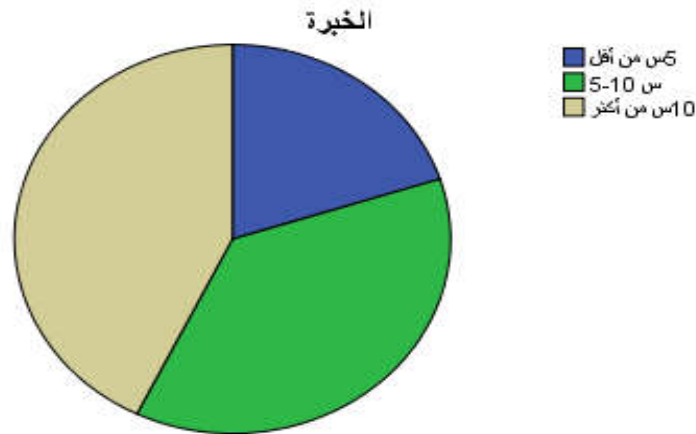
من خلال الجدول (3-1) و الشكل (3-3) نستنتج أن ما نسبته 75% مستجوب من العينة لديهم شهادات جامعية، 23.9% مستو ثانوي و 1.1% مستوى ابتدائي.

شكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من مخرجات SPSS.VER22  
 من خلال الجدول (3-1) و الشكل رقم (3-4) يتضح أن 3.3% تمثل نسبة المدراء و 11.7% مساعد مدير ، 36.7% مساعد قسم أي ما نسبته 51.7% من متخذي القرار في المؤسسات و تمثل 48.3% مختلف الوظائف في المؤسسات محل الدراسة.

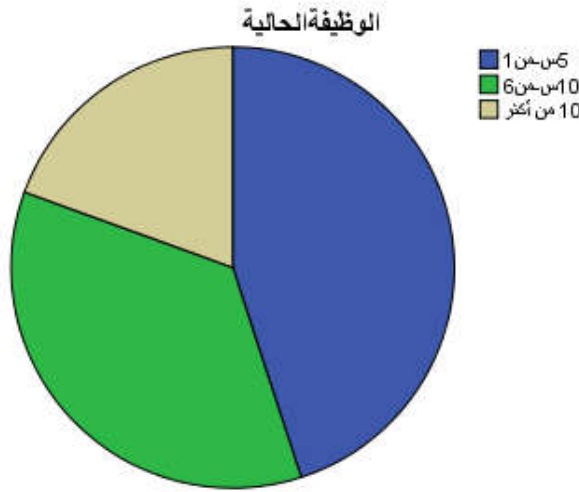
شكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من مخرجات SPSS.VER22  
 يبين الجدول رقم (3-1) أن 80% من المستجوبين لديهم خبر تفوق الـ 05 سنوات و هذا ما يشرحه الشكل (3-5).

شكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الوظيفة

الحالية



المصدر: من مخرجات SPSS.VER22

من خلال الجدول رقم (3-1) و الشكل رقم (3-6) نلاحظ أن 80% من عينة الدراسة قد شغلوا مناصبهم الحالية أكثر من 06 سنوات .و هناك من لديه خبرة في المنصب الحالي تفوق الـ 10 سنوات و هو ما توضح في الجدول بنسبة 19.4%.

ثانيا: تطبيق الدراسة الكمية و اختبار الفرضيات

I. تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسات محل الدراسة:

1. تحليل نتائج الاستبيان : من أجل تحليل نتائج متغيرات الدراسة تم عرض ترتيب العبارات وفق نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجداول الموالية ، و قد توصلنا الى:

1.1 تحليل نتائج الدراسة للمتغير المستقل (تنمية الابداع في المؤسسة):

- مقومات الابداع : تم حوصلة نتائج هذه المتغيرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-2) نتائج بعد مقومات الابداع و خدمته للتحسين المستمر

رقم العبارة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بإمكاني ملاحظة العيوب و النقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل	1.95	0.84
2	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها و أحطط لمواجهتها	2.11	0.93

0.78	1.72	أحرص على إنجاز ما يسند إلي من مهام بأسلوب عمل جديد	3
0.9	1.87	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق اليها أحد	4
0.82	1.82	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها	5
0.75	1.84	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل	6
0.92	2.18	يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة	7
0.83	2.06	يتوفر لدي القدرة على إقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل	8
0.75	1.85	يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل	9
0.81	1.78	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل	10
0.83	1.91	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

بالنظر الى الجدول رقم (3-2) يتبين أن متوسطات عبارات بعد مقومات الابداع في المؤسسات الاقتصادية في خدمة التحسين المستمر تتراوح بين 1.72 - 2.18 و قد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة 1.91 ، و ما تدل عليه الاجابة وجود مقومات للابداع في هذه المؤسسات ، وأن هذا الاخير يساهم في خدمة التحسين المستمر فس المؤسسات الاقتصادية ، كما نلاحظ تقارب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء و إدارات المؤسسات الاقتصادية لأهمية مقومات الابداع بالنسبة لها و لدوره في خدمة التحسين المستمر ، حيث كانت استجابات مجتمع الدراسة مرتبة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (07) بمتوسط بلغ 2.18 ، و التي تنص على " يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة ، و احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (02) بمتوسط 2.11 و التي تنص على " أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها و أخطط لمواجهتها" ، و احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (08) بمتوسط 2.06 و التي تنص على " يتوفر لدي القدرة على إقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل" ، كما احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (01) بمتوسط 1.95 و التي نصت على " بإمكانني ملاحظة العيوب و النقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل" ، و في المرتبة الخامسة جاءت

العبارة رقم (04) بمتوسط 1.87 و التي تنص على " بإمكانني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق إليها أحد" ، أما العبارة رقم (09) فجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط 1.85 و التي تنص على " يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل " ، كما جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (06) و التي تنص على " بإمكانني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل " بمتوسط 1.84 ، و احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (05) بمتوسط 1.82 و كانت تنص على " أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها" ، كما احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم (10) بمتوسط 1.75 و التي تنص على " أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل " و احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم (03) بمتوسط 1.72 و التي تنص على " أحرص على إنجاز ما يسند إلي من مهام بأسلوب عمل جديد".

- مراحل العملية الابداعية: تم حوصلة نتائج هذه المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3) نتائج بعد مراحل العملية الابداعية خدمته للتحسين المستمر

رقم العبارة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	اقوم بتحديد المشكلة - الانحراف عن الهدف أو النتيجة المرغوبة بوضوح	2.05	0.84
12	أحدد مصدر المشكلة (داخلية - خارجية) لإيجاد الحلول المبتكرة	1.92	0.76
13	استطيع توضيح مدى حدة (صعوبة) المشكلة بدقة	2.01	0.85
14	استخدام أساليب مختلفة لإنتاج الافكار مثل العصف الذهني	2.53	1.09
15	أقوم بطرد الافكار المسيطرة التي تقف عائقا أمام رؤيتي لفكرة جديدة مثل الخبرات السابقة	2.22	0.94
16	أقوم بتأجيل اصدار الحكم على الأفكار المطروحة لإنتاج أكبر عدد من الافكار	2.08	0.9
17	أسجل الافكار المطروحة في اجتماع انتاج الافكار على لوحة أمام العاملين	2.43	1.09
18	أنحص مدى ارتباط الافكار بالموضوعات المطروحة بدلا من الذهاب للاستنتاجات بسرعة	2.23	1.19
19	اختار الافكار التي تتوافق مع ظروف البيئة الخارجية للعمل	2.06	0.82
20	اختار الافكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع	1.95	0.73

0.82	2.15	تجنب الاعتماد في انتقاء الافكار البديلة على معيار واحد و دوافع خفية لا تتعلق بالموضوع المطروح	21
0.83	2.07	أحول الافكار البديلة الى حلول عملية	22
0.84	2.05	أحرص على قبول و تأييد العاملين للأفكار البديلة المنتقاة للتنفيذ	23
0.79	2.01	أحدد الخطوات الاجرائية التي ينبغي الاقدام عليها لتنفيذ الافكار ضمن جدول زمني	24
0.72	1.88	أتابع تنفيذ الافكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح	25
0.88	2.10	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

بالنظر الى الجدول رقم (3-3) يتبين أن متوسطات عبارات بعد مراحل العملية الابداعية للمؤسسات الاقتصادية في خدمة التحسين المستمر يتراوح بين 1.88 - 2.53 و قد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة المستقلة 2.10 ، و ما تدل عليه الإجابة وجود لمراحل العملية الابداعية ، وأن هذا الاخير يساهم في خدمة التحسين المستمر فس المؤسسات الاقتصادية، كما نلاحظ تقارب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء و اطارات المؤسسات الاقتصادية لأهمية مراحل العملية الابداعية لهذه المؤسسات و لدوره في خدمة التحسين المستمر، حيث كانت أعلى أربع عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (14) بمتوسط بلغ 2.53 ، و التي تنص على " استخدام أساليب مختلفة لإنتاج الافكار مثل العصف الذهني ، و احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (17) بمتوسط 2.43 و التي تنص على " أسجل الافكار المطروحة في اجتماع انتاج الافكار على لوحة أمام العاملين " ، و احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (18) بمتوسط بلغ 2.23 و التي تنص على " أفحص مدى ارتباط الافكار بالموضوعات المطروحة بدلا من الذهاب للاستنتاجات بسرعة" ، و احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (15) بمتوسط بلغ 2.22 و التي تنص على " أقوم بإزالة الافكار المسيطرة التي تقف عائقا أمام رؤيتي لفكرة جديدة مثل الخبرات السابقة".

