

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)

إدارة الأفراد و المنظمات و حوكمة الشركات

تخصص : حوكمة الشركات

إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات

-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية

(LIT-MAG) - بتلمسان

تحت إشراف

الدكتور جناس مصطفى

إعداد الطالبة

فوراري مريم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د.جناس مصطفى
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د.شريف نصر الدين
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د.حساين آمال

السنة الجامعية : 2011-2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« (24) قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26) واحلل عقدةً من لساني (27) »  
يَفْقَهُوا قَوْلِي (28) «

سورة طه - الآية 24-28

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

## تشكرات

الحمد لله الذي له العزة والجبروت، وييده الملك والملكوت، وله الأسماء الحسني والنعوت، القادر فلا يعجز شيء في السماوات والأرض ولا يفوت، أنشأنا من السماء نسما ويسرّ لنا الأرزاق وقسمًا، وله البقاء والثبوت، وهو الحي الذي لا يموت والصلاة والسلام على سيدنا ومولانا محمد النبي الأمي العربي وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب.

أتقدم أولاً بالشكر والامتنان إلى الدكتور جناس مصطفى لقبوله الإشراف على هذا العمل، كما أتقدم بالشكر إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى مدير مخبر البحث "تقييم سياسة التنمية الاقتصادية في الجزائر" والذي كان السبب في توفيقني ما بين العمل والدراسة فليجازيه الله تعالى.

إلى لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل، وإلى كل أعضاء مخبر بحث تقييم سياسة التنمية الاقتصادية في الجزائر ومخبر إدارة الأعمال ورأس المال الاجتماعي.

- إلى كل من يحملهم قلبي ولم يكتبهم قلبي -

إهداء

إلى والدي ووالدي

إلى أخي وأخواتي

إلى أختي في الله إيمان

إلى زملائي....





# فهرس المحتويات

-	كلمة شكر	
-	الإهداء	
-	فهرس المحتويات	1
-	المقدمة العامة	1

## الفصل الأول: الإطار النظري والفكري للإبداع

7	- مقدمة الفصل	
8	I- ماهية الإبداع و أهميته	
8	I.1- ماهية الإبداع	
9	I.2- تعريف الإبداع	
12	I.3- خصائص الإبداع	
13	I.3.1- الإبداع والابتكار: أي اختلاف؟	
14	I.3.2- الذكاء والإبداع: أي اختلاف؟	
14	I.3.3- عملية الخلق	
15	I.4.3- التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع	
17	I-4- شروط الإبداع	
18	II- التصنيفات المختلفة للإبداع	
18	II.1- طبيعة الإبداع	
18	II.1.1- الإبداع في المنتج	
20	II.2.1- الإبداع في النظم المرحلية	
21	II.3.1- الإبداع في الهيكل التنظيمي	
22	II.3.1- الإبداع في الموقع (السوق)	
22	II.2- أثر الإبداع على السوق	
22	II.1.2- الإبداع الجذري	
24	II.2.2- الإبداع الارتقائي	
24	II.3- درجة التجديد	
25	II.4- نظريات الإبداع	

## فهرس المحتويات

25	..... 1.4. II - النظرية العبقرية.....
25	..... 2.4. II - نظرية التحليل النفسي.....
25	..... 3.4. II - نظرية القياس النفسي.....
26	..... 4.4. II - نظريات حل المشكلة و الإبداع.....
26	..... 5.4. II - نظرية Guildford.....
26	..... 6.4. II - نظرية Osborne.....
27	..... 7.4. II - نظرية Altshuller.....
27	..... 8.4. II - النظريات المعرفية.....
28	..... 5. II - الإبداع خاصية من خاصيات المفاول.....
29	..... 6. II - النظام المرحلي للإبداع بالنسبة للنظرية التطورية.....
31	..... 7. II - تنظيم الإبداع كعملية ساحمة بخلق حصة سوقية.....
32	..... 1.7. II - الصناعات البديلة.....
33	..... 2.7. II - المجموعات الإستراتيجية.....
34	..... 3.7. II - سلسلة الشراء.....
34	..... 4.7. II - المنتجات والخدمات المكلمة.....
34	..... 5.7. II - التوجه الوظيفي والانفعالي.....
35	..... 6.7. II - الزمن.....
37	..... III - الاقتصاد الجزئي والكلبي للإبداع.....
37	..... 1. III - الاقتصاد الجزئي للإبداع.....
37	..... 1.1. III - الحث على الإبداع.....
38	..... 2.1. III - الفرص التكنولوجية.....
43	..... 3.1. III - الطلب والسعر.....
43	..... 4.1. III - خصائص المؤسسة المبدعة من حيث الحجم و التنظيم.....
45	..... 5.1. III - تمويل الإبداع.....
46	..... 2. III - الاقتصاد الكلبي للإبداع.....
46	..... IV - دورة حياة الإبداع.....
48	..... V - الإبداع حسب استراتيجياته.....
49	..... VI - تكلفة الإبداع.....
52	..... - خلاصة الفصل الأول.....

# فهرس المحتويات

## الفصل الثاني: إدارة الإبداع والميزة التنافسية

53	مقدمة الفصل.....
54	I- الفكر الإداري و تطوره .....
54	I.1- تعريف الإدارة .....
54	I.2- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة .....
54	I.2.1- الإدارة العلمية.....
55	I.2.2- البيروقراطية.....
55	I.3- المدرسة السلوكية .....
55	I.4- المدارس الحديثة .....
56	I.4.1- مدرسة علم الإدارة .....
56	I.4.2- مدرسة النظم.....
56	I.4.3- مدرسة الظرفية في الإدارة.....
57	I.4.4- الإدارة بالأهداف .....
57	II- إدارة الإبداع .....
59	II.1- عملية تسيير الإبداع .....
59	II.2- تعريف إدارة الإبداع .....
62	II.3- أهمية إدارة الإبداع.....
63	II.4- عناصر إدارة الإبداع.....
64	II.5- المسار المنهجي لتحقيق إدارة الإبداع .....
64	II.5.1- إدارة الإبداع كعامل مساعد على كسر الحواجز التي تحول دون عملية الإبداع .....
65	II.5.2- تحسين إدارة الإبداع كأداة لتوليد القيمة .....
66	II.5.3- الإبداع والتخطيط.....
66	II.5.4- قنوات الإبداع .....
67	II.5.5- التنظيم المرحلي للإبداع .....
68	II.6- الإبداع والأداء .....
68	II.7- الإطار المتكامل للإبداع .....
69	III- المكزومات الفعالة المساهمة في تحقيق إدارة الإبداع .....
69	III.1- عمليات تسيير الإدارة والإبداع التكنولوجي .....

## فهرس المحتويات

70	..... 2.III - المباشرة في الإبداع
71	..... 3.III - رأسمال البشرى و مساهمته في الإبداع
71	..... 1.3.III - الإبداع و المعارف
71	..... 2.3.III - الإبداع التشاركي (الجماعي)
72	..... 3.3.III - الشبكة كمحرك للإبداع
72	..... IV - القوى الداخلة في إدارة الإبداع
72	..... 1.IV - إدارة المعرفة
72	..... 1.1.IV - مفهوم المعرفة
73	..... 2.1.IV - مراحل إدارة المعرفة
73	..... 3.1.IV - من تحليل الأنشطة الإبداعية إلى فحص القدرات من أجل الإبداع
75	..... 2.IV - إدارة التغيير
75	..... 1.2.IV - التغيير التنظيمي
75	..... 2.2.IV - التغيير التنظيمي والتأقلم مع البيئة
78	..... 3.IV - دور وظيفة البحث والتطوير
78	..... 1.3.IV - دور وظيفة البحث والتطوير وارتباطها بالتكنولوجيات والأسواق
80	..... 2.3.IV - مختلف الأجيال المتعلقة بالبحث والتطوير (R&D)
81	..... 4.IV - إدارة المشروع الإبداعي
82	..... 5.IV - ثقافة الإبداع
83	..... V - النظم المرحلية (العمليات) المتعلقة بإدارة الإبداع
84	..... 1.V - مرحلة التحفيز
85	..... 2.V - مرحلة الاختراع
86	..... 3.V - مرحلة التنفيذ
87	..... 4.V - مرحلة التنظير والتقييم
87	..... VI - إدارة الإبداع والميزة التنافسية
87	..... 1.VI - التحليل الاستراتيجي للمؤسسة
88	..... 1.1.VI - التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي
88	..... 2.1.VI - التحليل التنافسي
88	..... 3.1.VI - إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
90	..... 2.VI - الميزة التنافسية
90	..... 1.2.VI - تعريف الميزة التنافسية حسب PORTER
91	..... 2.2.VI - الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية

## فهرس المحتويات

91	..... 3.2.VI - دورة حياة الميزة التنافسية
92	..... 4.2.VI - تحليل قوى التنافس
97	..... 3.VI - تأثير إدارة الإبداع على الميزة التنافسية
98	..... 1.3.VI - شجرة إدارة الإبداع و الميزة التنافسية
99	..... 2.3.VI - علاقة إدارة الإبداع بالميزة التنافسية
100	..... 3.3.VI - الميزات الإستراتيجية الناتجة عن الإبداع
107	..... - خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية (LIT-MAG)

108	..... - مقدمة الفصل
109	..... I - التعريف بالمؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية
109	..... I.1 - مراحل تطور المؤسسة
110	..... I.2 - مهام و أهداف المؤسسة
111	..... I.3 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة
113	..... II - العوامل المساعدة في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة
113	..... II.1 - الإصلاحات التي جرت في المؤسسة
114	..... II.2 - دور إستراتيجية الإبداع في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة
114	..... II.3 - الإستراتيجية التنافسية المتبعة لدى المؤسسة
115	..... III - واقع عملية الخلق والتجديد داخل المؤسسة
115	..... III.1 - وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة
116	..... III.2 - الطرق الجديدة في عمليات الإنتاج
117	..... III.3 - عوائق الإبداع والتجديد داخل المؤسسة
118	..... IV - التشخيص الداخلي للمؤسسة

## فهرس المحتويات

119	..... 1.IV - تطور الإنتاج وحجم المبيعات
120	..... 2.IV - تطور التكاليف ورقم الأعمال
122	..... 3.IV - الهدف العام من الدراسة التطبيقية
124	..... تحليل نتائج الجزء الأول
126	..... تحليل نتائج الجزء الثاني
135	..... تحليل نتائج الجزء الثالث
140	..... اختبار الفرضيات
146	..... - خلاصة الفصل التطبيقي
147	..... - الخاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملاحق



## المقدمة العامة

## - تمهيد:

انصب اهتمام المؤسسة في سنوات العشرينات السابقة حول عملية تخفيض التكاليف والتحكم في قنوات الإنتاج، بغية إنتاج منتجات وتقديم خدمات تتسم بجودة عالية وأسعار مقبولة من طرف المستهلك الذي يعتبر سيد الموقف في سوق يتسم بالمنافسة الشرسة والمنتجات البديلة.

ففي سنوات التسعينات من القرن الماضي نجد أنّ واقع صدمة العولمة غير كلّ موازين المؤسسات الاقتصادية (من منظور الاقتصاد الجزئي)، وقوي اقتصاديات الدول (من منظور الاقتصاد الكلي)، هذا ما تولد عنه مرحلة جديدة تمثلت في: الانتقال من مرحلة تسيير الماديات إلى مرحلة تسيير اللاماديات والتي تحتضن مفاهيم جديدة كالخيال وخلق الأفكار الخلاقة، فاعتبرت هذه المفاهيم الحديثة كنمط جديد يستوجب على المؤسسات المعاصرة فتح أبوابها له واستقباله و إدماجه في أنشطتها الإستراتيجية والتشغيلية.

فأمسى من الضروري على المؤسسات أن تبدع من اجل البقاء والقدرة على رفع حواجز المنافسة، ليتسنى لها التوسع في السوق وتحقيق ديمومة مستمرة مقارنة مع المنافس وعليه، أصبح الإبداع ضرورة حتمية للمؤسسة الراغبة في النجاة وتنمية نشاطاتها خصوصا تلك المعتمدة على إستراتيجية التركيز، إذ أنّ الإبداع يسمح لها بتغيير وجهتها إلى وجهة تعتمد على إستراتيجية التنويع في المنتجات بسبب الأفكار الجديدة وهكذا يتسنى لها الحصول على حصص سوقية أكبر والتي تتطلب إنتاج سلسلة من المنتجات الجديدة لمجموعة من الفئات المستهدفة.

وكنتيجة لتحولات المحيط المستمرة كان على المؤسسة خلق جو ملائم للإبداع مع معرفة كيفية تسيير مراحلها وعملياته على المدى الطويل وهذا ما يعرف بإدارة الإبداع.

تعتبر إدارة الإبداع نمط تسييري استراتيجي محض والتي تحمل في طياتها مجموعة من القوى الداخلة والمؤثرة فيها باعتبارها إدارة منفتحة مع العالم الخارجي، فهي تتأثر بهذا المحيط المتذبذب كما تؤثر عليه، ولكي تضمن المؤسسة السير الحسن لأنشطتها الإبداعية سواء كانت أنشطة إستراتيجية أو تشغيلية فيجب أن تكون لها القدرة في التحكم الفعال بإدارة الإبداع باعتبارها أداة من أدوات الريادة مقارنة مع المنافس.

إنّ نجاح إدارة الإبداع وضمان فعالية أدائها على المدى الطويل يعتمد على قدرة المؤسسة في التحكم بمجموعة من المؤثرات من أهمها ما يعرف "بثقافة الإبداع" والتي تعتبر القلب النابض لإدارة إبداع المؤسسة، كما تشمل ثقافة

الإبداع بدورها على مجموعة من المتغيرات المكونة لها وشرط وجودها داخل المؤسسة شرط ضروري على المؤسسة المعاصرة.

## 2- الإشكالية والفرضيات:

تعد مشكلة التميز والتفرد في السوق بمبتغي القدرة على مواجهة المنافسة (محلية أو أجنبية) من بين الهواجس التي تحبط المؤسسات الجزائرية والتي تسعى لمواجهتها خصوصا بعد ظاهرة اكتساح المنتجات الأوروبية خاصة اليابانية التي جعلت من الأسواق الجزائرية أطيب مأوي لها واستفحلت هذه الأزمة، فكان من مخلفاتها ترك آثار سلبية على المؤسسات الجزائرية مع عدم رغبة المستهلك الجزائري في اقتناء المنتجات الوطنية نتيجة لعدم تميزها بالجودة والأسعار المرتفعة، بالإضافة إلى انخفاض القدرة التنافسية للمؤسسة وتقليص حصتها السوقية مقارنة مع المنتجات المستوردة.

ولا يزال ناقوس الخطر لم يسمع بعد، خصوصا بعد الانضمام الفعلي للجزائر في منظمة التبادل الحر الأوروبي، بحيث ستشهد منتجاتنا الوطنية صدمات في الأسواق الأوروبية من حيث جودة وأسعار منتجات هذه الأخيرة، وهذا نتيجة لإتباعها على النمط الجديد أثناء العمل والمثمل في الإبداع وخلق المنتجات والخدمات الجديدة مع فعالية إدارة الإبداع الخاصة بالمؤسسات الأوروبية، وعليه فإن المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية محلية (على المستوى المحلي) من صوب والمبتغية أن تكون لمنتجاتها درجة القبول والاستقبال في الأسواق الأوروبية من صوب آخر، يجب أن تمسك بزمام الإبداع وجعله من أهم المعطيات السامحة للمؤسسة بالريادة والتألق، وبجعل ثقافة الإبداع المكون الأساسي لإدارة الإبداع باعتبار أن هذا الأخير هو المفتاح الفاصل بين المؤسسات والقادر على خلق ميزة تنافسية مستدامة.

وعلى هذا الأساس تتمثل إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي :

مامدى مساهمة إدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للفرشة المغاربية LITMAC ؟ باعتبار أن المؤسسات الجزائرية تريد المحافظة على مكانتها في السوق الجزائرية، بالرغم من المنافسة القوية من المنتجات الأجنبية والمحلية.

فنجد أن لإدارة الإبداع متغيرات أهمها: ثقافة الإبداع والتي تعتبر أهم القوى المؤثرة على إدارة الإبداع.

ومن هذه الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها يمكن طرح التساؤلات الفرعية:

- هل يمكن اعتبار ثقافة الإبداع من أهم السبل لضمان فعالية إدارة الإبداع الخاصة بالمؤسسة الجزائرية؟
- هل لثقافة الإبداع عوامل مؤثرة في تكوينها؟
- كيف تتمكن ثقافة الإبداع من إنجاح دور إدارة الإبداع التي تقود بدورها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات الجزائرية؟
- هل يمكن اعتبار الثقافة الإبداعية من أهم المكونات المساعدة في بناء جدار التنافسية؟ وان صحّ التعبير هل يمكن اعتبار الثقافة الإبداعية من بين المفاتيح القوية التي تضيف طابع الميزة التنافسية على المؤسسة المبدعة؟

ولالإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم الاستناد إلى الفرضيات التالية:

- إنّ التحفيز المعنوي للعمال يساهم في خلق الأفكار الجديدة من طرف العمال لتحسين المنتجات وطرق الإنتاج في المؤسسة الجزائرية .
- إنّ الشفافية الموجودة ما بين مختلف الوظائف في الأفكار الجديدة والمعلومات تعطي للعمال القدرة على إنجاز المهام في المؤسسة الجزائرية.
- إنّ العمل الجماعي يعطي فعالية وقدرة على إنجاز المهام في المؤسسة الجزائرية.

### 3- المنهج المستخدم وأدوات الدراسة:

لإضفاء على الموضوع طابع من القيمة العلمية ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية مع القدرة على اختبار صحة الفرضيات المقترحة أو عدمها، تم الاتكاء على مجموعة من المصادر العلمية كالمآب إلى بعض المراجع الأجنبية والعربية، مجموعة من المقالات والدراسات السابقة التي تناولت زاوية من زوايا موضوع دراستنا.

ولتحقيق المبتغي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تجميع مختلف المعلومات والرؤى المختلفة من اجل قدرتنا على الإطلاع الأوفر والقدرة على التعمق والتحليل واستخلاص النتائج والدلائل المتعلقة بموضوع الدراسة حول الإبداع و فعالية إدارته في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة LIT MAC والتي وقع اختيارنا عليها لتكون عينة الدراسة التطبيقية.