و تلي هذه المرتبة، المرتبة الخامسة حيث جاءت العبارة رقم (21) و التي نصها "تجنب الاعتماد في انتقاء الافكار البديلة على معيار واحد و دوافع خفية لا تتعلق بالموضوع المطروح" بمتوسط

قدره 2.15، ثم تليه العبارة رقم (16) بمتوسط قدره 2.08 "أقوم بتأجيل اصدار الحكم على الأفكار المطروحة لإنتاج أكبر عدد من الأفكار في المرتبة السادسة ، و تليها العبارة رقم (22) في الرتبة السابعة بمتوسط 2.07 " أحول الافكار البديلة الى حلول عملية" ، و في المرتبة السابعة العبارة رقم (16) بمتوسط 2.06 " اختار الافكار التي تتوافق مع ظروف البيئة الخارجية للعمل" ، و احتلت المرتبة الثامنة العبارتين رقم (11) و (23) " اقوم بتحديد المشكلة – الانحراف عن الهدف أو النتيجة المرغوبة بوضوح" و " أحرص على قبول و تأييد العاملين للأفكار البديلة المنتقاة للتنفيذ" على التوالي ، و في المرتبة التاسعة جاءت العبارتين رقم (13) و (24) بمتوسط قدره 2.01 " استطع توضيح مدى حدة (صعوبة ) المشكلة بدقة" ، " أحدد الخطوات الاجرائية التي ينبغي الاقدام عليها لتنفيذ الافكار ضمن جدول زمني" على التوالي، و العبارة رقم (20) جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط 1.92 " اختار الافكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع" لإيجاد الحلول المبتكرة" ، أما في المرتبة الحادية عشر فجاءت العبارة رقم (12) جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط 1.95 " أحدد مصدر المشكلة (داخلية – خارجية)، في حين كانت أدنى عبارة لاستجابات مجتمع الدراسة في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (25) بمتوسط بلغ 1.88 و التي تنص على " أتابع تنفيذ الافكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح " .

### 1. 2 تحليل نتائج الدراسة للمتغير التابع (التحسين المستمر): و عناصره هي:

- التحسين المستمر للعمليات : لمعرفة مدى تحقق ذلك تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي

#### الجدول رقم (3-4) نتائج التحسين المستمر للعمليات

رقم العبارة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	تنخفض التكاليف الصناعية غير المباشرة في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المشابهة	2.38	0.97
27	منتجات المؤسسة لها معدلات متدنية من المعيب	2.38	1.01
28	تستخدم المؤسسة مخططات متعددة للرقابة على الجودة	2.1	0.99
29	للمؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيير في تصميم منتجاتها	2.15	0.96



1.03	2.01	تقوم المؤسسة بتطوير المكائن و المعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة	30
1.08	2.3	تنفذ المؤسسة طلبات متغيرة في حجم الانتاج من دون تأثير على الكلفة	31
0.81	1.86	تنجز العمليات الانتاجية في المؤسسة في الوقت المحدد لتلبية طلبات الزبائن بشكل سريع	32
0.97	2.07	تستخدم المؤسسة تطبيقات في البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن المؤسسات المنافسة	33
0.8	2.07	توجد أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المنتج	34
0.95	2.14	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

من خلال الجدول رقم (3-4) يتبين أن متوسطات عبارات التحسين المستمر للعمليات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتراوح ما بين 01.86- 2.38 و قد بلغ المتوسط العام للعبارات لهذه المتغيرة التابعة 2.14، وما تدل عليه إجابات المبحوثين هو وجود تحسين مستمر للعمليات في المؤسسات الاقتصادية، كما نلاحظ تقارب اجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء و إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية التحسين المستمر للعمليات بالنسبة لها ، حيث كانت استجابات مجتمع الدراسة مرتبة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الاولى العبارتين رقم (26) و (27) بمتوسط 2.38 و كانت تنص على " تنخفض التكاليف الصناعية غير المباشرة في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المشابهة" و " منتجات المؤسسة لها معدلات متدنية من المعيب" على التوالي، و احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (31) بمتوسط بلغ 2.3 " تنفذ المؤسسة طلبات متغيرة في حجم الانتاج من دون تأثير على الكلفة" ، و احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (29) بمتوسط 2.15 " للمؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيير في تصميم منتجاتها" ، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة رقم (28) بمتوسط 2.1 " تستخدم المؤسسة مخططات متعددة للرقابة على الجودة"، و المرتبة الخامسة كانت للعبارتين (33) و (34) بمتوسط قدره 2.07 و نصتا على التوالي على " تستخدم المؤسسة

تطبيقات في البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن المؤسسات المنافسة" و " توجد أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المنتج"، و احتلت العبارة رقم (30) المرتبة السادسة بمتوسط قدره 2.01 " تقوم المؤسسة بتطوير المكائن و المعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة" و في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (32) بمتوسط 1.86 و تنص على " تنجز العمليات الانتاجية في المؤسسة في الوقت المحدد لتلبية طلبات الزبائن بشكل سريع".

- تحسين أداء الافراد: النتائج مبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-5) تحسين أداء الأفراد

رقم العبارة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35	يؤدي أفراد المؤسسة أعمالهم بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة	1.85	0.82
36	يحقق أفراد المؤسسة الاهداف المطلوب انجازها	1.79	0.76
37	يساهم الابداع في تحسين أداء أفراد المؤسسة	1.83	0.89
38	يشارك أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة أدائهم	2.05	0.98
39	يتوفر لدى عمال المؤسسة المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية	2	0.89
40	يستطيع عمال المؤسسة العمل ضمن فرق عمل	1.91	0.9
41	تتوفر لدى العمال الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الامر	1.90	0.9
42	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	2.06	0.88
43	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة( التعامل) مع الآخرين	2.03	0.94
44	لدى الافراد ميول و قدرات على التكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة	2.01	0.89
45	لدى الأفراد أسلوب جيد لعرض آرائهم و مقترحاتهم التي تمتاز بالقبول	2.08	0.97
المتوسط العام		1.79	0.81

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

بالنظر الى الجدول رقم (3-5) يتبين ان متوسطات عبارات تحسين أداء الافراد في المؤسسات الاقتصادية تتراوح بين 1.79 - 2.08 و قد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغير التابعة 1.79 ، و ما تدل عليه إجابات المبحوثين وجود تحسين في أداء الافراد ، كما نلاحظ تقارب اجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء و اطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية التحسين في أداء الافراد حيث كان ترتيب العبارات على النحو التالي : احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (45) بمتوسط 2.08 و تنص على " لدى الأفراد أسلوب جيد لعرض آرائهم و مقترحاتهم التي تمتاز بالقبول " و احتلت المرتبة الثانية عبارة رقم (42) بمتوسط 2.06 " يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة " ، و المرتبة الثالثة جاءت عبارة رقم (38) بمتوسط 2.05 " يشارك أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة أدائهم " ، و جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (43) بمتوسط 2.03 " يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين " أما المرتبة الخامسة فجاءت العبارة رقم (44) بمتوسط 2.01 " لدى الافراد ميول و قدرات على التكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة " و في المرتبة السادسة جاءت عبارة رقم (39) بمتوسط 2.00 " يتوفر لدى عمال المؤسسة المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية " ، و احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (40) بمتوسط 1.91 " يستطيع عمال المؤسسة العمل ضمن فرق عمل " و احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (41) بمتوسط 1.90 " تتوفر لدى العمال الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الامر " ، و احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم (35) بمتوسط 1.85 " يؤدي أفراد المؤسسة أعمالهم بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة " و في المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (37) بمتوسط 1.83 " يساهم الابداع في تحسين أداء أفراد المؤسسة " و احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (36) بمتوسط قدره 1.79 " يحقق أفراد المؤسسة الاهداف المطلوب انجازها " .

- التحسين المستمر في أداء المؤسسة: النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6) التحسين المستمر في أداء المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرات	رقم العبارة
0.99	2.28	زادت القدرة التنافسية نتيجة العمليات الابداعية في المؤسسة	46 م
1.01	2.26	هناك زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة للإبداع	47 ص
1.01	2.3	هناك زيادة مستمرة في المردودية المالية للمؤسسة	48 د
1.16	2.42	نتيجة الابداع و ازدياد القدرة الانتاجية للمؤسسة هناك زيادة في التوظيف	49 ر :
0.88	2.04	تقدم المؤسسة مستوى متميز من المنتجات للعملاء	50
0.98	2.12	هناك ارتفاع في معدل رضا العاملين	51 م
0.92	2.05	هناك ارتفاع في معدل رضا العملاء	52 ن
0.81	1.95	توسع في الفرص و النمو و مستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد	53 إ ء
0.97	2.42	المتوسط العام	د

د الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

من خلال الجدول رقم (3-6) يتبين أن متوسطات عبارات التحسين المستمر في أداء المؤسسات الاقتصادية تتراوح بين 1.95 - 2.42 و قد بلغ المتوسط العام لعبارات هذه المتغيرة 2.42 ، و ما تدل عليه الاجابة وجود تحسين مستمر في أداء المؤسسات الاقتصادية ، كما نلاحظ تقارب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغيرة ما يثبت تأكيد مدراء و اطارات المؤسسات الاقتصادية لأهمية التحسين المستمر في أداء المؤسسات الاقتصادية ، حيث كانت عبارات مجتمع الدراسة مرتبة على النحو التالي:

في المرتبة الاولى العبارة رقم (49) بمتوسط قدره 2.42 " نتيجة الابداع و ازدياد القدرة الانتاجية للمؤسسة هناك زيادة في التوظيف " و في الرتبة الثانية العبارة رقم (48) بمتوسط 2.30 " هناك زيادة مستمرة في المردودية المالية للمؤسسة " في الرتبة الثالثة العبارة رقم (46)

بمتوسط 2.28 " زادت القدرة التنافسية نتيجة العمليات الابداعية في المؤسسة" و في المرتبة الرابعة العبارة رقم (47) بمتوسط 2.26 " هناك زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة للإبداع" ،أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة رقم (51) بمتوسط 2.12 " هناك ارتفاع في معدل رضا العاملين" و في المرتبة السادسة العبارة رقم (52) بمتوسط قدره 2.05 " هناك ارتفاع في معدل رضا العملاء"، أما المرتبة السابعة فكانت للعبارة رقم (50) بمتوسط قدره 2.04 " تقدم المؤسسة مستوى متميز من المنتجات للعملاء" و في الأخير أي في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (53) بمتوسط قدره 1.95 و تنص على " توسع في الفرص و النمو و مستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد".