أما الجزء التطبيقي من الدراسة فقد تم الاعتماد على دراسة حالة داخل المؤسسة الوطنية للافرشة المغاربية LITMAC باستخدام برنامج SPSS.

#### 4- أهمية الدراسة

ترتبط الأهمية العلمية لهذه الدراسة بارتباطها بالعوز الموجود في المكتبة الأكاديمية حول المواضيع المتعلقة بإدارة الإبداع، فحاولنا إثراءها وإضفاء قيمة إضافية عليها، كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في إفادة مختلف المؤسسات الجزائرية على إحياء طابع الديمومة من اجل التغيير نحو الأحسن مع ضرورة " نشر ثقافة الإبداع " في المؤسسات الجزائرية من اجل القدرة على مواجهة المنافسة محلية كانت أو أجنبية، أما الأهمية العملية لهذا الموضوع تكمن في محاولة التعريف بالمؤسسة الوطنية للافرشة المغاربية، بالإضافة إلى لفت الانتباه إلى عامل الإبداع بجميع أصنافه، زيادة على ذلك إبراز الدور الهام لإدارة الإبداع وأهميتها واعتبارها من أهم المفاتيح المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية ما بين المؤسسات إذ أن ارتفاع درجة الإبداع في المؤسسة يساهم في رفع حواجز المنافسة ما بين المؤسسات.

#### 5- أهداف الدراسة

نتطلع من خلال هذه الدراسة إلى: إعطاء صورة واضحة للإبداع مع محاولة دراسة مختلف أصنافه، إضافة إلى إبراز أهمية واقع عملية التجديد والخلق داخل المؤسسة واعتبارها من أهم العوامل المساعدة في تألق المؤسسة ووصولها إلى درجة الإبداع، كما تحاول هذه الدراسة معالجة موضوع إدارة الإبداع واعتبارها إدارة تعتمد على مجموعة من العوامل المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، إضافة إلى تبيان القوى المؤثرة فيها مع إعطاء صورة واضحة عن سبب ركود المؤسسات وراء لقب الميزة التنافسية في عصر سادت عليه الرغبة في تحقيق المكانة المرموقة بشتى الوسائل، كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة LITMAC وهذا لاهتمامها بمختلف الطرق والأساليب الجديدة لمواجهة المنافسة من اجل التألق و الريادة .

#### 6- أسباب اختيار الموضوع

إنّ سبب اختيارنا لموضوع إدارة الإبداع والميزة التنافسية يكمن في إظهار حقيقة المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يتسم بجو المنافسة والتحولات اللامتناهية (من أذواق المستهلكين، التغيرات التكنولوجية، ثقافة الاستهلاك وحتى من ناحية استعمال المنتج، طريقة عرض الخدمات)، فكان من الضروري البحث عن المفتاح الفاصل بين المؤسسات المتمثل

في الإبداع والذي انعكس ضوئه على فكر المؤسسات واعتباره الأداة المساعدة على التميز والريادة والتألق بين المؤسسات المنافسة. غير أنّ ضمان نجاح عامل الإبداع يتطلب خلق جو ملائم له وهذا عن طريق إدارة الإبداع والتي تعتبر من أهم الميكرتومات المساعدة في تدعيم كيان المؤسسة وإعطائها القدرة في حصولها على ميزة تنافسية مستدامة.

## 7- الصعوبات

- ندرة المراجع المتعلقة بالإبداع وإدارة الإبداع باللغة العربية وخاصة منها الأجنبية ما استدعي البحث عنها من مصادر أخرى.
- صعوبة إيجاد المؤسسة للقيام بالدراسة التطبيقية وإن وجدت فهي تسعى جاهدة إلى عدم إعطاءنا البيانات والمعلومات الموثوق فيها من اجل استكمال خطوات البحث، يرجع هذا كما لا يخفى على احد إلى ما تتميز به علاقة مؤسساتنا مع الجامعة من حيث الانغلاق و عدم التعاون.

## 8- تقسيم الدراسة

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

تطرقنا في الفصل الأول إلى تحديد ماهية الإبداع والتدرج التاريخي له مع تبيان مختلف التصنيفات المتعلقة به والنظريات التي تطرقت له ، كما رأينا الإبداع من منظوريه الكلي والجزئي، مع عرض استراتيجياته ،دورة حياته وإعطاء صورة عامة عن تكلفة الإبداع.

وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى إدارة الإبداع والميزة التنافسية والذي حمل في طياته الفكر الإداري وتطوره عبر مختلف الحقبات، كما تعرضنا فيه إلى إدارة الإبداع والميكرتومات المساهمة في تحقيقها، مع تبيان القوى الداخلة فيها، والنظم المرحلية المتعلقة بها، كما تم إعطاء صورة عامة حول الميزة التنافسية وتأثيرها على إدارة الإبداع ، اختتمنا هذا الفصل بتقديمنا لنموذج شجرة إدارة الإبداع، مع توضيح كيفية تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة .

أما الفصل الثالث والأخير عبارة عن دراسة تطبيقية للمؤسسة الجزائرية للفرشة المغاربية بتلمسان ، بداية قمنا بعرض مختصر للمؤسسة، مع إظهار واقع عملية الخلق والتجديد داخلها، وفي الأخير قمنا بدراسة إدارة الإبداع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة LIT MAC و وضعنا دور ثقافة الإبداع في تحقيق هذه الإدارة.

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



## الفصل الأول

الإطار النظري و الفكري للإبداع

" *Rien ne va de soi, rien n'est donné, tout est construit.* " G. Bachelard

## مقدمة الفصل:

إنّ دراسة عامل الإبداع من حيث التعريفات التي تطرقت إليه وحصر مختلف خصائصه وتصنيفاته يعتبر من الأساسيات المهمة لأدراك وفهم الإبداع من الناحية العلمية والعملية له.

تعتبر دراسة عامل الإبداع من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري بالرغم من وجود دراسات تطرقت إليه وصرحت بأهميته، وهذا من المنظور الكلي (اقتصاد الدولة) والمنظور الجزئي (المؤسسة)، إلا أنّ تطبيق هذه الممارسات مع محاولة استنساخ هته النظريات ووضعها في مناخ يتلاءم مع المحيط الذي يشهد نوبات من التغيرات اللامتناهية يعتبر من الأسس العلمية الحديثة نسبيا.

يعتبر الإبداع من العوامل الحديثة التي ساهمت في تغيير أنماط الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة والتي لطالما عرفت نوع من الثبات والروتين أثناء قيام المؤسسات بمختلف الأنشطة.

إنّ الاتجاهات الحديثة تعتبر الإبداع كنواة مولدة للطاقة، فهي بذلك تعتبره المولد الرئيسي الذي يخلق طاقة استثنائية والتي تسمح بدورها بإنتاج منتجات خلاقية و متميزة في السوق.

في هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة وجيزة عن ماهية الإبداع والتدرج التاريخي لمفهوم الإبداع مع تبيان مختلف التصنيفات المتعلقة به، بالإضافة إلى النظريات التي تطرقت له.

كما سيتم التطرق إلى الإبداع من المنظورين الكلي والجزئي، ثم الانتقال إلى استراتيجياته، ودورة حياته، مع إعطاء صورة عامة عن تكلفة الإبداع.

## 1. ماهية الإبداع وأهميته:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في محيط يشهد تذبذبات مستمرة، والقدرة على التحكم في عامل الإبداع مرتبط بحصوله أهميته، تعريفاته وأنواعه.

### 1.1. ماهية الإبداع:

منذ الأزل البعيد اعتبر الإبداع من المعجزات السماوية والتي لا تمنح إلا من بركة الخالق عن طريق الإلهام الذي لا يأتي من العدم بل يمنح فقط إلى الشخص المنحدر من سلالات عريقة ومباركة. إن أي جيل جديد يقوم بإدخال تحسينات بالمقارنة مع الأجيال السابقة كآلية للتجديد، وعلى هذا الأساس فإن هته الآلية تعتبر مصدر تطور مختلف الأجناس. إن هذه الفكرة مأخوذة من ملخص "نظرية نمو الأجناس" لـ "Darwin" وهو بذلك يضع قدرات التأهيل في محيط دائم التحول تحدى فيه المنافسة وهي التي تحدد القدرة على الحياة لكل الأجناس. وبالمقابل فإن هذه الجملة يمكن تطبيقها على المؤسسة، واعتبار عامل التأهيل والمرونة والقدرة على التعلم وتنمية الملكات والقدرات الجديدة من الخصائص الضرورية السامحة بالدوام في السوق، حيث تغيب نهائيا الحدود وأين تفرض بحدة المنافسة العالمية.<sup>1</sup> إن النتائج المترتبة على الإبداع كانت لفترة طويلة معرّفة كعامل مهم من أجل البقاء و نجاح المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة التي تريد أن تعظم أو تضمن نشاطاتها في القطاع السوقي يجب عليها أن تعرض منتجات تتماشى مع الرغبات السوقية، فالإبداع يعتبر الطريقة المثلى لإشباع هذه الرغبات.<sup>2</sup> يعتبر الإبداع من المسلمات البديهية التي تمنح للمؤسسة النجاح من التيارات المؤثرة على كيان ومكانة المؤسسة في السوق، فما يصعب على المنافس يسهل على المؤسسة، وهذا بتركيزها على إستراتيجية الإبداع. يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة متغيرة وتنافسية، وقد ازدادت أهمية الإبداع عند المؤسسات في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها خاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المؤسسة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> The Talk . Origines archive Exploring the creation/evolution"2003, The Origin of Species by Charles Darwin. Dans <http://www.talkorigins.org> , in CORTES ROBLES Guillermo, "Management de L'innovation technologique et des connaissances" , 2006, thèse de doctorale de l'institut national polytechnique de Toulouse, p.08

<sup>2</sup> CHRISTENSEN C .A. and TAN A, "developing Ideas for Innovative Products "2000 Masters Thesis Project , Technical University of Denmark ,DTU. In CORTES ROBLES Guillermo, "Management de L'innovation technologique et des connaissances" , 2006, thèse de doctorale de l'institut national polytechnique de Toulouse, p08-09.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير العوي، «إدارة الإبداع و الابتكار» ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص.20.

## 2.1. تعريف الإبداع:

بعد التطرق باختصار إلى ماهية الإبداع، يمكن تقديم التساؤل التالي: ماذا نقصد بالإبداع؟ إن مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات عصره ورواجا وانتشارا في جل المجالات وهذا نظرا لخصائصه الأخاذة ومخلفاته الإيجابية الأكيذة على هته المجالات والقطاعات في حد سواء. لقد مرّ الإبداع على عدة تعريفات اختلفت من حيث تحديد المفهوم الدقيق له، وهذا نتيجة لاختلاف آراء الكتاب، إلا أن التصادم ما بين هته التعريفات لم يخلق عنه إلاّ الزيادة في الإضفاء على قيمته وإثراء مفهومه وزيادة جوهر قيمته، وفيما يلي سنقدم أهم التعريفات:

- الإبداع لغة من "بدع" وبدع الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه على غير مثال سابق، ومن الأمور التقليدية أن يتم النظر إلى بداية عملية الإبداع من خلال انطلاق شرارة الإبداع الفردي حيث يتم تبني فكرة ذكية تتسم بالأصالة من جانب صانعي القرار في المؤسسة، ثم تنفيذها في شكل تغيير جوهري في المنتجات أو الممارسات أو الإجراءات.<sup>4</sup> وقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني: اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق.<sup>5</sup>
  - 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>6</sup>
  - يعرف **RICHARD DAFT** الإبداع على أنه: "القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة".<sup>7</sup>
- وعليه فإنّ عملية تحويل فكرة نحو منتج أو إجراء أو خدمة يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من المعلومات، حيث تنتج عنه عملية تداخل ما بين مختلف العوامل في قلب هذه العملية وما بين مختلف السلوكيات، وفي إطار هذا التعريف يعتبر الإبداع كعملية تضم جل المعارف الفرية والتنظيمية، أين يتم جمعها وتوزيعها في سبيل تحقيق مبدأ شفافية المعلومات ما بين الأطراف المكونة للمؤسسة، بغرض حسن استعمالها في عملية خلق منتجات وخدمات جديدة.
- هناك من يعتقد أنّ الإبداع يقصد به العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم، ومن أولئك **HAFEL** الذي ذكر بأنّ الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير العبوي، «إدارة الإبداع والابتكار»، مرجع سابق، ص.19.

<sup>5</sup> رفعت عبد الحلیم الفاعوري، «إدارة الإبداع التنظيمي»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص.07.

<sup>6</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، «الإبداع»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص.20.

<sup>7</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير العبوي، «إدارة الإبداع والابتكار»، مرجع سابق، ص.21.

- وطبقا لقاموس بنجوين السيكلوجي يعرف الإبداع على أنه: "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة".<sup>9</sup>
  - وعليه يمكن القول أنّ للإبداع خاصية مهمة وهي خاصية التفرد والتميز التي تجعل من مجرى تنفيذه يتسم بالصعوبة والحال، أي: التفرد بالأفكار الخلاقة من أجل قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات متميزة.
  - ومن الخبراء من ركز على تحديد مفهوم الإبداع من خلال الحديث عن الشخص المبدع وما يتطلب من توافر سمات أو خصائص معينة تساعده على الإبداع، ومن أولئك الخبراء العالميين **GILFORD** حيث عرّف الإبداع بأنه: "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل والإسهاب".<sup>10</sup>
  - الإبداع قبل كلّ شيء حالة تنتج من الفكر، فهي عملية تجعل من الإدارة دائمة البحث في كل المستويات عن الطريقة التي تساعد على تحقيق الأداء بفعالية أكبر لتتقدم أحسن وأجود منتج/خدمة للزبون.<sup>11</sup>
  - من المنظور الاقتصادي يعتبر الاقتصاديين الإبداع المحرك المساهم في تحقيق النمو، فبالنسبة للمؤسسة يعتبر الإبداع شرط من شروط البقاء فيجب الإبداع للعيش أو الزوال<sup>12</sup>، فمن مميزات الإبداع أنه يساهم في وضع أنشطة جديدة لوظائف إنتاجية جديدة، وهذا ما أكد عليه **SCHUMPETER** فحسبه عند قيام اقتصاد أو مؤسسة معينة بشيء خارج عن الممارسات العادية فإننا نستطيع التكلم عن عملية الخلق.
  - حسب **BLAISE GOETSCHIN**: "يفتح الإبداع حقل من الاحتمالات الأخاذة والخلافة".<sup>13</sup>
- هذا ما يساعد المؤسسة على توسيع دائرة أنشطتها الإنتاجية والتنظيمية وحتى الفكرية، بالإضافة إلى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية والعمل على توفير المناخ المناسب لاستغلال هته الفرص كنتيجة لتمكّنها من بناء وتكوين الأفكار الإبداعية.

<sup>8</sup> محمد زويد العتيبي، «الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري»، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص.27.

<sup>9</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير العبوي، «إدارة الإبداع والابتكار»، مرجع سابق، ص.21.

<sup>10</sup> محمد زويد العتيبي، «الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري»، مرجع سبق ذكره، ص.27.

<sup>11</sup> Innovatech.fiche conseil n °1 : [http://www.innovatech.be/files/espace\\_innovation/fiches\\_conseils/faisabilites/25\\_-faisabilite\\_org](http://www.innovatech.be/files/espace_innovation/fiches_conseils/faisabilites/25_-faisabilite_org) visité le 10/10/29.

<sup>12</sup> Alain Dutheil, Harvard Business Review sur L'innovation, éditions d'organisation, .2007p.07.

<sup>13</sup> Comment établir l'innovation stratégique ? : [http://www.getratex.ch/bcge\\_dialogue%2520\\_fall\\_2003.PDF](http://www.getratex.ch/bcge_dialogue%2520_fall_2003.PDF) visité le 10/10/30.

حسب **JEROIN** فإنّ الإبداع : "ما هو إلاّ عبارة عن مزيج من القدرات، الاستعدادات، الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدى إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم.<sup>14</sup> كما يمكن للإبداع أن يمسّ مختلف قطاعات الاقتصاد والمجتمع : (الإبداع في نمط الحياة، السلوكيات، المنتجات، الخدمات، طريقة التوزيع) .

15

وعليه فإنّ اتساع نطاق الإبداع لم يقتصر فقط على المجالات الفكرية: كالنون والعلوم الرياضيات، بل شمل حتى المؤسسات والعوامل المكونة لها ومختلف الهيئات المتواجدة في المحيط الخارجي للمؤسسة.

إنّ التعاريف التالية هي تعاريف متعلقة بالإبداع داخل القطاع المتعلق بالمؤسسات وبشكل موازي للتحويلات الاقتصادية فإنّ مصطلح الإبداع قد عرف تحولات جدّ حساسة، فوجد المنظرين القداماء للإبداع قد ارتكزوا على نوع واحد من الإبداع والمتمثل في الإبداع التكنولوجي للمؤسسة، الذي<sup>16</sup> يعتبر عملية تحويل فكرة إلى منتج قابل للبيع سواء كان جديدا أو أدخلت عليه بعض التحسينات.

إنّ التعريفات الثلاثة التي سيتم تقديمها هي تعاريف مأخوذة من موجز **OLSO** المنشور سنة 1997 من طرف **L'OCDE** بالتعاون مع **EUROSTAT**، والتي تبين التحويلات التي شهدتها مفهوم الإبداع، كما أنّها تسمح بفهمه في مختلف المستويات العامّة:

✓ **الإبداع التكنولوجي (مفهوم محدّد)**: حسب موجز **OLSO** عرف الإبداع التكنولوجي للمنتجات على أنه: "أداة لتوضيح الصورة التجارية لمنتج أكثر فعالية، في إطار تحقيق هدف معين المتمثل في جلب المستهلكين بواسطة تقديم خدمات محسنة أو جديدة".

كما يمكن رؤيته على أنه: "عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تسمح بتحسين صورة المؤسسة وهذا بالتكّيف مع طرق جديدة للإنتاج أو التوزيع أو فقط التحسين في الطرق المستعملة سابقا".

<sup>14</sup> فتحي عبد الرحمن حروان، «الإبداع»، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص. 22.

<sup>15</sup> Regards 2015 Quelles définitions pour l'innovation et les systèmes nationaux de recherche et d'innovation ? : [http://www.futuris-village.org/FV-jalons/3-collections\\_futuris/regards\\_2015-definition\\_innovation.pdf](http://www.futuris-village.org/FV-jalons/3-collections_futuris/regards_2015-definition_innovation.pdf) visité le 10/11/15.

<sup>16</sup> CHRISTENSEN C .A. and TAN A. "developing Ideas for Innovative Products « 2000 Masters Thesis Project », Technical University of Denmark, DTU.in CORTES ROBLES Guillermo, "Management de L'innovation technologique et des connaissances ", 2006, thèse de doctorale de l'institut national polytechnique de Toulouse, p.09.

✓ الإبداع بمفهوم موجز *OLSO*: من الجدير بالذكر أنّ هذا التعريف أوسع من التعريف السابق فهو لا يقتصر على نوع واحد من الإبداعات التكنولوجية ولكنه يقصى كل التعديلات الصغيرة في المؤسسة، واقتطاعا من المقارنات الدولية الخاصة في التحقيق الجماعي الثالث حول الإبداع *CIS3* تم تحديد الخصائص التي يركز عليها الإبداع :

- إدخال منتج/خدمة جديد أو معدل بالنظر إلى خصائصه الأساسية في السوق، في التقنيات المستعملة مسبقا لإنتاجه: كآلات، البرامج، أو كل المكونات الأخرى (مادية أو غير مادية). بمبتغى تحقيق الاستعمال المتوقع أو لتسهيل الاستعمال.

- إدخال في المؤسسة بعض الإجراءات والعمليات : في الإنتاج، في طريقة عرض الخدمة، أو توزيع المنتجات سواء كان المنتج جديد أو منتج محسن.

✓ الإبداع الشامل: إضافة إلى التعريف السابق، فإنّ التغيرات التنظيمية (داخلية/خارجية للمهمات، نمط جديد لتسيير الإدارة... الخ)، هذه النقاط هي نقاط ثلاثية التكرار والتي تسمح بتحسين جودة الخدمات والمنتجات مع عقلنه مراحل عملية الإنتاج.

يمكن القول أنه حسب موجز *OLSO* "فإنّ الإبداع في المنتج يتعلق بتطوير وتسويق أفضل المنتجات."<sup>17</sup>

ومن هذا التعريف يتبين لنا أنّ وظيفة التسويق من الوظائف المرتبطة بالإبداع ارتباطا وثيقا من اجل إمكانية المؤسسة بإنتاج منتجات تتميز بالحدثة والجودة بفعل وجود سوق متطلب يميل إلى عامل الحدثة والتميز في المنتجات. بمبتغى التآلق ما بين المنافسين.

▪ أخيرا يمكن تعريف الإبداع على أنه: "المسلك الذي يسمح بتطبيق فكرة أو ابتكار صناعي أو تجاري داخل المؤسسة"<sup>18</sup>، فحسب *SCHUMPETER* الإبداع ما هو إلا طريقة عمل تسمح بتقديم وخلق الاختلاف"<sup>19</sup> ومن الجدير بالذكر أنّ الإبداع تطفو عليه خاصية التغيير وعدم الثبات وعليه إلغاء فكرة الثبات والاستقرار على نمط معين وواحد من العمل.

مما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للإبداع وتعريفه على أنه: "الميكانيزم الفعال الذي يسمح للمؤسسة بالتألق مع المستجدات، وهذا عن طريق القدرة على اكتساب المعلومات والتكنولوجيات وبناء الأفكار الخلاقة، من أجل إنتاج منتجات تتمتع بالجاذبية والتميز وبذلك تضمن المؤسسة مكانتها في السوق".

<sup>17</sup> La stratégie d'innovation du Grand Montréal Septembre

2007 : [http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/documents/cap\\_innovation.pdf](http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf). visité le 10/11/03.

<sup>18</sup> <http://www.oconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdissert.pdf> visité le 10/11/15.

<sup>19</sup> Innovation, management et économie : Comment la théorie économique rend elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-21.pdf> visité le 10/10/29 .

### 3.1. خصائص الإبداع:

تشير **MARTY**: "إلى أن الإبداع يمكن أن يتكون بصفة تلقائية وليس استجابة لحدث معين" كما تقول: "إذا كان بمقدور المؤسسة إنتاج نفس الكمية من المنتجات بتكاليف أقل من التكاليف السابقة، ما يترتب عنه الانخفاض في الأسعار لعوامل الإنتاج هذا يدل على أن مفهوم الإبداع قد تم دمجها في مختلف مراحل وعمليات الإنتاج"، وعليه يصبح عامل السعر الكاشف عن الإبداع في المؤسسة.

▪ حسب **MARTY** هناك مجموعة من الخصائص المتعلقة بالإبداع:<sup>20</sup>

- 1- مفاجئ (غير متوقع): إن عملية الخلق المفاجئة لا تسمح بالتحكم في الأداة التحليلية.
  - 2- يفرض بنوع جديد من الرجل "الرجل المبدع" الذي يتمتع بميزات معينة.
  - 3- يتطلب خلق جديد للمؤسسات.
  - 4- يعتبر كأداة للربط ما بين مختلف الحالات (ففي غياب الإبداع لا وجود لرباط يسمح بربط الحالات).
  - 5- يحمل في طياته كل من الاكتشاف والاختراع والابتكار.
- مما سبق يتضح أن للإبداع خصائص والتي لا يمكن تعميمها على كل المؤسسات لأنها عملية تتميز بالذاتية والانفرادية لدى الفرد الواحد أو لدي مجموعة من العمال داخل المؤسسة.

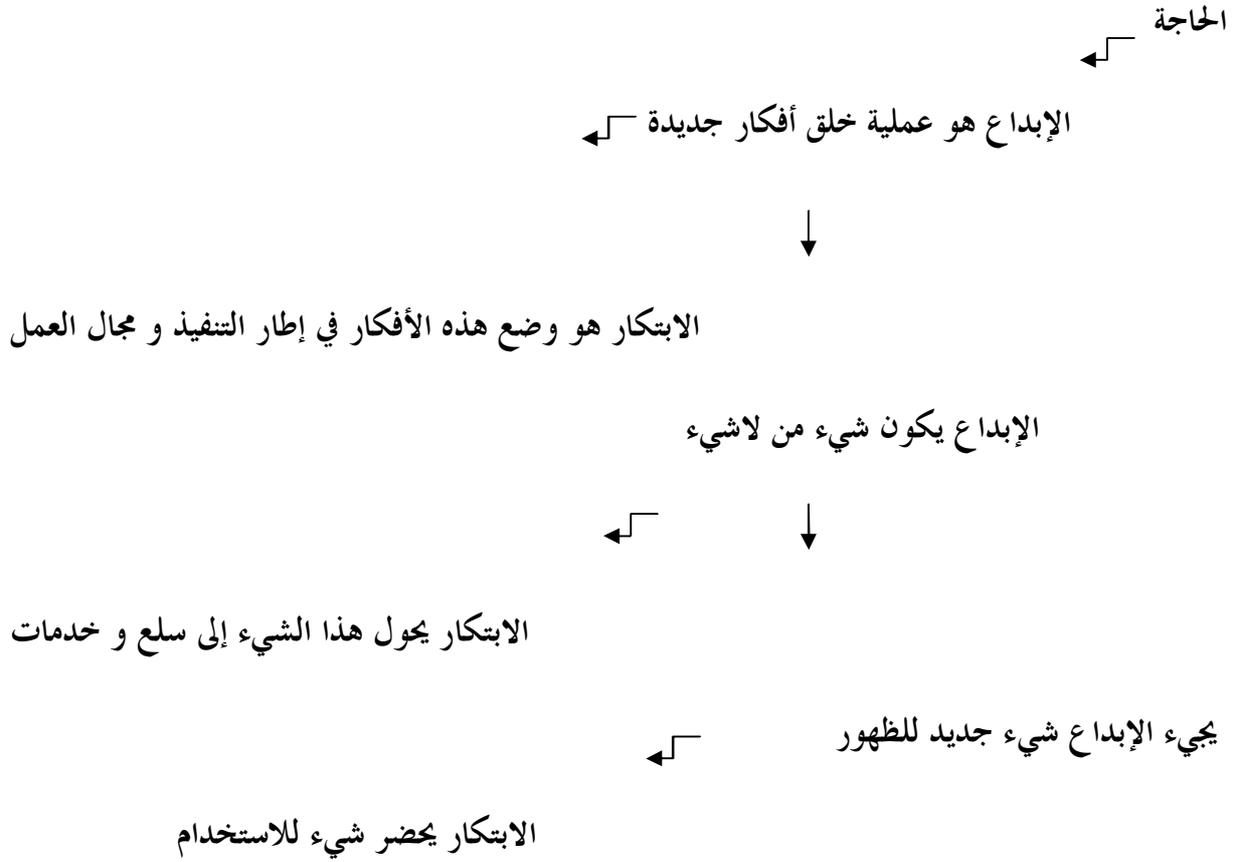
#### 1.3.1. الإبداع والابتكار : أي اختلاف ؟

اختلفت الرؤى والاتجاهات الفكرية في تحديد العلاقة ما بين الإبداع والابتكار خصوصا في تحديد الحدود الفاصلة ما بين هذين العنصرين، بالإضافة إلى التساؤلات المطروحة حول حقيقة وجود الترابط الكائن أو الانفصال المطلق بينهما ما دام أن الإبداع والابتكار كلاهما حالتان فكريتان نابتان من العقل الإنساني، ويقول **JOHNMANN** أن بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سببا في الابتكار ويرى آخرون أن الابتكار يولد أفكارا إبداعية<sup>21</sup>، للتوضيح الدقيق فإننا نستعرض البيان التالي:

<sup>20</sup> Innovation, management et économie : Comment la théorie économique rend elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-21.pdf> visité le 10/10/29.

<sup>21</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، «إدارة الإبداع التنظيمي»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص. 08-11.

شكل رقم (1.I) النموذج التفريقي للإبداع والابتكار



المصدر : من إعداد الطالبة ، مستخلص من فقرات المرجع: رفعت عبد الحليم الفاعوري .

بعد أن استعرضنا كلّ من الإبداع والابتكار يمكن القول أنّهما مصطلحان مترابطان متداخلان، وان كانت بعض الدراسات تشير إلى وجوب التفرقة بينهما في المفاهيم وتحديد الفروق من الناحية العملية فقط إذ أننا نجدهما متلاحمين وهذا ما يبيّن النموذج أعلاه، فالعمليات الإبداعية هي بداية العملية الذهنية التي تمّ تخيلها والمرتبطة بالمستوى الفردي و التي يتمّ تجسيدها إلا بدخول عامل الابتكار لارتباطه بالجانب العملي لتطبيقه الأفكار الإبداعية.

### 2.3.1. الذكاء والإبداع: أي اختلاف؟

في الكثير من الحالات يتم الخلط ما بين الإبداع والذكاء نتيجة للتلاحم الشديد فيما بينهما وللتفرقة ما بينهما نتطرق إلى الجدول التالي:<sup>22</sup>

جدول رقم (1.1) الفرق ما بين الإبداع و الذكاء

الإبداع	الذكاء
يتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفة أي إيجاد شيء لم يكن موجودا من قبل أو تقديم أفكار لم يتطرق إليها أحد من قبل والتي تساهم في تطوير الحياة و تحسينها.	الذكاء يعبر عن القدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة السريعة مع المواقف الجديدة.
	يساعد على فهم القواعد والعلاقات في موضوع أو موقف معين
	تساعد على أداء المهمات بصورة أفضل مع مواجهة المشكلات بنجاح.
إن الذكاء ضروري للإبداع، و لكنّ ليس من الضروري أن يكون الأذكاء مبدعين	

المصدر: من إعداد الطالبة، مستخلص من فقرات المرجع سليم إبراهيم الحسينية

<sup>22</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، «إدارة الإبداع التنظيمي»، مرجع سابق، ص. 11-08.

### 1.3.3. عملية الخلق (creativity):

توالت الحاجات المتواصلة في مجتمعات لا تعرف معنى الإشباع في الرغبات، ولا معنى التوجه إلى المنتجات الأساسية، ولا معنى الاقتناء عند الحاجة، ولا الاختيار على أساس خبرة المؤسسة أو قدمها، وكنتيجة لإصابة السوق بمرض الهذيان في الاقتناء لكونه في حالاته غير الطبيعية والتميز بحالات عدم الاستقرار، كل هذا أدى إلى قبول بعض من مخلفات المصطلحات الأدبية كمصطلح "الخلق" والذي حضي بوجود هو الآخر في ميادين لا تحصى ولا تعد، ففتحت مجالات التسيير والإدارة أبوابها أمام هذا المفهوم وإدماجه ضمن أعمالها وأنشطتها التكتيكية والإستراتيجية، وعليه<sup>23</sup> فإنّ عملية الخلق تركز على إظهار مصطلحات جديدة أو إعطاء مفهوم جديد على شيء أو فعل موجود في الأصل.

وعلى أساس ما تم ذكره يمكن اعتبار عملية الخلق على أنها سلوك ناتج عن أفكار متشعبة في إطار القدرة على إعادة الإنتاج بأحجام جديدة، أو شرك عناصر منفصلة وإدماجها مع بعضها في العملية الإنتاجية الجديدة. تعرف عملية الخلق من جهة أخرى كعملية ديناميكية، تتميز بالحدثة والخيال تعتمد هذه العملية على مراحل وعمليات متنوعة، من أجل وضع هياكل جديدة. وبالتالي تسمح عملية الخلق بتحقيق التنسيق للنظام الجديد.<sup>24</sup>

ومما سبق يمكن القول أن عملية الخلق ما هي إلا عملية تحويل المهمات غير الممكنة إلى مهمات ممكنة وهذا إزاء المزج بين عوامل غير معروفة أو لم يكن بالمقدور إدخالها والعمل بها سابقا، كما أنّها عملية تتميز بتوليد الأفكار الجديدة من حيث التنظيم والإستراتيجية ومن حيث نمط التسيير لهدف الحصول على منتجات أو خدمات أو هياكل إستراتيجية جديدة وفعالة كثمار للأفكار الخلاقة.

### 1.3.4. التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع:

من الجدير بالذكر أنّ مفهوم الإبداع شهد قفزات متتالية في مختلف المجالات خصوصا المجالات العلمية والبيولوجية والنفسية، ما لاقى رواجا كبيرا نتيجة للأهمية العلمية التي سرعان ما انتقلت إلى عالم المؤسسات.

<sup>23</sup> WALLISCH, P, Artificial creativity, 2003, University of Chicago: [http://www.lascap.de/Downloads/ARTIFICIAL\\_CREATIVITY.pdf](http://www.lascap.de/Downloads/ARTIFICIAL_CREATIVITY.pdf)

<sup>24</sup> Créativité, définition du mot dans <http://perl.club-internet.fr/>

ظهرت كلمة الإبداع لأول مرة عندما درس **غولتون** عام 1869 المحددات الوراثية للانجاز الإبداعي عند العباقرة حيث لم يتخذ هذا المفهوم أساسا للدراسات حتى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين. وأيا ما كان فقد جرت محاولات عدة لدراسة الإبداع و استعملت وسائل كثيرة للتعرف عليه وعلى العمليات التي يتكون منها في النصف الأول من القرن العشرين، حيث تم الوصول إلى نتائج مفيدة كان أهمها ما توصل إليه **والاس** و **روسمان** من مراحل التفكير الإبداعي المتمثلة في: التهيؤ و التفرخ و الإلهام و التحقق حيث توصل **روسمان** لهذه المراحل من خلال دراسته للمخترعين بينما توصل لها **والاس** من خلال دراسته للإنتاج الإبداعي بشكل عام .

وتوالت الأبحاث والدراسات في هذا المجال وكان من أهم هذه الدراسات دراسة عالمة النفس **باتريك** التي فحصت النتائج التي توصل لها العالمان سالفًا الذكر ووجدت أن هذه المراحل صحيحة ولكن قد تختلف في ترتيبها <sup>25</sup> .

وبالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في الثلاثينات والأربعينات إلا أن عام 1950 شهد نقلة نوعية لما فرضته متطلبات الحرب العالمية الثانية من اختراعات واكتشافات لأسلحة الدمار والقنبلة الذرية، وما تلا هذه المرحلة من حرب باردة كانت وليدة عملية السلام قادها قطبا العالم آنذاك أمريكا والاتحاد السوفيتي كل هذا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الإبداع والاختراع والابتكار والأدمغة الالكترونية، وكان أهم ما صدر في هذا السياق كتاب ألفه **أوزبون** عام 1953 بعنوان التخييل المطبق الذي اهتم به علماء النفس والمربون والمعنيون. ثم أنشأ المؤلف المذكور مؤسسة التربية المبدعة ومؤسسة الحل الإبداعي للمشكلات في نيويورك، وكانت هذه الانطلاقة لبحوث مختلفة تناولت عوامل وميادين وجماعات مختلفة لتفسير مفهوم الإبداع وخلق المبدعين ودراسة هذه الظاهرة بكل جوانبها، ومما توصلت إليه هذه البحوث أن الأشخاص المبدعين بصورة عالية وعلى الأقل في الجماعات التي خضعت للدراسة يميلون إلى الاهتمام الشديد بالأمر الجمالية و النظرية كما يميلون إلى أن يكونوا حدسيين وانطوائيين. أما في ما يخص حالهم الذكائي فإن معظمهم يكونوا شديدي الذكاء، حيث سجلوا نسبا عالية في هذا المتغير وأنه فيما عدا ذلك لا يوجد ترابط بين حاصل الذكاء ومستوى الانجاز الإبداعي.

<sup>25</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، «إدارة الإبداع التنظيمي»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص.12-16.

ثم ظهرت طريقة تحليل العامل، تحت إدارة العالم المشهور **GUILFORD** وقد انطلقت هذه الدراسة من التنكر للنظرية السائدة عن الذكاء أنه متغير أحادي الأبعاد كما تنكرت للاعتقاد بأن المواهب المبدعة أمور خارجية عن نطاق الذكاء و افترضت أن الإبداع متغير مكون من أبعاد متعدّدة يمكن التمييز بينها. وافترضت كذلك أن المواهب الإبداعية ليست وفقاً على عدد قليل من الأفراد المحظوظين.