## 2. نتائج اختبار الفرضيات:

### 1- اختبار فرضيات الارتباط:

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على علاقة الارتباط الموجودة بين المتغير التابع التحسين المستمر بأبعاده مع المتغير المستقل الابداع بأبعاده ( مقومات الابداع و مراحل العملية الابداعية في المؤسسة).

**الفرضية الرئيسية الأولى:** وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر.

و بهدف الوصول الى اختبار شامل و ملم لهذه الفرضية تم تقسيمها الى مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مقومات الابداع و التحسين المستمر.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مراحل العملية الابداعية و التحسين المستمر .

و لاختبار الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة ، كم هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7) نتائج اختبار معامل الارتباط Pearson

التحسين		المستمر للعمليات	
الارتباط	المعنوية	الدلالة	
0.429**	0.000	معنوي	مقومات الابداع
0.514**	0.000	معنوي	مراحل العملية الابداعية
0.517**	0.000	معنوي	تنمية الابداع

\*\*الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

يشير الجدول السابق إلى النتائج الاحصائية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين تنمية الابداع و خدمته للتحسين المستمر في المؤسسة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.517 و هذا يشير الى أنه كلما زاد الاهتمام بتنمية الابداع داخل المؤسسة كلما كان ذلك في خدمة التحسين المستمر داخل المؤسسة.
2. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.01 بين مقومات الابداع و خدمة التحسين المستمر في المؤسسة ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.429 ، و هذا يشير الى أنه كلما توفرت و زادت مقومات الابداع داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى خدمة التحسين المستمر داخل المؤسسة.
3. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين مراحل العملية الابداعية و خدمة التحسين المستمر ، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0.514 فمراحل العملية الابداعية تساهم في خدمة التحسين المستمر من انتاج أفكار جديدة يمكن استغلالها في عمليات التحسين.

2- اختبار فرضيات التأثير:

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد تنمية الابداع باعتباره متغير مستقل على المتغير التابع ، فبعدما أثبتت الفرضية الرئيسية السابقة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين المتغيرات ، كانت هذه النتيجة مدخلا لمناقشة الفرضية الرئيسية الأخرى:

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر .
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مقومات الابداع و التحسين المستمر .
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مراحل العملية الابداعية و التحسين المستمر .

و سيتم اختبار هذه الفرضيات بإتباع الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: اختبار تأثير المتغير المستقل وهو تنمية الابداع على خدمة التحسين المستمر باستخدام الانحدار الخطي البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

الخطوة الثانية: اختبار تأثير أبعاد تنمية الابداع ( مقومات الابداع و مراحل العملية الابداعية) على خدمة التحسين المستمر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد و الذي يفيد في الوصول الى معامل التحديد  $R^2$  الذي يبين النسبة التي تفسرها المتغيرات المستقلة في تباين المتغير التابع اضافة الى الوصول الى قيمة الاختبار الاحصائي  $F$  و مستوى الدلالة.

قياس تأثير تنمية الابداع على خدمة التحسين المستمر باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (3-8) ملخص نموذج الانحدار البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0.517	0.267	0.263	0.50598

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

يتضح من الجدول أن 26.7% من التباينات (الانحرافات) الكلية في قيم المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية و أن 73.3% من التباينات ترجع الى متغيرات أخرى تمثلها المتغيرات المتعلقة بالتحسين المستمر .

و عليه هناك أثر ذو دلالة احصائية لتنمية الابداع في المؤسسة على التحسين المستمر .

الجدول رقم (3-9) نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

معامل الارتباط	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	16.613	1	16.613	64.890	0.000
الخطأ	45.572	178	0.256	-	-
المجموع	62.185	179	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

من خلال جدول تحليل تباين الانحدار ، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية F قدرت بـ 0.000 و هي قيمة تشير الى أن نموذج الانحدار البسيط معنوي.

الجدول رقم (3-10) نتائج تحليل الانحدار البسيط

الثابت	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	0.96	0.145	-	6.640	0.000
تنمية الابداع	0.552	0.069	0.517	8.055	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول و من متابعة معاملات Beta و T أن لتنمية الابداع تأثير معنوي على خدمة التحسين المستمر حيث بلغت قيمة معامل  $Beta = 0.517$  و هي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 لأن هذه الأخيرة أكبر من 0.000. بالتالي يمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط كالآتي:

$$\text{التحسين المستمر} = 0.96 + 2.552 \text{ تنمية الابداع}$$



قياس تأثير مقومات الابداع و مراحل العملية الابداعية على خدمة التحسين المستمر

جدول رقم (3-11) ملخص نموذج الانحدار المتعدد.

معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0.522	0.273	0.264	0.50551

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن كل من مقومات الابداع و مراحل العملية الابداعية تفسر لنا ما قيمته 27.3% من قيم المتغير التابع (التحسين المستمر) ، و أن 73.7% تفسرها متغيرات أخرى.

و عليه هناك أثر ذا دلالة احصائية لمقومات الابداع و مراحل العملية الابداعية على خدمة التحسين المستمر.

جدول رقم (3-12) نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

معامل الارتباط	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	16.954	2	8.477	33.173	0.000
الخطأ	45.231	177	0.256	-	-
المجموع	62.185	179	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

من خلال جدول تحليل تباين الانحدار ، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية F قدرت بـ 0.000 و هي تشير الى أن نموذج الانحدار المتعدد معنوي .

الجدول رقم (3-13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	A	
0.000	6.515	-	0.145	0.945	الثابت
0.154	1.433	0.130	0.087	0.125	مقومات الابداع
0.000	4.653	0.422	0.091	0.425	مراحل العملية الابداعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

كما أن لأبعاد تنمية الابداع تأثير على خدمة التحسين المستمر حيث يمكن كتابة نموذج الانحدار المتعدد على الصيغة التالية:

$$0.425 + 0.125 \text{ مقومات الابداع} + 0.945 = \text{خدمة التحسين المستمر}$$

مراحل العملية الابداعية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد اختلافات جوهرية في خدمة التحسين المستمر تبعاً للخصائص الشخصية ( الجنس /المستوى التعليمي / الخبرة)  
الجدول رقم (3-14) نتائج التباين الأحادي للفرضية الثالثة (يوجد اختلافات جوهرية في خدمة التحسين المستمر تبعاً للخصائص الشخصية)

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في خدمة التحسين المستمر تعزى لمتغير الجنس					
0,550	0,359	0,125	1	0,125	بين المجموعات
-	-	0,349	178	62,059	داخل المجموعات
-	-	-	179	62,185	المجموع
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في خدمة التحسين المستمر تعزى لمتغير المستوى العلمي.					
0,313	1,169	0,405	2	0,810	بين المجموعات
-	-	0,347	177	61,374	داخل المجموعات
-	-	-	179	62,185	المجموع
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في خدمة التحسين المستمر تعزى لمتغير الخبرة.					
0,489	0,719	0,250	2	0,501	بين المجموعات
-	-	0,348	177	61,684	داخل المجموعات
-	-	-	179	62,185	المجموع

دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS VER.22

**الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اختلافات جوهرية في خدمة التحسين المستمر تعزى لمتغير الجنس.**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لخدمة التحسين المستمر تعزى لمتغير الجنس، فبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.55) و هذه القيمة أكبر من (0.05) و تعني هذه النتيجة قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في خدمة التحسين المستمر بين الذكور و الاناث.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اختلافات جوهرية في خدمة التحسين المستمر تعزى لمتغير المستوى العلمي.**

تظهر نتائج اختبار التباين الأحادي الواردة في الجدول اعلاه أنه لا توجد فروق احصائية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لخدمة التحسين المستمر تعزى لمتغير المستوى العلمي ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.313) و هذه القيمة أكبر من (0.05) و تعني هذه النتيجة قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المستوى العلمي ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في خدمة التحسين المستمر بين أفراد العينة باختلاف مستواهم.

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اختلافات جوهرية في خدمة التحسين المستمر تعزى لمتغير الخبرة..**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لخدمة التحسين المستمر تعزى لمتغير الخبرة ، فبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.489) و هذه القيمة أكبر من (0.05) و تعني هذه النتيجة قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الخبرة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في خدمة التحسين المستمر بين المستجوبين باختلاف خبراتهم.

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل السابق الذي كان محاولة الوصول الى نموذج يربط كل من تنمية الابداع و التحسين المستمر بأبعاده و المتمثلة في التحسين المستمر للعمليات و التحسين المستمر للأفراد بالإضافة للتحسين المستمر للمؤسسة ، تم التوصل الى وجود علاقة تأثير و ارتباط بين المتغيرات سابقة الذكر ، و إن هذا ما يثبت للمؤسسة المحلية ضرورة الاهتمام بتنمية الابداع و تهيئة ظروفه من أجل خدمة التحسين المستمر الامر الذي يساهم في ديمومتها و قدرتها التنافسية .

وقد يتطلب تطبيق هذا النموذج أخذ بعض الجوانب بالحسبان:

- عدم التركيز على جانب من جوانب تنمية الابداع و اغفال البعض الآخر و العمل على الجمع بين كل الجوانب سواء العملاء ، العاملين ، البيئة.....
- العمل على دمج الابداع في استراتيجيات المؤسسات باعتباره مصدرا للمزايا التنافسية.
- العمل المستمر على تحسين جودة المنتجات لتحقيق رضا الزبون و من ثم كسب ثقته وولائه.
- تنوع حاجات ورغبات الزبون بمرور الوقت و ضرورة التماشي معها و محاولة التعرف على اقتراحاته و ملاحظاته حول ما تقدمه المؤسسة للاستجابة لها و كسبه في صفها.
- الابداع ليس صدفة أو معجزة و انما هو بتضافر الجهود و التكوين المستمر للأفراد مما يهيئ البيئة المناسبة للتحسين المستمر في المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية و علاقته بالتحسين المستمر ، ارتأينا اجراء هذه الدراسة لأسباب ذكرت سابقا ، على مؤسسات اقتصادية عاملة غرب الوطن.

تمت الاشارة في هذا الفصل الى الاطار المنهجي المتضمن عرضا لمنهجية الدراسة و الخطوط التي تم المرور عليها من أجل تحقيق الاهداف المسطرة ، خاصة ما تعلق منها بالوصول الى نموذج محدد بتنمية الابداع و خدمته للتحسين المستمر ، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية التي استعملت في تحليل البيانات المجمعة.

فقمنا بتصنيف البيانات التي تحصلنا عليها من 14 مؤسسة اقتصادية عاملة في الغرب الجزائري عن طريق المقابلة المباشرة و توزيع الاستمارات للمديرين، رؤساء الاقسام و نوابهم لمحاولة تقييم كل من الابداع و التحسين المستمر في الشركات و للتعرف على مدى تبني هذه المؤسسات لكلا المتغيرين.

ان هذه الدراسة تثبت صعوبة و تعلق الموضوع بالعديد من العوامل التي تواجه المؤسسات من أجل تبني كل من الابداع و التحسين المستمر و فهم العلاقة التي تربط بينهما باعتبارهما من أهم أسس كسب مزايا تنافسية ، و هو ما يشجع الباحثين لمواصلة الدراسات في هذا المجال بغية تحليل الموضوع بشكل أعمق و تنمية المراجع العربية في هذا المجال.

الخاتمة العامة

في ظل اشداد المنافسة و التطور التكنولوجي الكبير و تنامي الاهتمام بالجودة أصبح السعي للتحسين المستمر هو الملاذ لمواجهة هذه التغيرات و مسايرتها، بما يحقق لها البقاء و النمو و الاستمرار خصوصا و أن هذه البيئة و ما تحتويه من فرص ليس من السهل الاستفادة منها الا من خلال التفوق على المنافسين مع مراعاة مسؤولية المؤسسة الاقتصادية اتجاه المحيط الذي تنشط فيه للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

حيث يعد التحسين المستمر جوهر نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن ، و الذي لا بد له من أن يتجسد ، و يتم ذلك من خلال الاستغلال الجيد لمعارف المؤسسة الاقتصادية و مواردها لتحقيق الازدهار التي تساعدها في سعيها نحو البقاء و الديمومة.

وقد سمح النقاش النظري لموضوع تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر الى الوصول الى نتيجة مفادها أن عملية تشكيل و نشر القدرات الابداعية هي نتيجة قرارات المستوى الاعلى و المتمثل في المسيرين الاستراتيجيين لأنهم المسؤولين عن القرارات المصيرية ، و أن عناصر الابداع لها دور في تنمية التحسين المستمر .

لنخلص في الشق النظري الى أن المؤسسات التي تشجع و تسعى الى تنمية الابداع تكون أكثر استعدادا لمواجهة السيناريوهات الغير متوقعة ، و ليها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة ، و تحقق كل ما هو جديد و مفيد لصالح المؤسسة و مختلف الاطراف الاخرى.

من هذا المنطلق حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة ، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة و التي تشير الى أن تنمية الابداع تؤدي بالضرورة الى خدمة التحسين المستمر ، كما تم من خلال هذه الدراسة الوقوف على جملة من النتائج ، من اهمها:

- 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 لخدمة التحسين المستمر و بالتالي تستطيع تحقيق 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 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 نمي فيه روح الإبداع و التطوير و تحدي المجهول 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 المسئولين 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 المناسب.
- رفع شعار أن التجديد و الابداع 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 عليا تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة و تتبني المواهب الإبداعية في كل مجال.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية ، التي تساهم في إثارة الفكر و خلق الروح العلمية و تقدم أفكار جديدة و إن كانت بسيطة تؤدي اضافة تحسينه صغيرة و مستمرة على المنتج.
- المشاركة في اتخاذ القرار مع العاملين.
- البحث و التطوير R&D هو المصدر الرئيسي لتنمية الابداع.
- 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 بهامش 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 قد أسفرت الدراسة الميدانية عن نتائج أساسية تمثلت فيما يلي:
- تتمثل القدرة على التكيف بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية (محل الدراسة) الجزائرية من خلال ادخال تعديلات على منتجاتهم التي تتميز بالتحسين المستمر ، و من خلال تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي.
  - قدرة المؤسسات على تنمية الابداع مصدرها جهود بحثية ، و تحصيل المعلومات حول الاسواق و المنافسين و اشراك الموظفين في جلسات توليد الافكار أو من خلال استعمال أدوات التحسين المستمر مخطط باريتو على سبيل المثال.
  - تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق التفكير الابداعي و تسلسل مراحل العملية الابداعية و هو يساهم في زيادة التحسين المستمر.
  - لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مقومات الابداع مما يساهم في خدمة التحسين المستمر.

أما عن صلب إشكالية الدراسة المتمثلة في تأثير الابداع على التحسين المستمر فقد توصلنا الى جملة من النتائج هي اجابات عن فرضيات الدراسة و المتمثلة في :

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر

■ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مقومات الابداع و التحسين المستمر.

■ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة بين مراحل العملية الابداعية و التحسين المستمر .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر

■ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مقومات الابداع و التحسين المستمر.

■ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين مراحل العملية الابداعية و التحسين المستمر .

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد اختلافات جوهرية بين تنمية الابداع و التحسين المستمر تبعا للخصائص الشخصية

■ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و خدمته للتحسين المستمر تعزى لمتغير الجنس.

■ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و خدمته للتحسين المستمر تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

■ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تنمية الابداع و خدمته للتحسين المستمر تعزى لمتغير الخبرة.

على ضوء النتائج المتحصل عليها تمكنا من بلورة مجموعة من التوصيات :

- استحداث إدارة للإبداع ، تُعنى بالمبدعين لدراسة كيفية الاستفادة منهم و العمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- الابداع ليس صدفة أو معجزة و انما هو بتضافر الجهود و التكوين المستمر للأفراد مما يهيئ البيئة المناسبة للتحسين المستمر في المؤسسة.
- 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 تنميه ، و الاستفادة منها كتغذية عكسية للمؤسسة عن مناخها التنظيمي لتوجيهه باتجاه الإبداع و التحسين المستمر دائماً ، و جعله كثقافة عامة لها و ليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.
- ضرورة التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- لابد من تفعيل القدرات الابداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جل تنمية الابداع و بالتالي خدمة التحسين المستمر.
- ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء و المسيرين بأهمية تنمية الابداع لأجل خدمة التحسين المستمر . و فك عقدة الابداع لدى المؤسسات الجزائرية.
- ضرورة تعزيز تنافسية الاقتصاديات العربية من خلال تعظيم المنفعة من التكنولوجيا الحديثة المتاحة و الاستفادة من التجارب الدولية من خلال المقارنة المرجعية بين المؤسسات المتنافسة.
- نظرا للنقص الواضح في الدراسات و الابحاث العربية التي تتناول كل من الابداع و التحسين المستمر لا بد من تكتيف البحوث في هذا المجال و ذلك لما لهما من أهمية في ظل التطورات الحالية.

- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات و الكليات لإعطاء دورات تدريبية لمدراء المؤسسات و العاملين حول ممارسات التفكير الابداعي و التحسين المستمر .
  - ضرورة عقد ملتقيات و مؤتمرات للتباحث في موضوعي الابداع و التحسين المستمر و ذلك لتقص تداولهما في الوطن العربي .
- أما عن أفاق الدراسة ، فعلى الرغم من محاولة الباحث الامام بالموضوع إلا أن هناك نقاط يتطلب التوسع فيها مستقبلا و هي:
- اجراء دراسة حول التحسين المستمر و كيف استطاعت المؤسسات اليابانية من التحكم في مختلف الاسواق العالمية عن طريق هذا الأسلوب .
  - مزيد من التعمق في مكونات التفكير الابداعي و طرق تنميته لدى المؤسسات الجزائرية و البحث في امكانية مزجه مع التحسين المستمر للحصول على ميزات تنافسية.
  - دراسة العناصر المساهمة في تنمية الابداع .
  - دراسة خطوات تشكيل و نشر أساليب المرور من الابداع الى التحسين المستمر و العكس.