وقد بدأ التحليل العاملي المبدئي بفرضيات مسبقة عن الفروق المتوقعة بين الأبعاد التي يجب أن تكون أساسية في انجاز المبدع، وقد توصل **GUILFOR** ومعاونوه إلى نظرية في الذكاء سموها (بناء العقل). تشير النظرية إلى وجود قدرات قابلة للتمييز حددتها وأخرى لم تحدها بعد، وتعد هذه القدرات أساسية في الانجاز المبدع، وقد فصل **GUILFORD** هذه القدرات كلها في كتابه المشهور (طبيعة الذكاء البشرى *The Nature of Humain Intelligence* الذي نشره عام 1967).

وقد ذهب بعض العلماء إلى أن القدرات يمكن تحسينها من خلال الشروط المحيطة المحسنة، ولذلك فقد قاموا بدراسات ووضعوا معايير لقياس التحسن في الفعاليات المبدعة وذلك نتيجة لأنواع مختلفة من التدريب وقد أثبتت أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> رفعت عبد الحلیم الفاعوري، «إدارة الإبداع التنظيمي»، مصدر سابق، ص. 15-16.

## 4.1. شروط الإبداع:

إنّ شروط الإبداع تتوافق مع مجموعة من العوامل المتناسبة مع المؤسسة، والتي يتم تحليلها على ثلاثة مستويات أولهما على المؤسسة أن تخلق شبكة داخلية وتخلق علاقات مع الأفراد وهذا ما يعرف بالمستوى الداخلي، ثم بعد ذلك يجب عليها خلق إطار خاص بالعوامل وهذا ما يعرف بالمستوى التنظيمي، وفي الأخير يتم التركيز على الأفراد الذين لديهم القدرة على تحقيق الخلق المحتمل<sup>27</sup>، لقد مسّ الإبداع الجانب الاجتماعي وهو ما يعرف بالإبداع الاجتماعي والذي سمح بتحسين شروط الحياة المتعلقة بالمحيط العائلي وسوق العمل، المداخيل والأمن وهذا كله مرتبط بالسياسات العامة والاجتماعية لمجتمع معين.<sup>28</sup>

- يشمل الإبداع العمليات التالية:<sup>29</sup>

- 1- البحث: مسح البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتهديدات المتاحة.
- 2- الاختيار: تحديد مبادئ وأسس الإستراتيجية في كيفية تطوير الأحسن للمؤسسة ومشاريعها.
- 3- التنفيذ: تطبيق الفكرة الجديدة وتنفيذها في السوق، تتطلب عملية التنفيذ مايلي:
  - الحصول على الموارد اللازمة للقدرة على استغلال المعرفة والإبداع (على سبيل المثال من خلال خلق شيء جديد عن طريق البحث والتطوير وأبحاث السوق والحصول على المعرفة عن طريق نقل التكنولوجيا والتحالف الاستراتيجي).
  - تنفيذ المشروع في ظل ظروف عدم اليقين.
  - إطلاق الإبداع والاعتماد عليه كعملية أولية.
  - الاعتماد على الإبداع واستدامة استخدامه في المدى الطويل وإعادة النظر في النموذج الأصلي للفكرة وتعديله.
- 4- التعلم: إنّ للمؤسسات فرصة للتعلم من التقدم من خلال الدورات حتى تتمكن من بناء قاعدتها المعرفية وعلى هذا الأساس يمكن تحسين الطرق لإدارة هذه العملية.
  - الإبداع هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة .
  - تحدد المؤسسة المعرفة وتعتبرها ميزة أساسية.
  - يجب أن تتضمن إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية الإبداع ويجب على هذه الأخيرة التعامل مع :

<sup>27</sup> SOPARNOT. R, STEVENS. E, « Management de l'Innovation », Dunod, Paris, P.96, 2007.

<sup>28</sup> KLEIN. J-L, FONTAN. J-M, DENIS. H, BENOIT. L, « l'innovation sociale au Québec », un système d'innovation fondé sur la concertation, mai 2009, CRISES.

<sup>29</sup> O'Callaghan. R, Management of Innovation in : <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/562714/1/AOSI-2009-CASOJ.pdf>

- البيئة الخارجية المعقدة والمتغيرة باستمرار مع تزايد حالة عدم التأكد المتعلقة بالتطورات الحالية والمستقبلية للتكنولوجيا والأبعاد الأخرى.
- الهياكل الداخلية والإجراءات والتي يجب أن تكون في توازن مستمر مع المتطلبات.

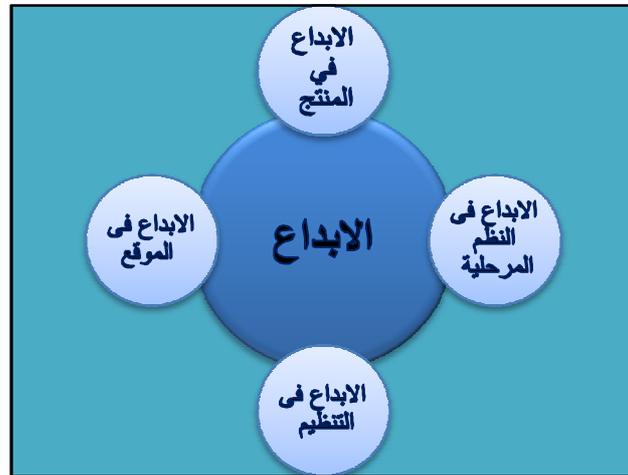
## II. التصنيفات المختلفة للإبداع:

يمكن تحليل الإبداع من خلال محاوره الثلاث: طبيعته، أثره على السوق، ودرجة التجديد التي يقدمها وعلاقتهم تمكن من التعريف بالإستراتيجية المتوخات من أجل انتهاج عمليات الإبداع والتي سيتم التعرض لها وتحليلها بدقة.

## II. 1. طبيعة الإبداع:

يشمل هذا التصنيف أربعة مبادئ أساسية و التي تعرف بـ <sup>30</sup> **(les 4P de l'innovation)**:

شكل رقم (2.1) التصنيفات الأربعة للإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة، مستخلص من فقرات مرجع, « *Management de l'innovation* » TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K, 2009

<sup>30</sup>TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K, « *Management de l'innovation* », éditions De Boeck Université, 2009, P.10.

## 1.1.11. الإبداع في المنتج:

هذا الصنف هو الأغلب والمعروف في مجال الإبداع لأنه مرتبط بإنتاج الخدمات أو السلع الجديدة أو حتى المحسنة.

فيما يتعلق بالمنتجات من المعروف أنه يتم تمييزها بجودتها *Qualité* (كلّ العالم يفضل استعمال السيارات التي تستهلك نسبة قليلة من الوقود وتطرح القليل من الكربون مقارنة مع السيارات المستهلكة بدرجة كبيرة للوقود)، ويتم تمييزها بتنوعها (فالبعض يجذب السيارات ذات الأبواب الأربعة و الآخر يفضلها ذات البابين) .

إنّ الإبداع في المنتج يسمح لهذا الأخير بحصوله على الجودة وهذا ما يعتبر خطر على المنتجات الحالية، حيث أنّ المنتج الجديد سيعوضه في السوق، وفي بعض الحالات يمكن للمؤسسة أن تقضى على منافسيها في السوق بواسطة: \*الإبداع الجذري.<sup>31</sup>

- يتأسس الإبداع الراديكالي أو كما يعرف بالإبداع الجذري على نماذج جديدة أي: على أسس هندسية وعلمية جديدة، لذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، ومثل هذا الإبداع يمكن أن يمثل مشكلة إزاء المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة إذ أنه يقضى على قدرتها المتاحة وغالبا ما يمثل الإبداع الجذري أساسا لدخول مؤسسات جديدة إلى الأسواق.<sup>32</sup>

بالرجوع إلى فكرة الإبداع الجذري المعتمدة على عملية خفض التكاليف، يجب على المؤسسات البحث عن الطرق المحسنة للجودة وآليات التقييم المختلفة، كما يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجية (التنوع الأفقي) لكي تتحصل على نتائج مرضية نتيجة لقدراتها في توفير سلسلة من المنتجات المعروضة لسد وإشباع حاجات ورغبات الزبائن، فحسب المستهلك هناك منتجات يتم عرضها ولكن هذه الأخيرة لا تتوافق بدقة مع متطلباته فيتوجه لاقتناء منتجات أخرى متوفرة التي تضمن له الإشباع حسب حاجته.

إنّ الاختلاف في المنتجات والتزايد المستمر في السلسلة الإنتاجية للمنتجات يعتبر كوسيلة تسمح بالاستيلاء على ساحة المنافسة الحالية وحتى على المنافسة المحتملة، فنلاحظ في جلّ القطاعات بوجود متغيرات متعددة لنفس

<sup>31</sup> CRAMPES. C, ENCAOUA. D, Microéconomie de l'innovation, Aout 2001 :<http://ftp.uni-paris1.fr/pub/mse/cahiers2001/V01067.pdf>

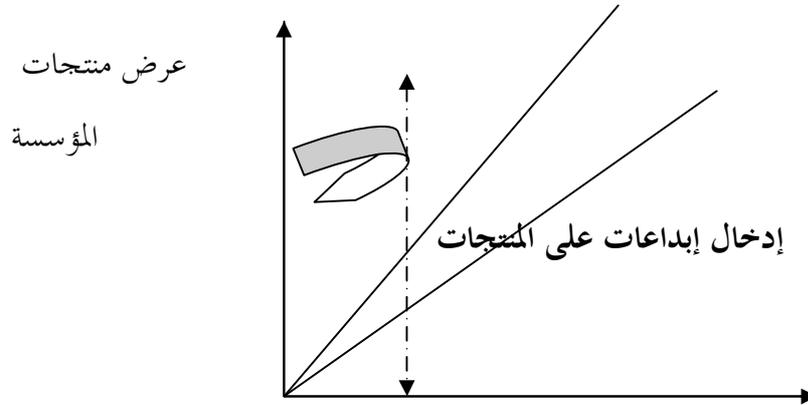
\* الإبداع الجذري : تقوم المؤسسة بخفض التكاليف المتعلقة بالإنتاج مقارنة مع السعر الاحتكاري *Prix de monopole* ، والذي يتميز بمنتجات ذات الأسعار المنخفضة مقارنة مع المنافسين الحاليين للسوق.

<sup>32</sup> برفين جوبتا ، ترجمة احمد المغربي، «الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين»، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص.111

المنتج وهذا ما يدعم إدماج الإبداع في العمليات المؤسسية من أجل القدرة على الاستمرار ورفع الحواجز على المنافس، ولكن هذا الاختلاف في المنتج يمكن أن يكون السبب في ظهور ما يعرف بالداخلين الجدد كما هو الحال في مجال الصيدلة : كفترة انتهاء صلاحية الطبعة الأولى لبراءات الاختراع للمخابر الصغيرة التي يمكن لها أن تستعمل المعلومات الخاصة والتي تصبح عامة من أجل إنتاج الأدوية.

إن الإبداع في المنتج يعتبر كعملية متعلقة بطرح منتج جديد في السوق والذي يسمح بدوره بتقليص الفجوة مابين التركيز على متطلبات الزبون وبين التركيز على المنتجات، هذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3.1) يوضح متطلبات الزبون في السوق ومنتجات المؤسسة



متطلبات الزبون في السوق

الفجوة

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2.1.11. الإبداع في النظم المرحلية:

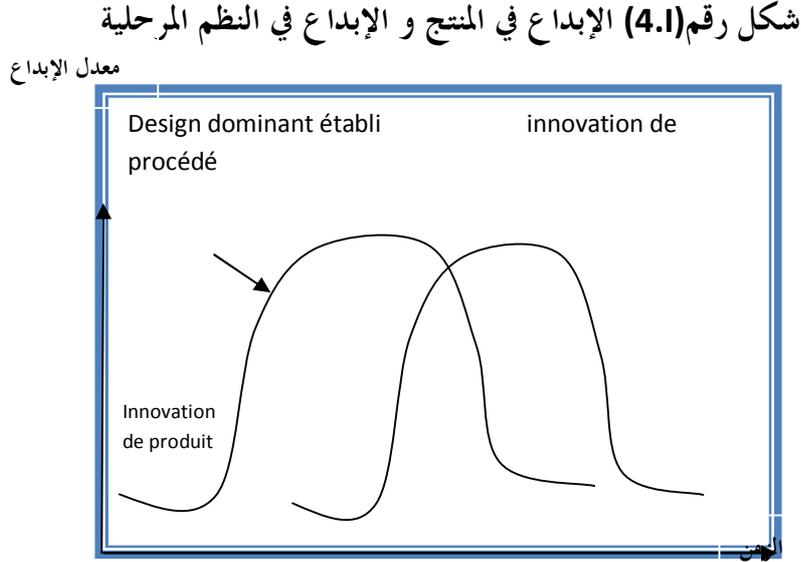
إنّ هذا الصنف من الإبداع لا يمكن الخلط فيه، لأنّه يعتمد على أصل النظام الجديد، إذ أنّ إدخاله في أنشطة المؤسسة يأتي دائما بأشياء جديدة ومغايرة، مما يمنح القدرة على تحقيق القفزة النوعية نحو المستقبل، أي أنّ الإبداع في النظم المرحلية يعتمد على الرجوع إلى القاعدة الأصلية للنظام.

إنّ إبداع المؤسسات يعتمد على الأنشطة المرتكزة على المجال التكنولوجي وطرق تنظيم الإنتاج من جهة وبين جودة هذه الأنشطة وتنوعها من جهة أخرى، وإنّ نمذجة نشاط البحث تسمح بتخفيض التكاليف لمجموعة من المنتجات والتي تتميز بعدم التغيير، وعليه التركيز على تخفيض تكاليف المنتج أفضل من النظر في تغيير خصائصه، هذا ما يفسر أنّ الاقتصاديين يعملون أولا على الإبداعات المتعلقة بمختلف المراحل والعمليات باستعمال التكنولوجيا واعتبارها أداة مساعدة لتخفيض التكاليف. ولكن كما هو معلوم أنّ عملية خلق منتجات جديدة أو عملية تحسين المنتجات الحالية تعتبر إبداعات تتميز بالصعوبة في دراستها وتحقيقها من طرف المؤسسة لمواجهة هته الصعوبة على المسير الاستجابة فقط إلى ما يطلبه السوق وهذا عن طريق فتح المجال أمام الإبداع<sup>33</sup>، فيجب على المسيرين إيجاد التوازن ما بين التطور التكنولوجي وتطلعات السوق، كما يجب عليهم تحديد الأثر النسبي للإبداعات في المنتج والإبداعات في النظم المرحلية، فالإبداع في المنتج يتعلق بالمنتج أو بالخدمة المسوّقة في حين أنّ الإبداع في النظم المرحلية يتعلق بخصائص عرض و طرح، وحتى في طريقة توزيع هته المنتجات وخدمات المؤسسة وهذا في إطار "الجودة" و"التكاليف".

ف نجد بعض المؤسسات يركزون على الإبداع في المنتجات ومؤسسات أخرى على الإبداع في النظم المرحلية، ففي مجال الإعلام لشركة **Apple** ارتكزت على مفهوم الإبداع في المنتج وهذا على عكس **Dell** والتي ارتكزت على عمليات التحسين في مجال النظم المرحلية للإبداع<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> CRAMPES. C, ENCAOUA. D, Microéconomie de l'innovation, op.cit.

<sup>34</sup> FRERY. F, GERRY. J, SCHOLES. K, WHITTINGTON. R, « Stratégique » 8<sup>ème</sup> édition, Person Education, 2008, p.396



**Source:** FRERY. F, GERRY. J, SCHOLE. K, WHITTINGTON. R, « *Stratégique* » 8<sup>ème</sup> édition, Person Education, 2008, p.396

إنّ المنحنى أعلاه يبين التداخل الكبير ما بين: الإبداع في المنتج والإبداع في النظم المرحلية للمؤسسة واعتبارهما من الأنواع الأساسية للإبداع اللذان يشهدان حالات غير ثابتة نتيجة لعدم الاستقرار في الطلب وعليه تأثر عرض المؤسسة بإدخال التحسينات المستمرة والتكنولوجيات الجديدة لمواكبة التغيير ومن تما تحقيق مفهوم الإبداع في كلا النوعين.

### 3.1.1. الإبداع في الهيكل التنظيمي:

إنّ هذا النوع من الإبداع يغير من الشكل ومن نوعية النظم المتبعة، وكثيرا ما تبحث المؤسسات في الوقت الحالي على سبل لخلق القيم دون إحداث تغيرات جذرية، والتي في غالب الأحيان ما تؤثر سلبا على كيان المؤسسة من جهة وعلى صورة المؤسسة في السوق من جهة أخرى.

فمن أجل أن تكون المؤسسة مبدعة يجب عليها التقليل من صلابة التنظيم والهيكل، إضافة إلى روح المفاولة التي تسمح للإبداع. بمنحه القدرة على التقليل من الأخطاء والفسل، وهذا ما نجده لدى أكبر المجموعات الفرنسية التي تبحث على كيفية إرجاع هياكلها قادرة على تسيير الإبداعات، فعلى سبيل المثال لا الحصر شركة

**RENAULT** للسيارات قد خلقت "وظيفة الإبداع"، إضافة إلى وظيفتها المتعلقة بالبحث والتنمية *R/D* من أجل التسيير الحسن لإبداعاتها على المستوى المحلي أو العالمي.

ففي الأصل نجد أن المؤسسات الصغيرة تتميز بالمرونة أكثر من المؤسسات الكبيرة لسبب واحد وهو قدرة المؤسسات الصغيرة وقابليتها على التأقلم فتسعى جاهدة إلى تكوين مكان الخلق الخاص بها من أجل تطبيق مشروع المقولة المرتبط بالخطر، وهذا حسب **MINTZBERG** باعتبار أن الإبداع مشروع الذي يتطلب اتخاذ القرارات الفورية<sup>35</sup>. فهذا النوع من الإبداع "الإبداع في التنظيم" يلم بمختلف العوامل السامحة بتحقيق فعالية الأنشطة الإنتاجية، مختلف خدمات المؤسسة، تسيير مخزنها، واختصارا كل العناصر الداخلة في هيكله الطرق والإجراءات الممزوجة في الإنتاج<sup>36</sup>.