# قائمة المراجع

## مراجع القسم النظري و التطبيقي

### المراجع باللغة العربية:

1. برفين جوبتا 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. حيدر علي المسعودي - ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة العربية 2010
4. خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري - ادارة الانتاج و العمليات- دار صفاء عمان الأردن الطبعة الأولى 2009.
5. رفعت عبد الحليم الفاعوري - إدارة الإبداع التنظيمي - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر الجديدة القاهرة مصر 2005 .
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 منصورالغالي، 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. عبد الكريم محسن، الدكتور صباح مجيد النجار - إدارة الانتاج و العمليات - مكتبة الذاكرة بغداد ط3-2009
13. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس - التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة - دار غيداء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2014 عمان -الأردن
14. عصام حسن السعيدى - التسويق و الترويج السياحي و الفندقى - دار الراية للنشر و التوزيع الأردن ط الأولى 2009.
15. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي - إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) - دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2009.
16. علي عباس - إدارة الموارد البشرية الدولية - إثراء للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2008.
17. علي عباس - إدارة الموارد البشرية الدولية - اثره للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008.
18. عماد الصباغ مدخل لتحليل و تصميم نظم معلومات الأعمال، الطبعة الأولى الدار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان 2000.
19. 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 .

20. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع مفهومه، تدريبه - دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002.
21. فريد كورتل - تسويق الخدمات - دار كنوز المعرفة الطبعة الأولى 2009 عمان الأردن .
22. 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.
23. محمد إسماعيل بلال - نظم المعلومات الإدارية - الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية سنة 2005.
24. محمد عبد الفتاح الصيرفي - مبادئ التنظيم و الإدارة- دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2006.
25. محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال- دار وائل للنشر الطبعة الخامسة 2009 عمان الأردن .
26. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن 2006 .
27. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - تسويق الخدمات - دار المسيرة للتوزيع و الطباعة الطبعة الأولى 2010 عمان الأردن .
28. مؤيد عبد الحسين الفضل "الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية" إثراء للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى 2009 .
29. نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب .1998

30. نجم عبود نجم - ادارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة- دار وائل للنشر عمان الأردن 2007.

31. نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان الأردن ط1 2010

32. نجم عبود نجم - القيادة و ادارة الابتكار- دار صفاء للنشر و التوزيع -عمان الاردن الطبعة الثانية 2015

### مذكرة دكتوراة:

33. 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:

34. **André CHARDONNET**-Dominique THIBAUDON -Le guide du PDCA de Deming PROGRES CONTINU ET MANAGEMENT-Editions d'organisation France 2003
35. **Bernard Froman** -Du manuel qualité au manuel de management-Afnor édition France 2013
36. **BURNS.T & STALKER G.M**, « The managment of innovation » OXFORD university Press, 2001.

37. **Christian Michon** « Le marketeur fondement et nouveautés du marketing » 2<sup>e</sup> édition – Pearson Education France 2006.
38. **Christine pagnon** « stratégies de création d'entreprise hôtelière et touristique 8 étapes pour réussir » ellipses paris 2007.
39. **DODGSON.M**, « The managment of Technological Innovation » OXFORD university Press, 2002.
40. **DODGSON.M, DVID .G AND AMMON.S**, « The managment of Technological Innovation » OXFORD university Press, 2008.
41. **François coulomb** « management des entreprises Histoire, Théories et outils de gestion » ellipses édition marketing S.A paris 2007.
42. **Géraldine Benoit, Cervantes** « La Boite à Outils De l'Innovation » Dunod Paris 2008.
43. **Hervé Christofol, Simon Richir , Henry Samier** « L'innovation à l'ère des réseaux » hermes science Lavoisier, paris, France 2004.
44. **Jean – François Lacoste , Bourgeacq , Philippe Crapart Gilles Lauga Patrick Morin** « Innovation agile ! Surfer sur la vague du changement » Afnor 2007 France.

45. **Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsoni**  
« Management stratégie et organisation » 7<sup>e</sup> édition Vuibert  
paris 2008.
46. **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.
47. **Kotler & Dubois** « Marketing Mangement » 11<sup>e</sup>  
édition Pearson Education France paris 2003.
48. **LE BAS.C** « Economie de l'innovation » Ed.  
Economica. pais 1995.
49. **LEMAIRE.J.P**, «Stratégies  
d'internationalisation »Dunod,Paris 2003.
50. **Marie Camille DEBOURG** « Etudes de Cas de  
Marketing »Berti éditions ALGER 2004.
51. **Maurice Pillet** « *Six Sigma comment l'appliquer* »  
*éditions d'organisation paris,2004.*
52. Maurice PILLET-Six sigma comment l'appliquer-2<sup>e</sup>  
EYROLLES paris 2013
53. **MUSO.P**, « Fabriquer le futur 2 L'imaginaire au  
service de l'Innovation » Pearson Education France, Paris  
2007.
54. **PETERS .T**, « L'innovation un cercle  
vertueux »,Editions Village Mondial Paris.1998.

55. **PORTER.M**, « choix stratégiques et concurrence »Ed. Economica ,1982.
56. **PORTER.M**, « L'avantage concurrentiel», Dunod, Paris, 1999.
57. **PORTER.M**, « L'avantage concurrentielle des Nations »,Inter édition,1999.
58. **ROMON.F** « Management de l'innovation »,édition d'organisation2010.
59. **Sandrine Fernez , Walch François Romon** « Mangement de l'innovation (De la stratégie aux projets) » Librairi Vuibert ,paris France 2006 .
60. **SAUCET.M**, « Innovator » : innover et gagner face à la crise, La tour des ventes 2009.
61. **SHUMPETER.J** , «Capitalisme, Socialisme, et démocratie »,Payot,1974.
62. **SOPARNOT .R, STEVENS.E**, « Management de l'innovation » Dunod Paris 2007.
63. **TIDD.J ,BESSANT.J,PAVITT.K** « Management de l'innovation » édition de Boeck 2009.
64. **Yan de Kerorguen,Anis Bouayad** « La face cachée du management » DUNOD Paris 2004.

65. أثر استخدام برامج ERP في تحقيق أمثلية الخلق القيمي " د. أحمد علي محمد

[www.6ollab-amman.net](http://www.6ollab-amman.net)

66. عباس مزعل مشرف "إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي" مجلة آداب الكوفة

[www.arts.kufauniv.com/journal%20of%20adabu](http://www.arts.kufauniv.com/journal%20of%20adabu)

67. 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)

68. 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) –

69. 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)

70. 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 - عنابة](http://iefpedia.com/arab/wp-content/.../.doc)

71. 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

72. 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.

[libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10974.pdf](http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10974.pdf)

73. 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.

74. 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.

75. عبد الكريم شوكال، براهيم سمير ، زموري كمال مداخلة بعنوان دور المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية " الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " يومي 9 و 10 نوفمبر 2010.

76. برك 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.

77. اوسير 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 اشراف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا  
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر.

[libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10974.pdf](http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10974.pdf)

78. 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.p95

[pegase.scd.inpl-nancy.fr/theses/2008\\_BEN\\_REJEB\\_H.pdf](http://pegase.scd.inpl-nancy.fr/theses/2008_BEN_REJEB_H.pdf)

79. *La conception à l'ecoute du marché*

[www.managementplace.com/fr/insep/coneco.pdf](http://www.managementplace.com/fr/insep/coneco.pdf)

80. 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)

81. La planification stratégique ,

[www.cyberfutur.ca/alberta](http://www.cyberfutur.ca/alberta)

82. José Ramón CORONA ARMENTA\*, Vincent BOLDY\*\* « 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)

83. 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)

84. [www.agir.ro/buletine/445.pdf](http://www.agir.ro/buletine/445.pdf)
85. HELMI BEN REJEB « A NEW METHODOLOGY  
BASED ON KANO MODEL FOR NEEDS  
EVALUATION AND INNOVATIVE CONCEPTS  
COMPARISON DURING THE FRONT-END  
PHASES

❖ المواقع الالكترونية:

86. [www.cyberfutur.ca/alberta](http://www.cyberfutur.ca/alberta)
87. [www.affinity-data.com](http://www.affinity-data.com)
88. [www.managementplace.com/fr/insep/coneco](http://www.managementplace.com/fr/insep/coneco)
89. <http://ar.wikipedia.org/wik>

الملاحق

## الملحق 01: المؤسسات محل الدراسة

### 1- مؤسسة مطاحن عزوز:

- 1- شركة ذات أسهم - مقرها الاجتماعي سيدي بلعباس
- 2- أنشئت بتاريخ 15 أكتوبر 1997
- 3- رأس المال الاجتماعي 392764000,00 دج
- 4- قطاع خاص.
- 5- يتولى قيادة المؤسسة رئيس مدير عام .
- 6- عدد أعضاء مجلس الإدارة: ستة أعضاء.
- 7- تتمثل أهم نشاطاتها المؤسسة في:

أ- الطحانة.

ب- صناعة العجائن الغذائية و الكسكسي.

ج- صناعة منتجات لتغذية الحيوانات.

د- تجارة بالجملة للحليب و مشتقاته و البيض.

هـ- توزيع و تغليف المنتجات و المواد الغذائية.

### 2- مجمع شيالي:

#### • مؤسسة شيالي نوافد

1- شركة ذات أسهم - مقرها الاجتماعي سيدي بلعباس

2- أنشئت بتاريخ 8 مارس 2012

3- رأس المال الاجتماعي 82000000,00 دج

4- قطاع خاص.

5- يتولى قيادة المؤسسة مدير عام .

(6)- عدد أعضاء مجلس الإدارة: سبعة أعضاء.

(7)- تتمثل أهم نشاطاتها المؤسسة في:

(أ)- مؤسسة نجارة الخشب، الألمنيوم و كل المواد الأخرى.

(ب)- مؤسسة أشغال البناء في مختلف مراحلها.

(ج)- مؤسسة صناعة للنجارة المتعلقة بالبناء.

### ● مؤسسة شيالي خدمات

(1)- شركة ذات أسهم - مقرها الاجتماعي سيدي بلعباس

(2)- أنشئت بتاريخ 10 أبريل 2004

(3)- رأس المال الاجتماعي 300000000,00 دج

(4)- قطاع خاص.

(5)- يتولى قيادة المؤسسة مدير عام .

(6)- عدد أعضاء مجلس الإدارة: ستة أعضاء.

(7)- تتمثل أهم نشاطاتها المؤسسة في:

(أ)- مؤسسة حماية و استصلاح الأراضي.

(ب)- مؤسسة تهيئة المساحات المسقية و تصريف المياه.

(ج)- مؤسسة الأشغال الغابية و استغلال الغابات.

(د)- مؤسسة الأشغال العمومية الكبرى .

(هـ)- مؤسسة أشغال الطرقات و المطارات.

(و)- مؤسسة الأشغال الحضرية و النظافة العمومية.

ز)- استغلال مقالع حجر البناء، للبناء و الصناعة.

### ● مؤسسة شيالي توب

1)- شركة ذات أسهم - مقرها الاجتماعي سيدي بلعباس

2)- أنشئت بتاريخ 1987/01/1

3)- رأس المال الاجتماعي 1500000000,00 دج

4)- قطاع خاص.

5)- يتولى قيادة المؤسسة مدير عام .

6)- عدد أعضاء مجلس الإدارة: سبعة أعضاء.

7)- تتمثل أهم نشاطاتها المؤسسة في:

أ)-التحويل الأولي لمادة البلاستيك الأساسية.

ب)- نقل البضائع.

### 3- مجمع حسناوي:

أنشئ بُمّجّع شركات حسناوي (GSH) في عام 1974 و هو اليوم رائد في السوق الجزائري في قطاعات البناء والزراعة، قد احتلّ المجمع هذه المكانة بفضل ثقافة مُقاولتية قائمة على روح الابتكار المستمر ، الجودة و الصّرامة.

لتلبية طلب قوي في السوق، يملك المجمع GSH قدرات مهمّة للتصميم والإنتاج ، متكاملة مع أعمالها الأساسية بالاعتماد على استراتيجية شراكات دولية، ما سمح له على مر السنين من اكتساب الدراية. هذه الأخيرة تمنح له الإمكانية الوحيدة في الجزائر لإدماج باستمرار النظم والعمليات الجديدة باستخدام أحدث التقنيات.

يجمع GSH أكثر من 18 شركة تمارس نشاطاتها في ثلاثة مجالات رئيسية البناء ، الزراعة والخدمات. و يُوظَّف أكثر من 3000 عاملا عبر جميع أنحاء البلاد، إستناداً على سياسة الموارد البشرية مُعتمِدة على مجموعة من القيم المشتركة التي تهدف إلى تطوير المهارات.

#### عرض المزيد

يتمثل طموح المجمّع في بناء الرّفاهية العقّارية. ما سمح له لاكتساب الفعالية والسمعة هو رغبته في ترك بصمة ذو جودة والالتزام بالعمل من أجل ازدهار البلاد مع الحرس على الإلتزام بِوَعُودِهِ ، يعمل المجمّع على تنويع أنشطته والمساهمة بفعالية أكبر في الاقتصاد الوطني. تدعو هذه المساهمة إلى المزيد من المسؤوليات ، و على الاستجابة النوعية باستخدام التقنيات المتقدمة.

#### GSH عبر الأرقام

- 3000 موظف
- 18 شركة، منها 10 في شراكة مع شركات أوروبية
- 60 هكتار من مرافق الإنتاج الصناعي
- 40 000 وحدة سكنية فردية و جماعية مبنية
- 250 مباني عُمومية مُسلّمة

#### 4- مؤسسة مطاحن الفرسان:

شركة مطاحن الفرسان سعيدة Les moulins d'ELFORANE هي فرع تابع للمؤسسة الأم رياض سيدي بلعباس و هي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها الاجتماعي ب 60 مليون دج أسست بتاريخ 1998/08/01 و التي مقرها الاجتماعي بولاية سعيدة ، مركب مطحنة الدقيق ، المنطقة الصناعية "الرباحية" و تهدف الى تحويل المادة الاولية (القمح) الى منتجات استهلاكية تتمثل في الدقيق و النخالة،تتربع على مساحة قدرها 34046 م<sup>2</sup> منها 4722 م<sup>2</sup> مغطاة كما لها قدرة علة تخزين المواد الاولية 280 الف قنطار (140 الف قنطار للقمح الصلب و 140 قنطار للقمح اللين) و

قدرتها على تخزين منتجاتها بالنسبة للسميد 7500 قنطار و 7500 قنطار اخرى للدقيق كذلك.

كما يجدر الاشارة الى أن هذه الوحدة تحتوي على عقارات اخرى كالعقار الذي يقع في المنطقة الصناعية 02 بعين الحجر و مساحته تقدر بـ 9775 م<sup>2</sup> ( هذا العقار عبارة عن مساحة ارض غير مشغلة).

و العقار الثالث يقع في مركز مدينة سعيدة، يضم المطحنة الثانية للوحدة "بولنوار" مساحتها 1664 م<sup>2</sup>.

## 5- مؤسسة المواد الكاشطة **ABRAS**:

و هي فرع من مؤسسة ENAVA تأسست علم 1982 و في 1997/07/05 في اطار اعادة الهيكلة تخصصت المؤسسة في انتاج الزجاج و المواد الكاشطة تتواجد بالمنطقة الصناعية الأولى بسعيدة يقدر رأسمالها بـ: 74500000 دج و تبلغ طاقتها الانتاجية 1230 طن/سنة و توظف حوالي 100 عامل اضافة الى ذلك أنها تتربع على مساحة تقدر بـ 550000 متر مربع ، و المبنى منها يقدر بـ 17108 متر مربع ،تقوم المؤسسة بإجراء تكوين داخل المؤسسة لموارده البشرية و استثماراتها لإعطاء العائد.

## 2. من منتجات المؤسسة ماييلي :

أ. المواد الكاشطة المربوطة (**Abrasif Lies**) وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- Céramiques

- Bakélites

- Disque

ب- المواد الكاشطة المطبقة (**Abrasif Appliquées**) : و تنقسم الى ثلاثة

أنواع:



- على شكل ورقي (صفائح) Feuille

- على شكل رباط (شريط) Bande

- ورقة دائري. Disque roule.

## 6- مؤسسة صناعة الاسمنت:

أنشأت مؤسسة الاسمنت بسعيدة بموجب قرار تنفيذي رقم 324/82 بتاريخ 1982/10/30 التابعة لمجمع ERCO بوهران و الذي بدوره تابع للمجمع الصناعي للاسمنت GIC، في سنة 1997 أصبحت وحدات الانتاج التابعة لـ ERCO فروع (Filiale) على شكل شركات مساهمة يسيروها مدراء عامون كمؤسسة الاسمنت في سعيدة SCIS برأس مال يقدر بـ 10.50.000.000 دج، يديرها رئيس مدير عام.

تقع شركة SCIS ببلدية الحساسنة التابعة اقليميا لولاية سعيدة ،تبعد عن البلدية بـ 3 كلم و عن مقر الولاية بـ 20 كلم. تملك منطقتين للاستغلال:

- واحدة للكلس (Calcaire) تقع على بعد 1500 متر عن الشركة بإنتاج يقدر بـ : 30000 طن.

- الأخرى للطين Argile تبعد بـ: 27 كلم جنوب الشركة و بإنتاج 6000 طن.

تبلغ المساحة الكلية للشركة حوالي 23 هكتار موزعة بـ:

- 8 هكتارات مساحة مغطات.

- 11 هكتار مساحة غير مغطاة.

- و الباقي (أي 4 هكتارات) عبارة عن مساحة خضراء.

تنتج المؤسسة مادة الاسمنت من نوع CPJ 42.5 ، كما يمكن انتاج انواع اخرى من الاسمنت CEMAA،CEB، قدرت الطاقة الانتاجية لأواخر سنة 2007 بـ 480000 طن لتصل الى الاهداف المسطرة في 2009 و لأول مرة منذ انشائها فاق الانتاج 500000 طن، يسهر على نجاح هذه العملية الانتاجية طاقم مخضرم بشقيه الاداري ،المخبري و الانتاجي يقدر بـ 380 عامل و برأس مال اجتماعي 10.50.000.000 دج.

#### 7- مؤسسة التسيير السياحي EGT (محطة حمام ربي سعيدة):

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 (EGT) 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 نمط 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 GESTOUR (SGP).

➤ عدد عمالها: يقدر عدد عمالها حاليا بقرابة 700 عامل.

مؤسسة حمام ربي

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 .

8- المؤسسة الجديدة للتفصيل بسعيدة:

أ. نشأة مؤسسة NEC:

هي مؤسسة باشرت عملها في الستينات تحت تسمية SONAC ثم أخذت

تسمية SONITEX و أخيرا أصبحت تعرف بالمؤسسة الجديدة للتفصيل

NEC ، و التسمية جديدة للمؤسسة أصبحت معروفة بها بعد تأسيس الجمع

الجديد GETEX في 2014 و المكون من ثلاثة فروع هي:

- فرع الاقمشة (تصنيع القماش)

- فرع التفصيل و التلييس

- فرع الجلود.

ب. تعريف مؤسسة NEC:

هي فرع من مجمع C و H متواجدة بوسط مدينة سعيدة نُهج الدكتور دمرجي مقابل مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة، و بجوار المكتبة المركزية، تشغل لأكثر من 150 عامل و تحتل صدارة باقي الفروع حيث استفادت من برنامج استثمار ساعدها على تجديد كل الآلات الانتاج و تجهيزات حديثة و فعالة من حيث النوعية و الكمية ، مما جعلها توسع من نطاق انتاجها مثل الملابس النسائية ، ملابس رجالية و ملابس الاطفال... الخ.