## 4.1.11. الإبداع في الموقع (السوق):

يقصد بهذا النوع من الإبداع أن تقوم المؤسسة بفتح سوق جديد أو استحوادها على حصة سوقية جديدة وهذا كنتيجة لقدرتها عادة على التوفيق ما بين الأنواع سالفة الذكر والمتمثلة في الإبداع في المنتج، الإبداع في النظم المرحلية، الإبداع في التنظيم.

إنّ الأنواع الأربعة للإبداع المذكورة أعلاه تسمح للمؤسسة بالحصول على أحسن الحصص السوقية واحتضان أغلب الزبائن وحرصها على الحفاظ عليهم عن طريق تحقيق التكامل ما بين هته الأنواع الأربعة.

## 2.11. اثر الإبداع على السوق:

نتيجة لجعل السوق واجهة للعروض من: المنتجات، الخدمات، التكنولوجيات، النوعيات، الأفكار، الجودات الجديدة، كل هذا جعل من السوق يشهد نوعين من الإبداعات والتي قد ركز عليها التصنيف التقليدي للإبداع وهما:

– الإبداع الجذري (*innovation radicale*)

– الإبداع الارتقائي (*innovation incremental*)

<sup>35</sup> <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdisert.pdf>

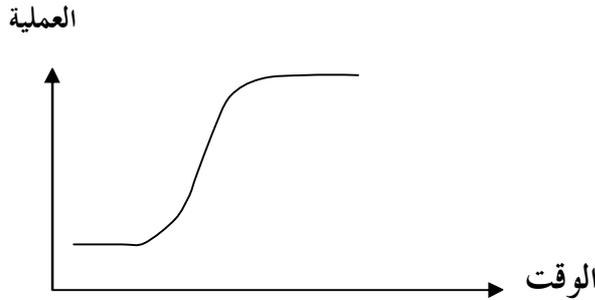
<sup>36</sup> LE BAS. C, « *Economie des innovations techniques* », Ed Economica, 1981, p.16.

## 1.2.11. الإبداع الجذري:

إنّ هذا النوع من أنواع الإبداع يعتمد على استعمال تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى توجيه المؤسسة إلى سوق جديد. إنّ الإبداعات الجذرية لا توجه إلى الطلبات المعروفة ولكن تنشئ بدلها طلبات كانت غير معروفة من طرف المستهلك. إنّ الإبداع الجذري يعتبر ظاهرة لا تحدث بشكل مستديم وعليه فإنّ الوسيلة التي تسمح بالتعرّف عليه هي المنحنى (s) للإبداع والذي يدلّ على أنّ الأداء التكنولوجي لأي منتج يمكن أن ينتقل بحسب منحنى (s) للوصول إلى ابعده حدوده يتكون منحنى (s) من أربعة محاور :

مرحلة الانطلاق، النمو، النضج، ومرحلة الزوال، وهذا ما سيوضحه الشكل الآتي:

### شكل رقم (5.1) منحنى الإبداع (s)



المصدر: برفين جوبتا ، ترجمة احمد المغربي، «الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين»، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008، ص. 132-133.

يوضح ذيل المنحنى أنه ثمة عملية بطيئة في بداية أي دورة إبداعية، مثلاً في حالة إجراء العصف الذهني أو أية أنشطة لإنتاج الأفكار، ومع مرور الوقت وبداية الالتقاء بالفكرة الإبداعية تبدأ عملية الإبداع في التواصل السريع بصورة مثيرة مما يسبب انحداراً سريعاً وشديداً للمنحنى. وفي أعلى المنحنى تكون عملية ابتكار الفكرة الإبداعية قد وصلت إلى الذروة، وإنّ الاستمرار في نفس عملية الإبداع لن يحقق نفس النسبة من التحسين. هذه الذروة هي مؤشر على وجوب إيقاف عملية الإبداع للفكرة المطروحة لأنّ الاستمرار في العملية يمكن أن يؤدي إما إلى إنهاء الفكرة أو إلى عائدات بطيئة. في تلك اللحظة من الأفضل تطبيق أفكار جديدة لتحديد منتجات أو توجهات جديدة. فعلى سبيل المثال: اتخذت شركة **IBM** هدفاً يتمثل في تطوير "خدمات الإبداع"، حيث يمكن تحليل حاجات العملاء باستمرار وتغيير وتطوير أعمالهم على أساس توجهات السوق. وتعتبر مبادرة شركة **IBM** لخدمات الإبداع عند الطلب " قدرة خاصة تساعد مؤسسات الأعمال

على الدخول ضمن مجموعات الباحثين والعلماء الأكثر شهرة في العالم الذين يتكرون أدوات إبداعية وحلول وخبرات في مجالات الأعمال الصناعية لحل مشكلات المؤسسات المعقدة. فاستخدام أسلوب خدمات الإبداع عند الطلب يضمن للشركة ابتكار أفكار جديدة والانتقال نحو منتجات وحلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على منحني (S) ذلك الأسلوب يمكن أن يساعد أية مؤسسة على فهم التحولات في السوق واستخدام تلك التحولات لتغيير توجهاتها وإنتاج نموذج تنافسي خاص بها.<sup>37</sup>

## II. 2.2. الإبداع الارتقائي:

حسب **BILL DAHLBERG** لا توجد أي مؤسسة تقوم بإقفال الطريق السامح للتألق والنجاح<sup>38</sup> فهذا النوع من الإبداع يمكن تعريفه كميزات جديدة تم استخدامها وإضافتها إلى التحسينات المتعلقة بمنتج، كما يمكن اعتبارها كميزات أو تحسينات مدخلة على التقنيات المتواجدة في السوق، ويعتبر هذا القسم الأكثر شيوعاً في ميدان الصناعة، وكلّ هذا يتلخص في: دورة (PDCA) والتي تعتبر قاعدة لجميع المقاربات الموجهة في الأبحاث للحصول على التحسين غير أنّ الفكرة المناقضة لكلّ ما تم ذكره وهي فكرة متعلقة بـ **NICOLAS NEGROPONTE** والذي يري بأنّ التحسين المستمر لا يقود إلى النجاح والتألق فحسبه التحسين المستمر يعتبر العدو الحقيقي للإبداع، وعليه هي عملية تعيقه وتعتبر هته الفكرة فكرة تتميز بالغرابة، وهذا ما يميّزها عن باقي الأفكار، كما ترتبط هته الأخيرة بمصطلح الجودة ذو الجذور اليابانية *Kaizen*.

يمكن القول أنّ عملية التحسين المستمر قد صنفها **NICOLAS NEGROPONTE** من بين أهمّ عراقيل الإبداع، فحسبه تقضية المؤسسة حلّ وقتها في التحسين والتعديل يجعل منها حقيقة مؤسسة يقظة في سبيل تحقيق نجاح عملية التحسين ونجاح اليقظة، متناسية بذلك باقي العناصر والنقاط الواجب دراستها وإدماجها.<sup>39</sup>

إنّ هذا الصنف من الإبداع يدمج عامل التأقلم والتحسين والمثولية المتعلقة بالمنتجات أو النظم الموجودة للإنتاج و التوزيع، فهو مهمّ جداً لسببين أساسيين:

أ- باعتبارها إستراتيجية من اجل تنمية قدرات وإمكانيات المؤسسة للمنافسة.

<sup>37</sup> برافين جوبتا، « الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين »، مصدر سابق، ص 132-133.

<sup>38</sup> PETERS. T, « L'innovation un cercle vertueux », éditions Village Mondial, Paris.1998, p20.

<sup>39</sup> PETERS. T, « L'innovation un cercle vertueux », op.cit, p.26-27.

ب-يسمح للمؤسسة بالتفطن واليقظة لمجالات أعمالها، ويسمح كذلك باعتماد الاستراتيجيات الجديدة في حال ظهور فرص جديدة في السوق.

### 3.11. درجة التجديد:

هناك بعض المنتجات والخدمات تتطلب درجة كبيرة من التجديد وهذا راجع إما إلى عدم قبول هذا المنتج في السوق كما هو، أو عدم تماثيه مع المتطلبات الحديثة للزبون، ما يحتم على المؤسسة قيامها بتغييرات جذرية ودرجة كبيرة من التجديد على مستوى التنظيم والتسيير وطريقة عرضه وتوزيعه، بالمقابل هناك منتجات وخدمات لا تتطلب درجة كبيرة من التجديد وهذا لعدة أسباب: إما للفترة الحالية للمنتج والمحددة ما بين مرحلة النمو والنضج، وإما لقبول هذا المنتج في السوق والإقبال عليه من طرف الزبائن وعليه يمكن القول أنّ درجة التجديد في العمليات الإبداعية تختلف باختلاف المنتجات والخدمات ودرجة تعلق الزبائن بها، بالإضافة إلى أنّ الاختلاف يكمن في مرحلة حياة المنتج فالمنتج المتواجد في مرحلة النمو يختلف عن المنتج المتواجد في مرحلة الزوال.

### 4.11. نظريات الإبداع:

تطرق مجموعة من النظريات إلى الإبداع نذكر منها:<sup>40</sup>

#### 1.4.11. النظرية العبقرية:

تعتبر النظرية العبقرية في الإبداع من أقدم الاتجاهات، وتعود جذورها إلى ما ورد في كتاب العهد القديم حول قصة كيف خلق الله تعالى ادم بنفخة منه. وتتلخص هذه النظرية في كونها تفسر الأعمال الإبداعية على أساس الافتراض بأن الإنسان ليس إلا مخلوق ناقل للأفكار السماوية والإرادة الإلهية، وعليه فإنّ هته الإرادة الإلهية هي التي تتدخل في عملية الخلق. إنّ النظرية العبقرية للإبداع تفرض أنّ الأعمال الإبداعية تتفق لدى أشخاص عظماء في لحظات إيجاء مفاجئة وإنّ العبقري بموجب هذه النظرية لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية و إنتاج شيء جديد.

<sup>40</sup> فتحى عبد الرحمن جروان، «الإبداع»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص. 76-96.

## 2.4.11. نظرية التحليل النفسي:

في البداية لا بدّ من الإشارة إلى أنّ فرويد الأب الروحي لنظرية التحليل النفسي لم يقدم نظرية متكاملة في تفسير الظاهرة الإبداعية ، ولكنه حاول استخدام المفاهيم العامة لنظريته في تفسير الأعمال الإبداعية. وطبق لهذا الغرض أسلوب دراسة سير حياة عدد من كبار المبدعين من حيث خصائصهم الشخصية واتجاهاتهم. إنّ المحرك الأساسي للأعمال الإبداعية من وجهة نظر فرويد هو تلك الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل و ظلت مكبوتة في داخل الفرد.

## 3.4.11. نظرية القياس النفسي:

يعود الفضل في إرساء القواعد العلمية و العملية لهذه النظرية في الإبداع إلى عالم القياس النفسي **Guilford**. كما تعود بدايات هذا الاتجاه إلى عام 1950 عندما عرض **Guilford** أفكاره الجريئة حول مفهوم الذكاء والوظائف العقلية والإبداع في مؤتمر جمعية علم النفس الأمريكية التي كان يترأسها في ذلك الوقت. إنّ هذه النظرية تعتبر امتدادا لحركة القياس النفسي التي بدأت مع نجاح العالم الفرنسي **Binet** في تطوير أول اختبار لقياس الذكاء في العقد الأول من القرن العشرين ، ثم ازدهرت بعد نقل الاختبار و تطويره وتقنيته واستخدامه بصورة موسعة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1916، لكنها مع ذلك تمثل انعطافا حادا في مسار حركة القياس النفسي التي ظلت تتعامل مع القدرات والوظائف العقلية من زاوية ضيقة محصورة في استخراج مؤشر كمي واحد يعبر عن نسبة الذكاء العامة كما في اختبار ستانفورد-بينيه ، أو ثلاثة مؤشرات تعبر عن نسبة الذكاء الأدائي و الذكاء المجرد والذكاء العام ، كما هو الحال في مقياس **Wechsler** للذكاء. وكان من أوائل الباحثين الذين ارتبطت أسماءهم بنظرية القياس النفسي في الإبداع **Torrance** والذي بدأ عمله سنة 1951 رئيسا لبرنامج بحثي يهدف إلى التدريب الطيارين في مدرسة للقوات الجوية الأمريكية على كيفية مواجهة حالات الطوارئ عن طريق الحلول الإبداعية لمشكلات التي تواجههم خلال العمليات الحربية، واستمر في البرنامج لمدة سبع سنوات ، حيث انتقل إلى جامعة مينسوتا ليواصل دراسته للإبداع منذ عام 1958 واختلط طريقه في تطوير معارفه حول طبيعة الإبداع من خلال اختبارات الإبداع وتعليم السلوكات الإبداعية لاعتقاده بوجود علاقة بينها و بين الانجازات الإبداعية في الحياة العملية، ونشر اختباراته لقياس قدرات التفكير الإبداعي عام 1966.

## 4.4.ii. نظريات حل المشكلة والإبداع:

تناول عدد من الباحثين الظاهرة الإبداعية في إطار معالجتهم لعملية حل المشكلات ونظروا إلى العملية الإبداعية باعتبارها عملية حل إبداعي لمشكلة غير عادية، ومن المعروف أن الاهتمام بموضوع "حلّ المشكلات" في علم النفس يعود إلى العقد الثاني من القرن العشرين عندما بدأ *Thorndike* و *kohler* تجاربهما على القطط والشمبانزي، وكان الاتجاه السائد آنذاك ينظر إلى "حلّ المشكلات" على أنه عملية تعلم عن طريق التجربة والخطأ، أو عملية تفكيرية يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف غير مألوف إليه وذلك بمباشرة عمل يستهدف حلّ التناقض أو الغموض الذي يتضمنه الموقف.<sup>41</sup>

## 5.4.ii. نظرية *Guildford*:

قدّم (*Guildford, 1986*) نموذجاً مبسطاً لحلّ المشكلات على أساس نظريته في التركيب العقلي وأطلق عليه "نموذج التركيب العقلي لحلّ المشكلات": فحسبه فإنّ مخزون ذاكرة الفرد وحصيلته المعلوماتية أو مدركاته تلعب دوراً حيوياً في مختلف مراحل عملية حل المشكلة، كما أنّ هذا المخزون هو الذي يبقى على النشاطات الهادفة لإيجاد حل المشكلة عن طريق عمليات الذاكرة.

(ولفهم النظرية أكثر الرجاء الرجوع إلى المصدر التالي: فتحي عبد الرحمن جروان، «الإبداع»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص88).

## 6.4.ii. نظرية *Osborne*:

من الحقائق المعروفة أن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد، لا سيما في المراكز والقيادية والتنفيذية والعاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية من أجل تطوير منتجات وعمليات جديدة. وفي مرحلة لاحقة أخذ هذا النموذج انتباه التربويين و بدأ يلقي اهتماماً متزايداً في المؤسسات التعليمية وكان *Osborne* صاحب الفضل الأكبر في وضع أسس هذا النموذج في مراحل الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسة العصف الذهني حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت

<sup>41</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، «الإبداع»، مرجع سابق، ص 86-88.

والحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة و الشروع في تنفيذها. كان **Osborne** يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً ومن ثم يصار إلى تقييمها واحدة بعد أخرى في المرحلة التالية وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسات مكثفة حول طبيعة استراتيجيات العملية الإبداعية وتعليم الإبداع الأمر الذي انعكس بصورة إيجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين وكان **Osborne** مقتنعاً بأن المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة يكمن في تعلم كيفية تفعيل القدرة على التخيل واستخدامه.<sup>42</sup>

#### 7.4.11. نظرية **Altshuller**:

من النظريات التي عاجلت العملية الإبداعية على أساس أنها مجرد عملية حل لمشكلة غير عادية ليس لها حل معروف نظرية الحل الابتكاري للمشكلة التي ظهرت وتطورت منذ الأربعينيات من القرن العشرين في الاتحاد السوفيتي (سابقاً) على يد العالم المهندس الروسي **Genrich altshuller** وقد انتقلت النظرية إلى الغرب بعد انهيار الاتحاد السوفيتي في مطلع التسعينات وأصبحت تعرف بنظرية **TRIZ** وهي الأحرف الأولى من الاسم الروسي للنظرية وترجمتها "نظرية الحل الإبداعي للمشكلة" (*Theory of Inventive Solving*)، وقد اشتق **التشيلر** مبادئ نظريته بعد مسح مستفيض لأكثر من مائتي ألف براءة اختراع في مجال الصناعة والتكنولوجيا.<sup>43</sup>

#### 8.4.11. النظريات المعرفية:

شهدت بحوث علم نفس التفكير انطلاقة كبيرة مع الولادة الجديدة لعلم النفس المعرفي في نهاية الخمسينيات وخلال الستينيات، وقد جاء ذلك بعد انحسار علم نفس الجشطالت في ألمانيا والسلوكية في الولايات المتحدة في أعقاب الحرب العلمية الثانية وحتى أواسط الخمسينيات واتسعت مجالات البحوث التجريبية خلال السبعينيات والثمانيات من القرن الماضي نتيجة الثورة المعرفية التي ترتبت على تطوير أجهزة الحاسوب والتحول عن التجارب المخبرية على الحيوانات إلى الإنسان، وبرز عدد كبير من علماء النفس الذين تمكنوا من استخدام الأساليب العلمية التجريبية في تطوير العلوم المعرفية ودراساتها من منظور تكاملي للمعرفة.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، «الإبداع»، مرجع سابق، ص. 89-90.

<sup>43</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، «الإبداع»، مرجع سابق، ص. 91-92.

<sup>44</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، «الإبداع»، مرجع سابق، ص. 94-95.

بالإضافة إلى نظريات أخرى للإبداع :

➤ نظرية **Gruber** للإبداع.

➤ نظرية **Sternberg** للإبداع.

➤ نظرية **Schank** للإبداع.

للمزيد من الاطلاع (انظر لنفس المرجع د.فحي عبد الرحمن)

## 5.11. الإبداع خاصية من خاصيات المقاول:

عند طرح إشكالية الإبداع فإننا نتعرض إلى إجبارية التنويه بما جاء به الاقتصادي **Joseph Schumpeter**

(1883-1950) والذي قام بإدخال مفهوم الإبداع في الاقتصاد مع توضيحه لخمسة حالات من الإبداع:<sup>45</sup>

❖ صنع منتج جديد.

❖ تقديم طريقة جديدة للإنتاج.

❖ فتح منفذ جديد .

❖ إيجاد مصدر جديد للمادة الأولية أو نصف المصنعة.

❖ إنشاء تنظيم جديد.

إنّ الإبداع في معظم الحالات يقصد به " تنفيذ التنسيق الجديد"، كما يجب الإشارة إلى أنّ **Schumpeter** قد قام بالربط ما بين الإبداع والنمو الاقتصادي وما بين الإبداع والمؤسسة، وأنّ مالك المؤسسة في حقيقة الأمر ما هو إلاّ عبارة عن "شخص مبدع"، كما قام **Schumpeter** بالتنويه إلى "عملية الخلق" والتي تعتبر الطاقة المولدة للإبداع : وإنّ الصدمة الناتجة عن الإبداعات " كالتقنيات الجديدة المستعملة في الهياكل الحالية لصناعة معينة تقلص كثيرا في الفترة المتعلقة بانجاز المشروع أو الإنتاج وهذا راجع لأهمية تأثير هته الممارسات والتطبيقات التي تمس الإنتاج مع تعظيم الأرباح وبالتالي السماح بمس مفهوم الخلق".

إنّ الخاصية الأساسية للمقاول حسب **Schumpeter** هي أن يكون مبدع من أجل قدرته على المقاولة والتحدي، كما يشير إلى أنّ هذا المقاول لا يجب الخطر وهذا ما يراه مختلف المنظرين الجدد، فالمقاول حسب **Schumpeter** هو شخص مستغلّ للفرص<sup>46</sup>. نشير إلى أنّ الإبداع المتعلق بفتح المنافذ الجديدة واكتشاف

<sup>45</sup> SCHUMPETER .J, « Capitalisme, Socialisme, et démocratie», Payot ,1974. p.110-111.

<sup>46</sup> GABRIELLE TREMBLAY. D, Ph.D, innovation, management et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? in : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-21.pdf> visité le 29/10/2010.

المصادر الجديدة للمواد الأولية أو المواد نصف المصنعة تجلب حقيقة أشياء جديدة للمؤسسة، أو للنظام الاقتصادي ككل، وكما تم الإشارة سابقا إلى الأنواع الثلاثة للإبداع والمتمثلة في<sup>47</sup>:

- الإبداع في المنتجات .
  - الإبداع في النظم المرحلية (الاجراءات).
  - الإبداع في التنظيم.
- فبالرجوع إلى الصنفين الأولين يمكن استعمال المؤسسة لنظمها المرحلية القديمة لإنتاج منتجات جديدة أو استعمال هته المؤسسة لنظم مرحلية جديدة لإنتاج منتجات قديمة و اعتبارها منتجات جديدة.

## 6.11. النظام المرحلي للإبداع بالنسبة للنظرية التطورية:

### 1. الإبداع كنظام مرحلي:

من الخصائص الأساسية لتحليل التطوري أنه يركز على رؤية الإبداع كنظام مرحلي، وهذا ما سيتم التطرق إليه<sup>48</sup>:

إن رواد النظرية التطورية يهتمون بعملية الإبداع اعتبارا أنها قلب الديناميكية التكنولوجية والديناميكية الاقتصادية الشاملة، ومن رواد النظرية التطورية **Freeman** و **Christopher** اللذان تكلموا بدقة عن ما يعرف بـ *coupling processus* وعليه فإنهم يركزون على عمليات تحويل الأفكار إلى تكنولوجيات جديدة وأسواق.

إن عمليات الإبداع تتواجد بطبيعتها في قلب المؤسسة، وهذا ما يتقارب مع التحليل المؤسسي لنظرية شمبيتر، ففي الفترة السابقة اعتبرنا أن الإبداع يقتصر على الشخص الحر في المبدع، أما رواد النظرية التطورية فقد ربطوا الإبداع بالمؤسسة وهذا في نهاية القرن التاسع عشر والتي تعرض الحقيقة الأصلية لمكان خلق الإبداع والمتمثل في المؤسسة. اعتقد **Schumpeter** في البداية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المكان الأصلي للإبداع، في حين أنه تم التركيز على رأس المال في ما يتعلق بوحدة البحث والتنمية الخاصة بالمؤسسة الكبيرة، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة يتميزان بالانفصال في الأنشطة ولكن يمكنهما التأقلم

<sup>47</sup> LE BAS .C, « Economie de l'innovation », Ed .Economica, Paris, 1995, p.14-15.

<sup>48</sup> GABRIELLE TREMBLAY. D, Ph.D, innovation, management et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise, op.cit.

والتعايش مع بعضهما البعض وهذا حسب القطاعات ودرجة نضج القطاع ، على شكل تحالف أو تكامل وفي الغالب ما نجد أنّ هته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المسيطرة على عمليات الإبداع.

يشير *Dosi* إلى أنّ الإبداع تولد خلال فترة ظهور الصناعة ، كما أنه يخلق من المحاولات ومن الأخطاء، فالمقاولين يأخذون بالخطر حين استثمارهم في التكنولوجيات جديدة وهذا ما يقدم للمؤسسة حياة وكيان جديدين، فالتغيرات التكنولوجية والإبداع والقدرة على التحكم فيهما يعتبران المصدر لتكوين الأسلحة لمواجهة المنافسة.

مما سبق يمكن القول أنّ الإبداع و عملية الخلق التكنولوجي حتمية ضرورية على المؤسسات (داخل المؤسسات) وعلى الميكانيزمات الاقتصادية عامة وعليه نتواجد أمام نوعين من نماذج المؤسسة المبدعة لـ *Schumpeter* وتحديدًا نوعين من نماذج عمليات الإبداع وهما :

- ❖ في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون الإبداع متغير ويكون الإبداع على شكل نموذج المخترع.
- ❖ في حالة المؤسسات الكبيرة الإبداع يتميز بالعمليات الروتينية والذي ينفذ بطريقة نظامية في مصلحة البحث والتنمية.

### ب. الإبداع كعملية تدريب:

إنّ الخاصية الأساسية الأخرى للتحليل التطوري أنهم اعتبروا الإبداع كعملية تدريب أو عملية إدراك ، فنجد عدد كبير من رواد النظرة التطورية كـ *Freeman.Nelson.Winter* ، *Dosi* : قد عالجوا الإبداع كعملية إدراكية "عملية تمس الجانب الإدراكي والمعرفة" وهذا جانب من جوانب أعمال هؤلاء الرواد الذين عرفوا بنجاح واعتبرت أعمالهم كمرجع لدراسات لاحقة<sup>49</sup> .<sup>50</sup> إنّ التعديلات الطارئة جراء إدخال عامل الإبداع من أجل تحسين الإنتاج هي في حقيقة الأمر تعديلات تتبعها تحسينات في وسائل العمل كالتأهيل أو إعادة التأهيل على مستوى اليد العاملة .

هذه الرؤية تعتمد على الفكرة التي ترى بوجود تغيرات وتحولات في قلب المؤسسة المبدعة إضافة إلى النظر إلى عملية التدريب كعملية إدراكية.

<sup>49</sup> GABRIELLE TREMBLAY. D, Ph.D ,innovation, management et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ? Op.cit.

<sup>50</sup> LE BAS .C, « Economie de l'innovation », Ed .Economica, Paris, 1995, p.16.

من المعروف أنّ للتدريب أشكال مختلفة وهذا ما أشار إليه **Rosenberg** وآخرون، فنجد مثلا التدريب الداخلي والتدريب الخارجي والتدريب بالاستعمال والتدريب بالتعاون، في حين نجد أن نجاح المسار التكنولوجي لمؤسسة أو قطاع معين ينجم عن كثافة التدريبات المحققة في هته المؤسسة أو القطاع، كما أنّ عمليات التدريب هته تسمح أيضا للمؤسسات باختيار أفضل الاستراتيجيات التي تحمل في طياتها رغبات وأهداف هته المؤسسة.

### ج. الإبداع كعملية تفاعلية معقدة:

كما يمكن اعتبار الإبداع كعملية تفاعلية معقدة مخالفة\* للنموذج الخطي، وعلى أساس هذا كثيرا ما نجد أنّ رواد النظرية التطورية يؤكّدون بوجود اثر للرجوع العكسي في ما يخص تدفقات وتحويلات المعلومات المعقدة والمتفاعلة داخل المؤسسة، وهذا ما أكد عليه كلّ من **Rosenberg** و **Kline** 1986 اللذان قدما نموذج الترابط المتسلسل " *en chaine avec liaison* " الذي يبين الرجوع العكسي ما بين مختلف الوظائف التي تتحكم في المنتج، في صنعه، في تسويقه، مع ضرورة خلق تفاعلات قوية ما بين البحث العلمي والأبعاد الأخرى للإبداع داخل المؤسسة فالمهندسين المتعلقين بالبحث والتنمية يجب أن يكونوا على علاقات متينة مع عمال وحدات التسويق والإنتاج وعليه يمكن القول أنّ رؤية الإبداع كعملية تفاعلية معقدة تؤكد على الدور الذي تلعبه مختلف العوامل في عمليات الإبداع والتي تتشارك وتتعاون بمبغني تحقيق النظم المرحلية للإبداع.<sup>51</sup>

### د. الإبداع كعملية تعتمد على مركز ثابت للتحقيق والمتمثل في المؤسسة.

### ه. الإبداع عملية اجتماعية.

و. الإبداع كعملية تجميعية ديناميكية: هناك بعض الإبداعات تسمح بظهور إبداعات جديدة لم تكن موجودة في الأصل وهذا ما يعرف بالتكملة التكنولوجية.

### ل. عملية الإبداع هي عملية تأخذ بعين الاعتبار المعارف و القدرات.

<sup>51</sup> **GABRIELLE TREMBLAY. D, Ph.D, innovation, management et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ?op.cit.**

\* النموذج الخطي هو نموذج جاء به شبيبتير والذي يوضح فيه على أن الإبداع هو عبارة عن فكرة متجسدة بالصناعة والالات

ع. القيمة الاقتصادية لعملية الإبداع حسب مختلف طرق الحماية: ومن بين هته الطرق : المحافظة

على سر الإنتاج والبحث والمحافظة على براءات الاختراع.

غ. عملية الإبداع عملية مستهلكة للموارد.

ص. التنوع و الاختلاف يميزان المؤسسات المبدعة.

## 7.11. تنظيم الإبداع كعملية ساحة بخلق حصة سوقية:

إنّ معظم المؤسسات تعمل جاهدة على مضاهاة منافسيها والقدرة على السيطرة عليهم عن طريق التحكم في السوق ، فبالنسبة لاستراتيجيات المنافسة الخاصة بهته المؤسسات، فهي إستراتيجية جامعة ما بين نفس الأسس المتعلقة بقواعد المنافسة في أي قطاع وكذا نفس الرؤية حول طبيعة زبائنهم ، حول ما يجب تحديده، وأيضاً مختلف القنوات المستخدمة لتوزيع المنتجات والخدمات التي يتم عرضها، ونتيجة لما تم ذكره والذي يبين مشاركة المنافسين وتبادلهم لمختلف المعلومات، ينتج عنه درجة من التقارب ورغبة في تجاوز هذا التشارك تنتهي بالمؤسسات في المواجهة والمصارعة فقط حول ما يتعلق بالتحسينات الصغيرة المتعلقة بالتكاليف أو الجودة أو النظر إلي الاثنين معا.

ومن أجل خلق حصة سوقية يجب على المؤسسة الراغبة في ذلك معرفة كيفية تغيير وجهة تفكيرها مع إبعاد الفكرة السائدة والمعتمدة على التوقع في إطار حدود معينة، بل يجب البحث عن سبل للخروج من هته الحدود المقيدة، هذا ما يمنح للمسير القدرة على اكتشاف قنوات غير مشغولة تسمح له بادراك مصطلح القيمة وتجسيدها في الواقع العملي للمؤسسات، وعلى هذا الأساس سيتم توضيح كيف يمكن للمؤسسة مواجهة المنافسة استناداً إلى قدرتها على تنظيم الإبداع الخاص بها كعملية تمهيدية ساحة بخلق حصة سوقية جديدة، هذا في مجموعة من النقاط التالية:<sup>52</sup>

-الصناعات البديلة.

- المجموعات الإستراتيجية .

- مجموعات الزبائن.

<sup>52</sup>CHAN KIM W. et MAUBORGNE. R, « Créer un nouvel espace de marché», in Harvard Business Review.éditions d'organisation, 2007, P.03-04.

-العروض المكتملة للمنتجات والخدمات.

-الجذب الوظيفي والانفعالي ( *l'attrait fonctionnel et émotionnel* ).

-الزمن.

## 1.7.11. الصناعات البديلة:

في المفهوم الواسع فإن المؤسسة لا تتواجه مع خصومها لنفس القطاع الصناعي فقط ولكنها تتواجه مع منافسين من مجالات مختلفة والتي تقترح منتجات أو خدمات أخرى بديلة وهذا ما يجعل قرار الشراء أو استعمال خدمة معينة للمستهلك أو الزبون قرار تسيطر عليه مجموعة من البدائل ( *alternative* ) فمثلا : يتحير المستهلك في الاختيار ما بين الذهاب إلى المدينة للغذاء أو الذهاب للمسرح وفي مستوى معين فإن المستهلك قد قام بتحديد إن كان سيخرج بالسيارة أو القطار أو سيستعمل سيارة الأجرة.

إنّ التصادم الواضح ما بين الصناعات البديلة يخلق فضاءات والتي يمكن اعتبارها فرص يتم استغلالها بواسطة الإبداع وعليه قدرة المؤسسات المستغلة لهته الفضاءات أن تخلق حصص سوقية جديدة وبالتالي خلق شيء من القيمة وهذا ما يعرف باستغلال الفرص الإبداعية على مستوى القيمة فمثلا : مؤسسة *Home Depot* مؤسسة قد أثرت على سوق التصليح *bricolage* في أمريكا الشمالية، ففي خلال عشرين سنة أصبحت هته المؤسسة لها أعمال قرابة 24 مليار دولار ، حيث خلقت 130.000 عامل جديد في أكثر من 660 مؤسسة صغيرة ، كان هدفها بالنسبة لنهاية سنة 2000 هو الوصول إلى أكثر من 11.000 نقاط بيع في أمريكا فهذا النموّ والتطور لم يكن سهلا أو بسيطا ، حيث قامت المؤسسة بأخذ حصص سوقية وإعطائها لخبراء في التصليح، وبالتالي اقترحت إدخال المؤهلات المتعلقة بالحرفيين المهنيين بسعر معين مقارنة مع المصلحين *les quincailliers* ما سمح لها بتحويل الطلب المنتظر المتميز بالضخامة إلى طلب حقيقي نتج عنه أرباح كبيرة. فحسب *Scott Cook* يقول : " بأن أقوى منافس الذي عرفته *Home Depot* لم يكن في هذا القطاع بل كان منافس في منتج القلم، فقد كان القلم بمثابة بديل حقيقي بالرغم من أنّ جل الصناعات قد تجاهلته أو نسيته ."

قامت مؤسسة *Home Depot* بإدخال برنامج جديد في مجال عملها يسمى بـ ، *Quiken* وهو برنامج متعلق بالتسيير والتنظيم والتوجيه الحسن للأموال الخاصة بالمؤسسة، ما نتج عن هذا البرنامج المالي ظهور بديل على شكل منتج تقليدي والمتمثل في "القلم" والذي قدّم ميزتين إيجابيتين : التكلفة المنخفضة واستعماله السهل على

غرار البرنامج والتي يتم بيعه بأسعار مرتفعة التي قدرت بـ 300 دولار مع صعوبة الاستعمال والتحكم فيها إلا بوجود خبير محاسبي لقدرته على استعمالها.<sup>53</sup>

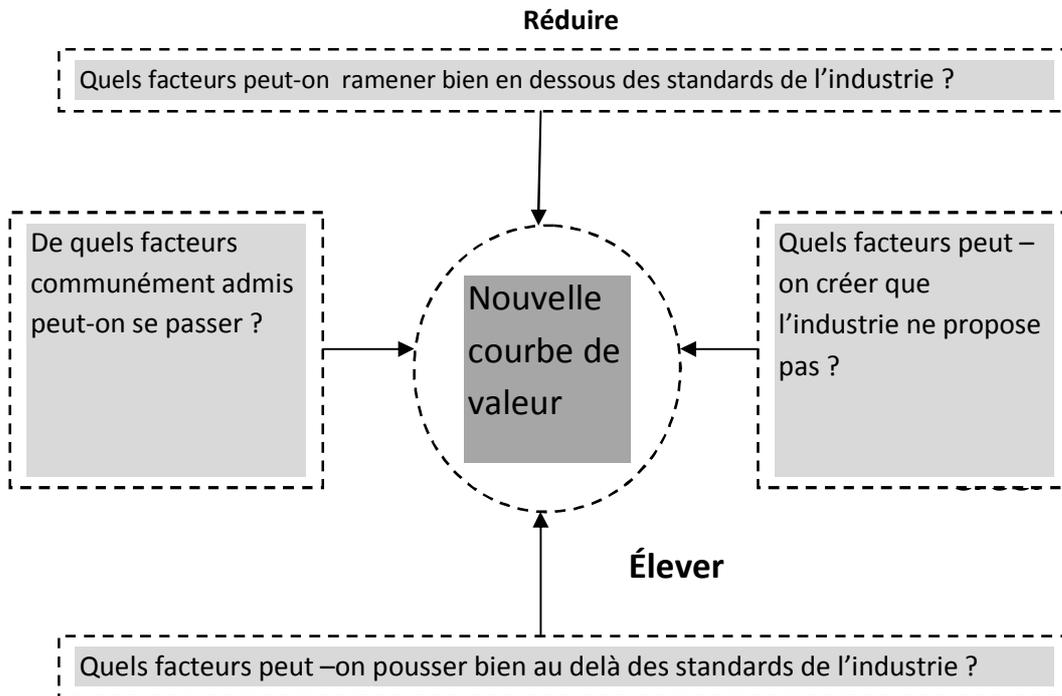
كان لمؤسسة Créon هدفين بواسطتهما واجهت المؤسسة الأولى:

❖ من أجل رسم البرنامج فإنها تحتاج إلى القلم لفعل ذلك.

❖ تدعيم استعمال الأفلام عوض الحاسبات الآلية.