ج. بعض منتجاتها:

- ملابس عادية: قمصان ، سراويل ، فساتين الخ..

- ملابس رياضية.

ملابس عمل: بدلات عمل، ستر، ملابس أمن

9- مؤسسة وحدة الاكياس SACAEH:

في 1999/12/25 تم رسميا انشاء شركة الاكياس و هي شركة ذات أسهم برأسمال ب 84.000.000 دج و في سنة 2000 اعادة رسملة المؤسسة برأسمال قدره 150.000.000 دج و بتعداد عمال 60 عامل ،مختصة في تحويل الورق الى أكياس لتعبئة الاسمنت ، الجبس ، تغذية الانعام ، و منتجات فلاحية غذائية ... الخ، مقرها الاجتماعي بعبي الحجر الذي يبعد عن مدينة سعيدة ب 7 كم.

العنوان : طريق المحطة - عين الحجر - سعيدة.

هدف المؤسسة : صناعة و تسويق الأكياس (ورق كرافت)

طبيعة المؤسسة : مؤسسة ذات اسهم.

رأسمال اجتماعي : 150.000.000 دج

مساحة الصنع: 39400م<sup>2</sup> منها 5655م<sup>2</sup> مبنية مغطاة

قدرة الانتاج : 520.00000 كيس

10- مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 01 :

الموقع: أرزيو

مكان التواجد: المنطقة الصناعية بطيوة

تاريخ التشغيل: 1964

قدرة المعالجة: 1.7 مليار م<sup>3</sup> غاز في السنة

عدد المسارات: 03

المنتجات : الغاز الطبيعي المميع و غاز البوتان

قدرات الانتاج:

• الغاز الطبيعي المجموع 2 مليار م<sup>3</sup> في السنة

• غاز البوتان 1850 طن في السنة.

11- مركب تحلية مياه البحر و انتاج الطاقة الكهربائية KAHRAMA

- الموقع :

الولاية :ولاية وهران

الدائرة : بطيوة

البلدية : بطيوة

المكان بالضبط: المنطقة الصناعية بطيوة وهران

الإحداثيات: 0.144773 w ، 35.481991 N

الهيئة الوصية : وزارة الموارد المائية

التصنيف: الدرجة ب

تعداد العمال :120 عامل ( 114 وطنيين – 06 أجنب).

## 12- شركة طوسيالي لإنتاج الحديد و الصلب

الموقع:

الولاية :ولاية وهران

الدائرة : بطيوة

البلدية : بطيوة

المكان بالضبط:القطب الصناعي ببطيوة ولاية وهران

الإحداثيات:W 0.153015 ، N35.462271

الهيئة الوصية : وزارة الطاقة و المناجم

التصنيف: الدرجة أ

تعداد العمال :1082 عامل ( 720 وطنيين – 362 أجنب).

## 13- شركة هيلوس:

- الموقع :

الولاية :ولاية وهران

الدائرة : بطيوة

البلدية : بطيوة

المنتج : إنتاج الكيماويات الوسيطة بما في ذلك غاز الهليوم

الملكية حكومية

أنشئت سنة :1991

القطاع: الصناعات التحويلية

عدد الموظفين:150 عامل

في منتصف التسعينات افتتحت المحطة الجديدة لتوليد الهيليوم في مدينة أرزيو الجزائرية لها القدرة على إنتاج 17 مليون متر مكعب من غاز الهيليوم مما يغطي الطلب الأوروبي من الهيليوم في السوق العالمي.

#### 14- مجمع الزجاج و الكشط ENAVA

تأسست شركة المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم: 82/418 الصادر بتاريخ 1982/12/09 وقد فتحت أبوابها سنة 1983 تحت اسم الشركة الوطنية للزجاج و مواد الكاشطة، حيث ان السداسي الثاني لسنة 1982 كان من أجل التجريب التقني وتشغيل التجهيزات وكان عدد المناصب المقترحة 300 منصب بقدرة إنتاج تقديرية 3020 طن في السنة، ارتفع عدد المناصب إلى 312 منصب وذلك حسب متطلبات الأسواق الوطنية والخارجية وكان القرار النهائي في 23 نوفمبر 1983. وانطلاق الأشغال يصادف مع إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للمواد الكيماوية (SNIC)، وأصبحت المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ووزعت إلى مقرات عديدة من بينها: في جيجل (JIJEL – AFRICA) ووحدة إنتاج الزجاج وزجاج السيارات في بومرداس (THENIA SONIVER) وحدة إنتاج المرايا وتحويل الزجاج في الشلف (CHLEF – NOVER) وحدة إنتاج الزجاج البيتي في وهران (OARAN – NOVER) وحدة إنتاج الزجاج المعجون وقارورات المشروبات الغازية في سعيدة (ABRAS) وحدة إنتاج المواد الكاشطة.

## الملحق 02: الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان عن تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر

دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراة في علوم التسيير حول موضوع " تنمية الابداع في خدمة التحسين المستمر ، 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:

- البيانات الشخصية:

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30  30-40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 3- المؤهل العلمي:  ابتدائي  ثانوي  جامعي
- 4- المسمى الوظيفي  مدير  مساعد مدير  رئيس قسم  أخرى وضح ...
- 5- سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 6- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:  من 1 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات



القسم الثاني: أسئلة الاستبانة

المحور الأول: تنمية الابداع في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مقومات الابداع					
	<b>الحساسية للمشكلات</b>					
-1	بإمكاني ملاحظة العيوب و النقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل					
-2	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها و أحفظ لمواجهتها					
	<b>الأصالة</b>					
-3	أحرص على إنجاز ما يسند إلي من مهام بأسلوب عمل جديد					
-4	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق اليها أحد					
	<b>المرونة</b>					
-5	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها					
-6	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل					
	<b>الطلاقة</b>					
-7	يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة					
-8	يتوفر لدي القدرة على إقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل					
	<b>قدرة الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته</b>					
-9	يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل					
-10	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل					

					مراحل العملية الابداعية	محور فرعي 2
<b>اكتشاف و تحديد المشكلات</b>						
					اقوم بتحديد المشكلة – الانحراف عن الهدف أو النتيجة المرغوبة بوضوح	11-
					أحدد مصدر المشكلة (داخلية – خارجية)	12-
					استطيع توضيح مدى حدة (صعوبة ) المشكلة بدقة	13-
<b>انتاج الافكار</b>						
					استخدام أساليب مختلفة لإنتاج الافكار مثل العصف الذهني	14-
					أقوم بطرد الافكار المسيطرة التي تقف عائقا أمام رؤيتي لفكرة جديدة مثل الخبرات السابقة	15-
					أقوم بتأجيل اصدار الحكم على الأفكار المطروحة لإنتاج أكبر عدد من الافكار	16-
<b>تحليل الأفكار</b>						
					أسجل الافكار المطروحة في اجتماع انتاج الافكار على لوحة أمام العاملين	17-
					أفحص مدى ارتباط الافكار بالموضوعات المطروحة بدلا من الذهاب للاستنتاجات بسرعة	18-
<b>تقييم الافكار</b>						
					اختار الافكار التي تتوافق مع ظروف البيئة الخارجية للعمل	19-
					اختار الافكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع	20-
					أتجنب الاعتماد في انتقاء الافكار البديلة على معيار واحد و دوافع خفية لا تتعلق بالموضوع المطروح	21-
<b>تنفيذ الافكار</b>						
					أحول الافكار البديلة الى حلول عملية	22-
					أحرص على قبول و تأييد العاملين للأفكار البديلة المنتقاة للتنفيذ	23-
					أحدد الخطوات الاجرائية التي ينبغي الاقدام عليها لتنفيذ الافكار ضمن جدول زمني	24-
					أتابع تنفيذ الافكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح	25-

## المحور الثاني : أثر الابداع في التحسين المستمر

التحسين المستمر للعمليات					
				26-	تنخفض التكاليف الصناعية غير المباشرة في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المشابهة
				27-	منتجات المؤسسة لها معدلات متدنية من المعيب
				28-	تستخدم المؤسسة مخططات متعددة للرقابة على الجودة
				29-	للمؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيير في تصميم منتجاتها
				30-	تقوم المؤسسة بتطوير المكائن و المعدات باستمرار لإنتاج منتجات متنوعة
				31-	تنفذ المؤسسة طلبات متغيرة في حجم الانتاج من دون تأثير على الكلفة
				32-	تنجز العمليات الانتاجية في المؤسسة في الوقت المحدد لتلبية طلبات الزبائن بشكل سريع
				33-	تستخدم المؤسسة تطبيقات في البرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق و أساليب جديدة تختلف عن المؤسسات المنافسة
				34-	توجد أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المنتج
تحسين اداء الافراد					
				35-	يؤدي أفراد المؤسسة أعمالهم بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة
				36-	يحقق أفراد المؤسسة الاهداف المطلوب إنجازها
				37-	يساهم الابداع في تحسين أداء أفراد المؤسسة
				38-	يشارك أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة أدائهم
				39-	يتوفر لدى عمال المؤسسة المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية
				40-	يستطيع عمال المؤسسة العمل ضمن فرق عمل
				41-	تتوفر لدى العمال الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الامر
				42-	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة
				43-	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الجيدة (التعامل) مع الآخرين
				44-	لدى الافراد ميول و قدرات على التكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة
				45-	لدى الأفراد أسلوب جيد لعرض آرائهم و مقترحاتهم التي تمتاز بالقبول