إنّ عملية خلق سوق جديد عملية تؤدي بدورها إلى ظهور عملية تعرف : بخلق منحني جديد للقيمة ،فهو عبارة عن شكل يوضح كيف يمكن للمؤسسة أو القطاع كيفية عرض: المنتج/الخدمة وتقديمها للزبون ،كما يعتبر أداة فعالة تسمح بخلق فضاء وحصة سوقية جديدة فيساعد على تحديد أداة العرض المقدم مقارنة مع العروض التعويضية أي مقارنة عرض المؤسسة مع عروض المؤسسات الأخرى وعليه معرفة كيفية توظيف العوامل المفتاحية للنجاح. ومن أجل اكتشاف منحني جيد للقيمة، يتمّ طرح أربعة أسئلة أساسية وهذا ما

يوضحه الشكل التالي:<sup>54</sup> شكل رقم (6.1) منحنى القيمة



**Source:** CHAN KIM .W et MAUBORGNE. R, « Créer un nouvel espace de marché», in Harvard Business Review, éditions 11d'organisation, 2007 P.

<sup>53</sup> CHAN KIM. W. et MAUBORGNE. R, « Créer un nouvel espace de marché», Op.cit, P.08-04.

<sup>54</sup> CHAN KIM W. et MAUBORGNE. R, « Créer un nouvel espace de marché», Op.cit.10.

## 2.7.11. المجموعات الإستراتيجية:

يمكن إيجاد حصة جديدة في السوق استنادا إلى الصناعات البديلة وتحقيق ذلك يكون عن طريق تحليل المؤسسة لمختلف المجموعات الإستراتيجية، معناه مجموعات المؤسسات المكونة لنفس القطاع والتي تتبع نفس الإستراتيجية، هته المجموعات تترتب تبعا لبعدين<sup>55</sup> :

▪ السعر *prix*

▪ الأداء *performance*

يجب الإشارة إلى وجود العلاقة المباشرة ما بين السعر والأداء وكل فجوة في السعر مرتبطة بفجوة متعلقة بمستوى الأداء (نفترض أن مستوى الأداء مرتفع ← فجوة قليلة ← ينتج عنه سعر مقبول والعكس صحيح) إذ أن معظم المؤسسات تعمل على تدعيم موقعها التنافسي داخل المجموعة الإستراتيجية ومن أجل خلق سوق في وسط مجموعات متواجدة فيجب البحث ومعرفة العوامل المحددة للزبون أو المستهلك.

## 3.7.11. سلسلة الشراء:

في غالبية القطاعات نجد أن المنافسين يتنافسون حول فئة معينة من الزبائن المستهدفة ولكن في الواقع ما نجد سلسلة من الفئات غير المستهدفة والتي يمكن اعتبارها فرص إبداعية، وعليه فإن عملية صبّ العادات المعينة الخاصة بقطاع معين في الاختيارات لمجموعة مستهدفة يمكن أن يقود إلى اكتشاف فضاء أو حصة جديدة في السوق.

## 4.7.11. المنتجات والخدمات المكملة:

عموما، فإن المنتجات والخدمات لا تتواجد لوحدها فغالبية الوقت قيمتها تتحدد بواسطة مقارنتها مع غيرها من المنتجات والخدمات، فمثلا إن الرغبة في الخروج والذهاب إلى السينما رغبة مقيدة بمجموعة من القيود المتمثلة في: السهولة في الحصول على ربة أطفال، أو مكان لركن السيارة علما أن هته الخدمات المكملة هي خدمات غير مرتبطة بمجال السينما.

<sup>55</sup> CHAN KIM W. et MAUBORGNE. R, « Créer un nouvel espace de marché », op.cit, P.11.13-

إنّ المنتجات والخدمات المكتملة تخفى أحيانا قيمة غير مستغلة، فقيام المشتري ببحثه واختياره لأفضل المنتجات والخدمات هي خطوة تسبقها خطوة أساسية يجدر على متخذ قرار الشراء الاستناد إليها والمتجسدة في "التفكير المسبق لما يحدث مسبقا أثناء وبعد استعمال المنتج، وتبعا للمثال السابق فإن ربة الأطفال وتحديد مكان لركن السيارة هما مشكلتان تسبق الرغبة في الذهاب إلى السينما وعليه هما مشكلتان يساهمان في تحقيق هذه الرغبة والحاجة.<sup>56</sup>

ومما سبق يمكن القول انه من المهم تعريف وتحديد الحلّ الشامل الذي يبحث عنه المشتري أثناء اختياره للمنتج أو الخدمة.

## II.5.7. التوجه الوظيفي والانفعالي "العاطفي":

من الممكن حصول المؤسسات على فضاءات سوقية جديدة، وهذا في إطار التوجه الوظيفي أو التفاعلي للقطاع أي: من المحتمل إيجاد فضاءات جديدة في السوق، وهذا بأخذ بعين الاعتبار\*الاتجاه الوظيفي\*\* والتفاعلي للمنتج أو الخدمة، وإنّ المنافسة في قلب القطاع تمس مختلف خصائص المنتجات والخدمات، ولكن مع التحولات التي شهدتها السوق نتيجة لإدخال متغيرات جديدة أصبحت المنافسة تمس جانب آخر المتمثل في "الوسائل المستعملة لجلب الانتباه" كوسائل الاتصال والتي غالبا ما يدخل فيها الجانب التفاعلي والتأثيرات المستعملة بوسائل معينة لجلب الانتباه والتأثير على قرارات المستهلك.<sup>57</sup>

## II.6.7. الزمن:

إنّ كلّ القطاعات الاقتصادية تشهد ضغوطات خارجية تؤثر على نشاطاتها، كعامل الزمن، وعليه فإنّ جلّ المؤسسات تتأقلم تدريجيا مع الأحداث المتعلقة بالتكنولوجية أو التغيرات الأساسية في التنظيمات، فنادرا ما نجد

<sup>56</sup> CHAN KIM W. et MAUBORGNE. R, Op.cit. p.21-20.

<sup>57</sup> CHAN KIM W. et MAUBORGNE. R. « Créer un nouvel espace de marché », Op.cit. P.27-25.

\*الاتجاه الوظيفي: انعكاسا لما تم ذكره في الحالة الأولى فهناك مؤسسات أثناء قيامها بنشاطاتها في قطاعها فهي تعتمد على المبدأ الوظيفي فمن المحتمل إدخال السلع البتدلة ما يسمح بتواجد حياة جديدة والتي تعيد ديناميكية الطلب.

\*\*الاتجاه التفاعلي: عندما تمارس المؤسسات المنطق التفاعلي، فهي تبرز أسعارها مثلا بواسطة عناصر غير مضافة إلى الخطة الوظيفية وعلى هذا الأساس سيتم الحصول على منتج أساسي بسيط بأقل تكاليف و بسعر منخفض والذي يتم تقبله و استقباله بطريقة جديدة لدى الزبون عند بيعه.

أسواق جديدة متغيرة نتيجة لتغير عامل الزمن فما على المؤسسة إلا التنبؤ بما يجب اقتراحه في المستقبل وما ستقترحه على السوق حاليا، وهذا بأخذ بعين الاعتبار عنصر الوقت. إنَّ هذا الانجاز في إطار الزمن يعتبر عملية صعبة قابلة للتحقيق عن طريق مجموعة من التقنيات المستخدمة في مجال الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى حتمية ارتباط المؤسسة بخاصية اليقظة، إذ أنَّ يقظة المؤسسة تسمح لها بالتأقلم مع متغيرات المحيط من بينها عامل الوقت و المنافسة، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على حماية أصولها.

مما سبق سيتم عرض كل النقاط التي تم التعرض إليها في الجدول التالي والذي يبين أهمية تغيير الاتجاه الاستراتيجي من اجل خلق حصة جديد في السوق:

## جدول رقم (2.1) تغيير الاتجاه الاستراتيجي من أجل خلق فضاء جديد في السوق

سياق المنافسة	المنافسة المباشرة	خلق أسواق جديدة
قطاع	تتمحور حول المنافسين داخل نفس القطاع	دراسة الصناعات البديلة
المجموعة الإستراتيجية	تتمحور حول موقع المنافسة داخل المجموعة الإستراتيجية	دراسة مختلف المجموعات الإستراتيجية داخل القطاع
مجموعة الشراء	تتمحور حول أفضل الخدمات لمجموعة الشراء	إعادة تعريف مجموعة الشراء
حجم العرض	يتمحور حول تعظيم قيمة العرض داخل القطاع	دراسة العروض المكتملة خارج القطاع.
التوجه الوظيفي و النفاعلي	يتمحور حول علاقة أداء السعر بالتوازي مع التوجه العاطفي و الوظيفي للقطاع	إعادة تشكيل التوجهات الانفعالية والوظيفية للقطاع .
الزمن	يتمحور حول الفرص	التعاملات مع التوجهات المستقبلية (السبق)

**Source** : CHAN KIM. W et MAUBORGNE. R, « Créer un nouvel espace de marché ». Harvard Business Review. éditions d'organisation. P. 31

إذا كان الاكتشاف يتعلق بتقديم شيء جديد، فإنّ الإبداع لا يتعلق فقط بإدخال التغييرات في الإطار التكنولوجي والذي يساهم في تحسين أو توسيع سلسلة المنتجات بل أيضا يعمل على ملأ فجوات الرغبات غير المحققة بمنتجات ذات جودة، في طريقة توزيع هذه المنتجات، في شكله وتصميمه، في طريقة عرضه، إضافة إلى أنّ الإبداع لا يمكن قياسه حصرياً من خلال نتائجه بل نقوم بتحليل مجموع الأنشطة التي تدخل في بناء كيان المؤسسة، هته الأنشطة تعرف بالنظم المرحلية فجّل الأعمال في يومنا هذا تأخذ بعين الاعتبار التيار المتعلق

بالبحث وهذا في إطار ما يعرف بالمعارف، أين تقوم المؤسسة الحاضنة لهذا المفهوم بالاهتمام بالتقنيات السامحة بالتركيز على الزبون، والبحث عن عقلنه النظم المرحلية ومن جهة أخرى إدارة المعرفة.<sup>58</sup>

إذن بعدما تطرقنا إلى مختلف التصنيفات الخاصة بالإبداع، بالإضافة إلى التوضيح على أنه عملية تتميز بالسهولة الممتنعة، والمرتكزة بدورها على تغيير المؤسسة لاتجاهاتها الإستراتيجية واستعمال الطابع التكتيكي المعتمد على الجانب التقني والتكنولوجي واعتبار هذه الخيرة الأرضية الممهدة للإبداع من أجل قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار عقلانية، وان كانت في بدايتها تتميز بالأسعار المرتفعة والتي تشهد انخفاض ملحوظا بعدما تقوم المؤسسة بإنتاج منتج آخر ولكن منتج بجيل جديد وتقنية جديدة. ومايلي سنغوص في عامل الإبداع ومحاولة رؤيته من المنظور الكلي والجزئي .

### III. الاقتصاد الجزئي والكلي للإبداع:

#### III.1. الاقتصاد الجزئي للإبداع:

إنّ الاقتصاد الجزئي للإبداع يحلّل سلوك المؤسسات بالإضافة إلى السوق، وعليه فإنّ هذا التحليل يمس مختلف الأنشطة المتعلقة بالإبداع والتي يمكن حصرها في مايلي:

#### III.1.1. الحث على الإبداع:

إنّ الإبداع ما هو إلاّ عبارة عن سلوك يجب على المؤسسة توحيه في حالة رغبتها لتحقيق "الربح"، وفي حالة نجاحه فهو يعتبر المورد الجالب للإيرادات أو كما يعرف " بالريع"، كما يعتبر كأداة لتحفيز المؤسسة والذي يمثل الفرق مابين التكلفة الحدية وتكلفة رأسمال(الشاملة للربح بمفهوم النظرية الاقتصادية)، وما دام الإبداع مصدر هذا الأخير "الربح"، فإنّ جلّ المنافسين تتزايد رغبتهم في الحصول على حصة من هذا الريع، ولكن من الجدير بالذكر أنّ الإبداع يحمل في طياته إيرادات و نفقات المؤسسة وهته النفقات ناتجة عن رغبة المؤسسة في اختيارها لإستراتيجية الإبداع.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> DIVRY .C, TROUVE. P, « PME et Innovations », La documentation française, Paris, 2004, p11.

<sup>59</sup> GUELLEC .D, « Economie de L'innovation », éditions La Découverte, Paris, 1999 P.25-28.

يمكن القول أن الإبداع في المنتج يعتبر من المصادر الحديثة التي تساعد المؤسسات على احتكار الأسواق، كما يجعل من المستهلك يدفع سعر مرتفع مقارنة مع التكلفة الحدية لهذا المنتج ، مما يساعد المؤسسة السيطرة على السوق التنافسي، أما الإبداع في النظم المرحلية فهو يساعد على إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع المنافس، كما أن الاستثمار في الأبحاث أو بمعنى آخر التوسع في الإبداع من أجل مضاعفة الإنتاج يتطلب أولا مضاعفة فرق اليد العاملة مع الاهتمام بوظيفة البحث والتنمية، وفي الواقع فإن مبيعات المنتجات تكون حسب احتياجات الجمهور والتي تتميز بالتنوع ومن أجل تلبية هته الرغبات يجدر بالمؤسسة إنتاج سلسلة من المنتجات المتنوعة وبالتالي تكاليف إضافية نتيجة للتطبيق الفعلي لإستراتيجية التنويع.

### 2.1.iii. الفرص التكنولوجية:

إنّ الفرص التكنولوجية تسمح بالتعرف على نوع مهم من أنواع الإبداع والمتمثل في الإبداع التكنولوجي، لقد اختلف الكتاب في تحديد المعنى الدقيق والمفهوم المحدد للتكنولوجيا وذلك لاختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينظر إليها لكل منهم، فهناك من يرى أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل، بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسة لتغيير المدخلات (كالمواد والمعرفة والطاقة ورأسمال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.<sup>60</sup>

إنّ الإبداع يشهد نوع من المد والجزر إذ انه يتم دفعه بواسطة التكنولوجيا ومختلف التقنيات المتولدة عنها التي تساهم في إثراء الأفكار الجديدة والعمل على تطبيقها وهذا ما يعرف: بنموذج *Techno Push*، ومن جهة أخرى يرتبط الإبداع بمتطلبات السوق فيفرض هذا الأخير منتجات وأذواق معينة وما على المؤسسة إلا البحث عن تقنيات وأفكار مبدعة لإنتاج المنتجات حسب طلب السوق وهذا ما يعرف: بنموذج *Market Pull* وكل هذا سيتم التطرق إليه.

#### • نموذج *Techno Push* :

إنّ الفكرة الرائجة حول الإبداع والمخصصة في النقطة التالية: أنّ الإبداع ماهو إلا نتيجة من نتائج التكنولوجيا وعلى أساس هذا تم تسميته بـ (*Techno Push*) فنجد مختلف العلماء والمهندسين يصنعون إبداعاتهم في المخابر

<sup>60</sup> مؤيد سعيد السالم، « نظرية المنظمة الهيكل والتصميم »، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، الثانية، 2005، ص95-96.

المتعلقة بالبحث والتطوير R&D ثم يتم تحويل هته الإبداعات إلى منتجات وخدمات جديدة أو إجراءات، وما على المؤسسات إلا استعمالها في عمليات الإنتاج والبيع: معنى هذا أن التقدم التكنولوجي يحدّد ما سيتم تسويقه وفي الواقع يجب على المسيرين قبل كل شيء الاستماع إلى العلماء والمهندسين والسماح لهم بإتباع حدسهم وعدم تجاهل خبراتهم ومؤهلاتهم وهذا ما يتطلب القيام بعملية تمويل أبحاثهم بفتح المجال أمامهم وتدعيمهم بمخابر البحث و التطوير R&D.<sup>61</sup>

-إنّ جلّ الاقتصاديين قاموا بالشرح المعمق لنتائج التغيرات التكنولوجية مع دراسة أسباب هته التحولات التكنولوجية، والظاهر جليا في وقتنا الراهن أنّ آثار التغيرات التقنية قد مسّت مستوي التشغيل، الكفاءة، ومؤهلات العمّال، تنظيم طرق الإنتاج، وحجم المؤسسات، وعليه فإنّ العلاقة ما بين التحولات التقنية والظواهر الاقتصادية هي نتيجة لعامل التغيرات التقنية وعليه فيمكن القول أنّ عامل التغيير هو السبب في خلق التحولات.

كما يجب تحديد العلاقة القائمة ما بين الاكتشافات العلمية والاكتشافات التقنية والتحويلات التكنولوجية فالإجابة التقليدية تحاول إظهار الفرق ما بين الإبداع و الاكتشاف وهذا ما يدل على رفض الفكرة السائدة التي ترجح أنّ الاكتشافات تساهم في بروز التحولات التكنولوجية<sup>62</sup> ومن بين مخلفات هذه التحولات الصعوبة في بعض الأحيان التحكم والسيطرة على ما يعرف بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC)، فعند قيام المؤسسة بالسيطرة أو اكتساب نوع معين من التقنيات التكنولوجية وقدرتها على العمل بها بمنحها السلطة والقدرة على خلق رغبات غير موجودة في السوق وذلك عن طريق إنتاج منتجات وتقديم خدمات جديدة غير معروفة، مثلا: الهاتف النقال لخطين هاتفيين.<sup>63</sup>

- إنّ مجموعة Gartner قدمت سنة 1995 أداة تسمى بمنحنى هيب (La courbe de Hype) والذي يبين خمسة فترات:

- 1- مرحلة انطلاق التكنولوجية الجديدة: وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم وإطلاق التكنولوجية في السوق وعموما فإنّ هته المرحلة تمثل العرض الأولى للتكنولوجية.
- 2- قمة الرغبات المطلوبة: في هذه المرحلة يتم توزيع التكنولوجيا ونشرها استنادا إلى وسيلة الإعلان والصحافة.

<sup>61</sup> FRERY. F, GERRY. J, SCHOLE. K, WHITTINGTON. R, « Stratégique », Person Education, 8<sup>ème</sup> édition, 2008, p 394.

<sup>62</sup> LE BAS. C, « Economie des innovations techniques », Ed Economica, 1981, p.06.