					التحسين المستمر في أداء المؤسسة	
					زادت القدرة التنافسية نتيجة العمليات الابداعية في المؤسسة	-46
					هناك زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة للإبداع	-47
					هناك زيادة مستمرة في المردودية المالية للمؤسسة	-48
					نتيجة الابداع و ازدياد القدرة الانتاجية للمؤسسة هناك زيادة في التوظيف	-49
					تقدم المؤسسة مستوى متميز من المنتجات للعملاء	-50
					هناك ارتفاع في معدل رضا العاملين	-51
					هناك ارتفاع في معدل رضا العملاء	-52
					توسع في الفرص و النمو و مستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد	-53

# فهرس المحتويات

	الإهداء
	الشكر و التقدير
	المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
01	المقدمة العامة
14	الفصل الأول: تنمية الابداع و مهارات التفكير الابداعي في المؤسسة
15	مقدمة الفصل الأول
16	المبحث الاول: الاطار النظري و الفكري للإبداع
16	المطلب الأول : ماهية الابداع و علاقة الابداع بالابتكار
16	1- مفهوم الابداع
18	2- علاقة الابداع بالابتكار
19	المطلب الثاني: أهم نماذج الابداع
19	1. النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي
20	2. النموذج الآلي:
20	3. نموذج التركيب التراكمي
20	4. نموذج Griffin & Hauser
21	5. نموذج Utterback model
21	6. نموذج شركة Thoistrup الدانمركية
22	7. نموذج التطوير عبر قنوات المراحل
22	8. نماذج الشركات اليابانية
24	9. نموذج كوتلر Kotler في تبني الإبداع

25	المطلب الثالث: مفهوم التفكير الابداعي و أهم مراحلله و أنواعه
25	1- تعريف التفكير الابداعي
25	2- خصائص التفكير الإبداعي
33	3- مراحل التفكير الابداعي
35	4- أنواع الإبداع
39	المبحث الثاني: تنمية الابداع في المؤسسة
39	المطلب الأول : أساليب و أدوات تنمية الابداع في المؤسسة
39	1- نظرية ووترومان و بيترز (البحث و التفوق) <b>B.Waterman &amp; T.Peters</b>
40	2- نظرية كليفوردي و كافيني (الأداء الفائز) <b>R.Cavangh &amp;D.Cliford</b>
41	3- نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي) <b>Edward de Bono</b>
43	4- نظرية أوسبورن <b>Osborn</b>
47	المطلب الثاني: تنمية الابداع من خلال ارساء ثقافة ابداعية في المؤسسة
47	1. مفهوم ثقافة المؤسسة:
47	2. عناصر ثقافة المؤسسة:
48	3. خصائص ثقافة المؤسسة:
48	4.الثقافة الابداعية في المؤسسة
51	المطلب الثالث: تنمية الابداع من خلال المورد البشري
51	1- الاستقطاب و الاختيار و التعيين
53	2- تدريب و تطوير الموارد البشرية
53	3- تحفيز الموارد البشرية
55	المبحث الثالث : دور و أهمية الابداع في تحسين أداء المؤسسة.

55	المطلب الأول : تطبيق الافكار الابداعية لدعم قرارات المؤسسة
55	1- طرق تطبيق الافكار الابداعية
57	2- التحفيز على الإبداع داخل المؤسسة
62	المطلب الثاني: تكاليف و عوائد الإبداع
62	أولاً: الحاجة إلى الإبداع
63	ثانياً: : تكاليف و عوائد الإبداع
63	1- ميزة السعر الأعلى للإبداع
65	2- ميزة الإبداع في زيادة المبيعات
66	3- ميزة الإبداع في خفض التكلفة
67	المطلب الثالث: دورة حياة الإبداع و أهم طرق قياسه
67	1- دورة حياة الابداع:
71	2- قياس الإبداع في المؤسسة
80	خلاصة الفصل الاول
81	الفصل الثاني : تأثير الابداع على التحسين المستمر
82	مقدمة الفصل الثاني
83	المبحث الأول: مدخل التحسين المستمر (الجدور و المنهج الياباني في التحسين المستمر)
83	المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر و أهم نماذجه
83	أولاً: مفهوم التحسين المستمر
85	ثانياً: نموذج عملية التحسين FOCUS-PDCA
87	المطلب الثاني : أنواع و متطلبات التحسين المستمر
87	أولاً:متطلبات و أهداف التحسين المستمر
89	ثانياً:أنواع التحسين المستمر
91	المطلب الثالث: مناهج التحسين المستمر

92	أولاً: المفاهيم الأساسية لمنهج الكايزن
93	ثانياً: الأساليب الإدارية الوقائية الرئيسية لنجاح نظام الكايزن التحسين المستمر
94	ثالثاً: دعائم منهج كايزن في التحسين المستمر
95	المبحث الثاني: أدوات و أساليب التحسين المستمر
95	المطلب الأول: أهم أدوات التحسين المستمر
95	أولاً: قوائم الاختبار (قوائم التحقق، استمارة التأكد)
97	ثانياً: خرائط التدفق
100	ثالثاً: مخطط السبب و النتيجة (تحليل السبب و التأثير)
103	رابعاً: مخطط الترابط (مخطط الانتشار):
104	خامساً: المدرجات التكرارية
105	سادساً: تحليل باريتو
105	سابعاً: لوحات الضبط (خرائط المراقبة الاحصائية)
107	المطلب الثاني: طرق و أساليب التحسين المستمر
107	1- نظام Jit
109	2- المقارنة المرجعية
111	المطلب الثالث: تكاليف التحسين المستمر
111	1- مفهوم و أهداف تكلفة التحسين المستمر
113	2- آلية و خطوات تحديد تكلفة التحسين المستمر
115	3- الانتقادات الموجهة إلى تكلفة التحسين المستمر
116	المبحث الثالث: تأثير الابداع على التحسين المستمر
116	المطلب الاول: مقارنة بين الابداع و التحسين المستمر
118	المطلب الثاني: تحقيق التحسين المستمر من خلال الابداع
121	المطلب الثالث: الابداع في تحسين المنتجات في المؤسسة الاقتصادية



138	المبحث الرابع: حدود و أساليب حماية الابداع و التحسين المستمر
138	المطلب الاول: حدود الإبداع و التحسين المستمر
138	1- عيوب التحسين المستمر
140	2- عيوب الابداع
142	المطلب الثاني: طرق حماية الابداع و التحسين المستمر
150	خلاصة الفصل الثاني
151	الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية العاملة بالعرب الجزائري
152	مقدمة الفصل التطبيقي
153	المبحث الاول: معطيات الدراسة
153	المطلب الاول : طبيعة الدراسة
154	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات و المعلومات
154	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة في قياس و تحليل متغيرات الدراسة
155	المطلب الرابع: صدق و ثبات مقياس الدراسة
156	المبحث الثاني: صياغة النموذج الافتراضي للبحث
156	المطلب الاول: نموذج البحث
156	المطلب الثاني: فرضيات البحث
157	المطلب الرابع: وصف عينة الدراسة
179	خلاصة الفصل التطبيقي
181	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق

## ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية و علاقته بالتحسين المستمر، فتم تناول المفاهيم النظرية ذات الصلة بالموضوع ، و محاولة تحليل علاقة الارتباط و التأثير بين المتغير المستقل بأبعاده الممثلة بمراحل العملية الابداعية و مقومات الابداع في المؤسسة على المتغير التابع ممثلا بالتحسين المستمر . و لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 180 استمارة على عينة من مديري و رؤساء أقسام المؤسسات محل الدراسة و الممثلة في 14 مؤسسة اقتصادية تنشط بالغرب الجزائري ، و قد بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لتنمية الابداع على التحسين المستمر . و خلصت الدراسة الى تقديم مجموعة من التوصيات ، كان أهمها هو أن الابداع ليس صدفة أو معجزة و انما هو بتضافر الجهود و التكوين المستمر للأفراد مما يهيئ البيئة المناسبة للتحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الابداع ، التحسين المستمر ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## Résumé :

L'étude visait à identifier les réalités de l'innovation dans les entreprises algériennes et de ses relations avec l'amélioration continue d'ont été passés d'aborder des notions théoriques pertinents, et la tentative de l'analyse des relations d'association, et l'impact de variable indépendante dans ses dimensions Représentante des étapes du processus d'innovation et de viabilité de l'innovation de l'institution de l'évolution actuelle du représentant de l'amélioration continue .pour atteindre les objectifs de l'étude ont été distribués 180 formulaires de l'échantillon des directeurs et chefs de sections des institutions à l'étude et de 14 institutions économiques actives à l'ouest algérien, a montré des résultats de l'étude que l'influence de la valorisation de l'innovation d'amélioration continue .et l'étude d'une série de recommandations, dont le plus important est que l'innovation n'est pas par hasard ou miracle et est une action concertée et de formation continue du personnel afin de créer l'environnement propice l'amélioration continue à l'entreprise économique algérienne.

**mot-clé :** l'innovation, l'amélioration continue, l'entreprise économique algérienne

## Summary :

The study aimed to identify the reality of innovation in Algerian institutions and its relationship to continuous improvement. The theoretical concepts related to the subject were already discussed, And to attempt to analyze the relationship of correlation and influence between the independent variable in its dimensions represented by the stages of creative process and the elements of innovation in the institution on the variable represented by the notable progress , and to achieve the objectives of the study, 180 samples were distributed to a group of directors and heads of the departments of the institutions of study, which is represented in 14 economic institutions active in the west of Algeria. The results of the study showed that there is an impact of the development of innovation on the steady advance. Hence, the study concluded to provide a set of recommendations. The most important is that innovation is not a coincidence or a miracle, but is a combination of efforts and regular training of individuals, thus creating the environment for marked results in the Algerian economic institution.

**Keywords :** innovation , continuous improvement, the Algerian economic institutions.