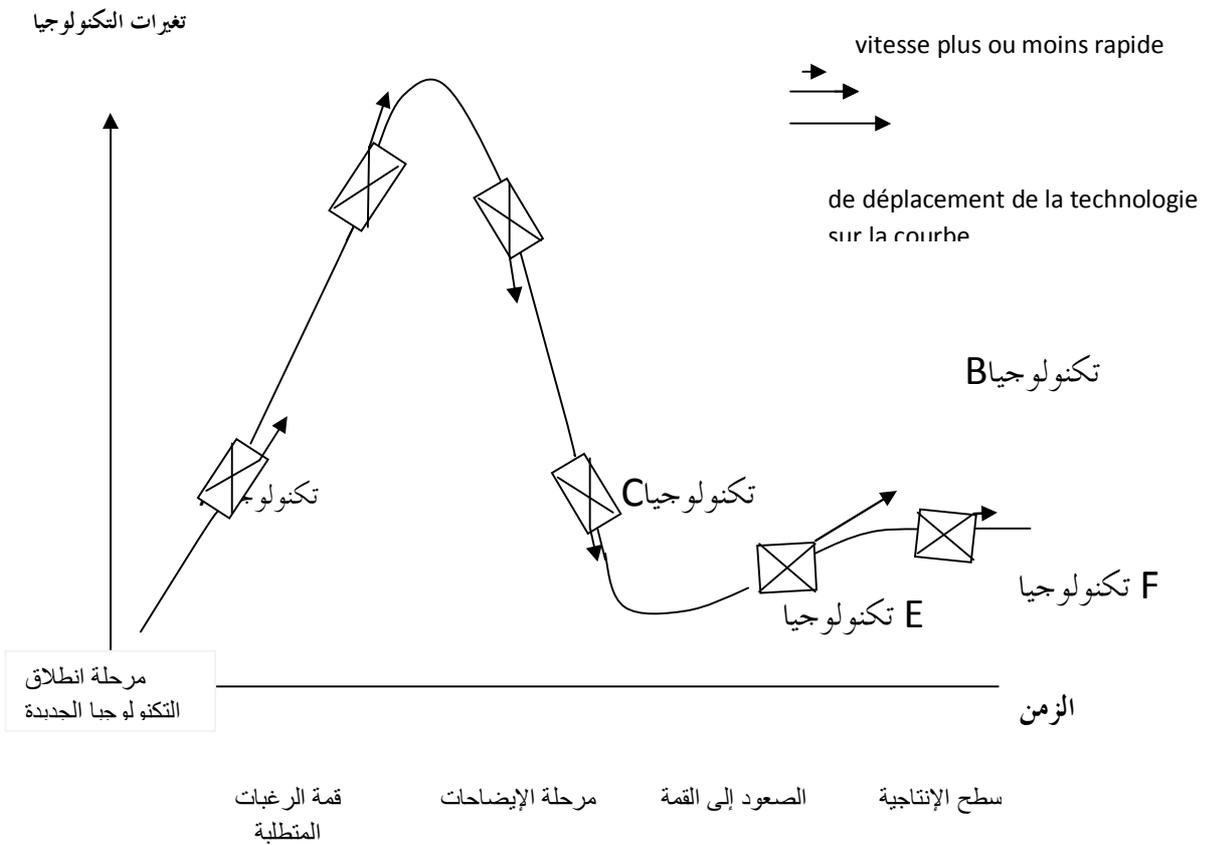
<sup>63</sup> ABRAHAM FROIS. G, « Croissance Innovations Bulles Spéculatives », Ed Economica, 2003, p.04

3- مرحلة الإيضاحات: في هذه المرحلة يتم إيضاح كيفية استعمال التقنيات التكنولوجية وهذا بأخذ بعين الاعتبار التجارب والخبرات العلمية والتقنية السابقة .

4-الصعود إلى القمة: إنَّ الاستعمالات التجارية الجديدة ساهمت في تطوير هته التكنولوجية بالرغم من كون هته التكنولوجية في غالبية الأحيان غير معروفة إعلاميا.

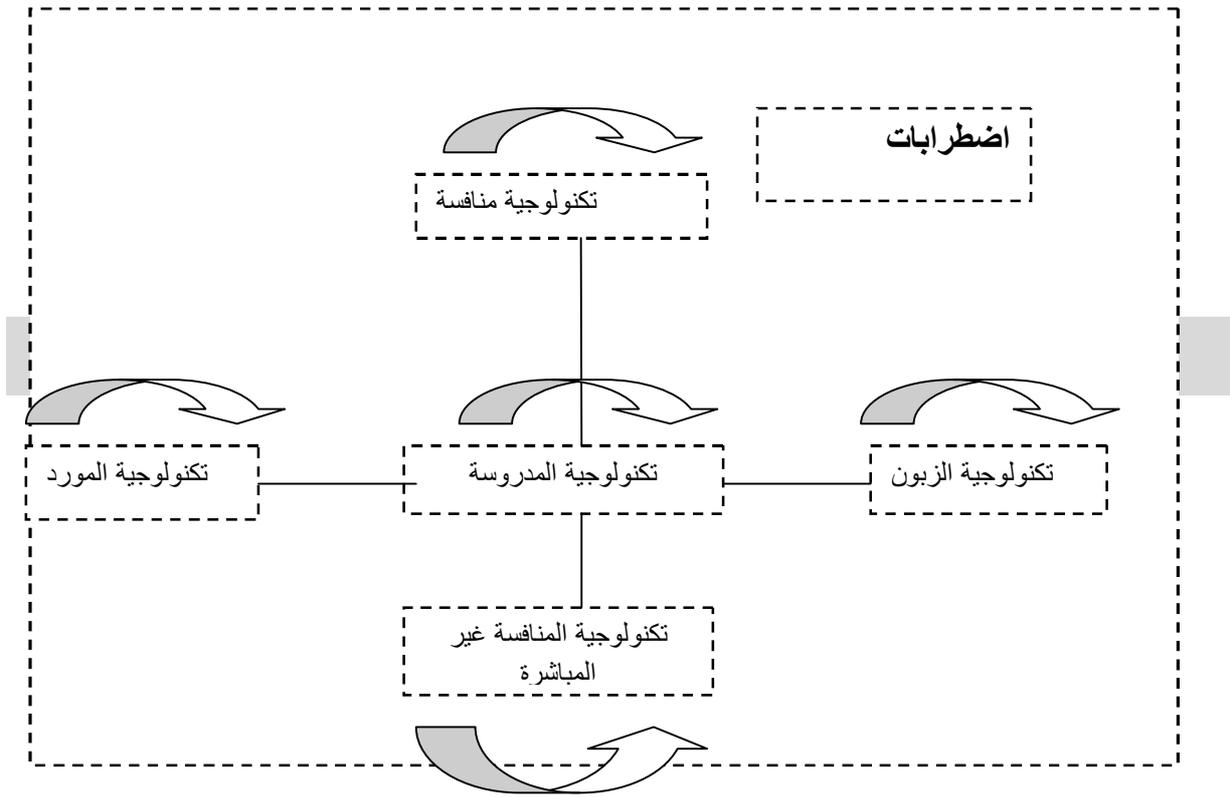
5-سطح الإنتاجية:العوائد التكنولوجية قد يتم تحديدها مسبقا ومعروفة في السوق.

### شكل رقم (7.1) منحنى هيب



PONTHOU. L, « Conception de produits et services du futur», in : «Fabriquer le futur 2''l'imaginaire au service :source de l'innovation», Pearson Education France, Paris.2007. p.69.

إنّ التطورات التقنية يمكن اعتبارها القلب النابض للإبداعات التكنولوجية، وفي غالبية الحالات يتم التفرقة ما بين "التكنولوجية" و"التقنيات"، فغالبا ما يتم الاستناد لمجموعة من العناصر التقنية من أجل هيكلية التكنولوجية باعتبارها حقل من المعارف والممارسات المتجانسة نسبياً<sup>64</sup>. ومن الجدير بالذكر أنه يوجد صعوبة في التفرقة ما بين النقطتين المذكورتين، لأنه في حالة إدخال تغيرات تقنية بسيطة فهذا يلحقه حتما تعديلات تكنولوجية ما يبرر الفكرة التالية: كل ما هو جديد في النظم المرحلية والعمليات يقود إلى تغيرات<sup>64</sup>، إنّ جميع حالات الإبداع التكنولوجي لها خاصية مشتركة والمتمثلة في الاضطراب والتي تعتبر التطور التكنولوجي كنقطة انطلاق لهته الخاصة، كما أنّ التطورات التكنولوجية تبين ديناميكية الأسواق، وبالتالي القدرة على هيكل الأسواق بتوسيع وتعديل القطاع كما يمكنها أيضا تغيير من الهيكل التنافسي وهذا ما سيتم توضيحه في الشكل التالي<sup>65</sup> : شكل رقم (8.1): المحيط التكنولوجي للإبداع المستنبط من نموذج (M. Porter)



» , op.cit, p.11. *Stratégie et marketing de l'innovation technologique* Source : MILLIER. P, «

<sup>64</sup> LE BAS. C, « *Economie des innovations techniques* », Ed Economica, 1981, p.17.

<sup>65</sup> MILLIER. P, « *Stratégie et marketing de l'innovation technologique* », Dunod, Paris, 1997, p.11.

لنفرض أن التكنولوجيا المتعلقة بالمؤسسة في حالة تطور، هذا ما يعطيها القدرة على إثارة نوع من الاضطرابات في المحيط مع إعادة النظر في الاختيارات التكنولوجية التي تمت من طرف الزبائن والمنافسين وبالمقابل تتواجد التكنولوجيا الخاصة بزبائن هته المؤسسة والتي يمكن لها أن تتطور هي الأخرى ما يحتم على المؤسسة إدخال إجراءات أخرى من البحوث من أجل قدرتها على التأقلم، ونفس الحالة المرتبطة بالتكنولوجيا المتعلقة بموردي المؤسسة والتي يمكن هي الأخرى أن تتطور ولمواجهة هذا يجب على المؤسسة أن تختار تكنولوجيا جديدة، أما البعد المتعلق بالمنافسة المتعلقة بالتكنولوجيا والتي تنقسم إلى قسمين: التكنولوجيا المنافسة المباشرة والتكنولوجيا المنافسة غير المباشرة.<sup>66</sup> إن البحث التكنولوجي يتواجد في قلب الإبداع وإن الخصائص المتعلقة بالتقنيات تعتبر أحيانا المحددات الوظيفية للمنتج أو الخدمة كما تعتبر من الموارد الأساسية لخلق عامل الميزة التنافسية الخاصة بالمنافسة سواء كانت إستراتيجية مرتكزة على التكاليف أو على التمييز.

إن التقدم التقني يستدعي تغيير جذري على المستوى الاجتماعي والمؤسسي فمن رواد الرؤية الأولى *K.Marx* وحسبه فإن التقدم التقني يؤثر على المجتمع بالتغيرات التي يحملها في طبيته، وهذا المجتمع في حد ذاته يسعى إلى تحقيق الاستمرارية والديمومة إذ انه يبين أن التقدم التقني يضر بالطبقة العاملة مقارنة مع الطبقة الرأسمالية. كما يرى *K.Marx* أن تطور العلوم والتقنيات تتزايد بفضل\*الرأسمالية، كما يشير لأهمية هذا التطور بالرغم من الضرر الذي يمس الطبقة العاملة بالإضافة إلى المقاولين المتضررين من عامل المنافسة، كما أن هذا التطور قد ساهم في انتقال البشرية من الاشتراكية نحو التشاركية (*communisme*)، فبين أن التطور في المجتمع الصناعي قد عرف بسبب تطور الأنشطة العلمية، وأيضا كنتيجة للتداخل ما بين العلم والصناعة، وعليه فإن رغبة البشرية للوصول إلى درجة مرتفعة من العلوم في الصناعات خلقت فكرة ميلاد المخابر للبحث والتنمية وهذا في نهاية القرن التاسع عشر.

كما أن التقدم التقني يستدعي إدخال تغييرات على المستوى المؤسسي بتأقلم هته الأخيرة بآلية الإبداع فلم يعد التقدم التقني اعتباره كعدو نتيجة للاستعمالات التقليدية له في الحروب العسكرية بل بالعكس اعتبر كصديق مقرب للمؤسسة الراغبة في النجاح .<sup>67</sup>

<sup>66</sup> PONTTHOU. L, « Conception de produits et services du futur », Op.cit, 67-68.

<sup>67</sup> UZUNIDIS. D, « L'innovation et l'économie contemporaine », De Boeck université, 1ère éditions, 2004, p.35-39.

• نموذج *Market Pull* :

نتيجة لارتباط المؤسسة بالسوق فهذا يحتم عليها إجبارية خضوعها لمختلف قواعده شروط المنافسة والتكنولوجيات المستعملة، بالإضافة إلى رغبات وحاجات المستهلكين والزبائن المتنامية وعليه بصيغة اقتصادية خضوع أنشطة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها إلى السوق، فبعد التطرق إلى ما يعرف بنموذج (*Techno Push*) لدينا نموذج آخر من الإبداع وهو ما يعرف بالإبداع المرتكز على السوق الذي يوضح أن الإبداع يتميز ويختلف عن الاكتشاف، فحسب "*Eric Von hipple*" بين أن مصدر الإبداعات تتمثل في مختلف الصناعات والمتمثلة في المستعملين كالزبائن والموردين وليست الوحدات المنتجة فقط، وبالنتيجة فإن المسيرين يجب عليهم التدقيق في ملاحظة مستعملي منتجاتهم، كما وضح "*Von hipple*" بأن المستعملين لا يمثلون أحسن مصادر الإبداع ولكن أحسن المصادر هي ما سماها "بالمستعمل الموجه *lead users*" أي: هم الأشخاص الذين يتميزون بالكفاءات والقدرات بخصائص وقيود معينة والتي لها القدرة على تطوير الاستعمالات فعلي سبيل المثال: نجد أن أفضل الجراحين يؤقلمون معلوماتهم الطبية في سبيل تحقيق أنواع جديدة من الجراحات الطبية، ونفس الشيء بالنسبة لأبطال العالم في مجال الرياضة بحيث يقومون بإدخال تحسينات وحركات جديدة أثناء تدريباتهم من اجل الوصول إلى أفضل مستويات النجاح والتألق والأداء، كما نجد فئة الأشخاص المعاقين يدخلون تعديلات في كيفية استعمال المنتج والخدمات بمقتضى التأقلم مع إعاقاتهم، فحسب هذا الرأي يتضح من أن حاجات ورغبات المستهلكين تؤثر على أنشطة المؤسسة من منتجات وخدمات والتي يتم عرضها تبعا لقيود ورغبات السوق<sup>68</sup>.

إن *Market Pull* أو ما يعرف بتوجه السوق (*orientation du marché*) يتعلق بوضع تنظيم متعلق بالزبائن والذي يحلل بشكل دائم تطورات الأسواق من اجل التأقلم مع الفرص الجديدة، وبالتالي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وعروض خدماتية متأقلمة مع حاجات ورغبات الزبون، وإن كل من *Bernard Pras* و *Emmanuel Le Nagard-Assyag* قد بينا أن "توجه السوق" يتعلق بالبعد الاستراتيجي لمصطلح التسويق مع التأكيد على الزبون والاهتمام به، كما يساعد على تحديد أهداف المؤسسة مع تحديد الكفاءات الواجب

<sup>68</sup> FRERY. F, GERRY. J, SHOLES. K, WHITTINGTON. R, « *Stratégique* », Person Education, 8<sup>ème</sup> édition, 2008, p 394.

\* جعل *K.Marx* من الرأسمالية كأداة مساهمة في حلب التقدم الآلي.

الاستناد إليها وطرق اكتسابها.مقتضى الحصول على ميزات تنافسية وهذا بفضل تطوير السياسة لتنمية الإبداع المستمر مع وضع قيد التنفيذ نظام اليقظة التنافسية للسوق وأخيرا تسيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.<sup>69</sup>

### 1.iii.3. الطلب والسعر:

يلعب الطلب على المنتجات دور مهمّ في مضاعفة الأنشطة الإبداعية في حالة تميز هذا الطلب بالارتفاع وعلى هذا الأساس للطلب دور مزدوج وهذا بواسطة "حجمه" و"هيكله". فحجم الطلب على المنتجات هو الذي يحفز المؤسسة على الاستثمار في الأنشطة الإبداعية، في حين أنّ التكلفة الكلية للإبداع هي تكلفة ثابتة غير مرتبطة بحجم المبيعات وعليه فإنّ التكلفة الوحيدة للمنتج تنخفض بارتفاع الكمية المباعة، أما هيكل الطلب له علاقة مع مرونة الأسعار (التغير في الطلب يلحقه التغير في الأسعار).<sup>70</sup>

### 1.iii.4. خصائص المؤسسة المبدعة من حيث الحجم والتنظيم:

فحسب *GUELLEC* من أجل تحويل الإبداعات إلى فرص يجب على المؤسسة اللجوء إلى الاستثمار في مجال البحث والتكوين وهذا من أجل التجسيد الفعلي للإبداع وبصورة عامة الاهتمام بكل ما يرتبط بالإبداع بصفة عامة وفعالية هته الاستثمارات مرتبطة بخصائص المؤسسة كالتنظيم الداخلي و حجم المؤسسة.

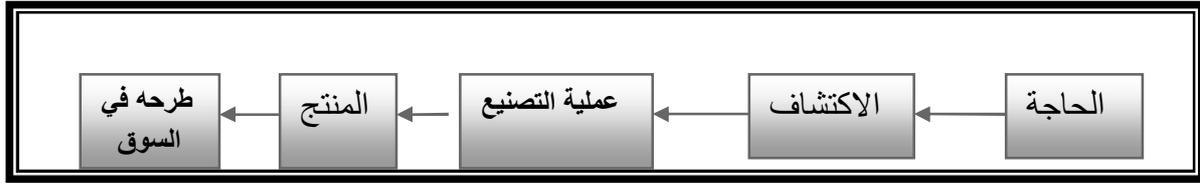
لقد تم اقتراح النموذج الخطى للإبداع من طرف "*Schumpeter*" والذي يشرح أنّ النظام المرحلي للإبداع يعتمد في بداياته على الاكتشاف، ثم تصنيع ما تم اكتشافه، ثم بعد ذلك الحصول على المنتج، ثم عرضه و بيعه في السوق<sup>71</sup>، وهذا ما سيوضحه الشكل التالي :

<sup>69</sup> PONTTHOU. L, « Conception de produits et services du futur», in : « Fabriquer le futur2''l'imaginaire au service de l'innovation ». Pearson Education France, Paris.2007.p.72-73.

<sup>70</sup> GUELLEC .D, « Economie de L'innovation », éditions La Découverte, Paris, 1999, P.30-31.

<sup>71</sup> GUELLEC .D, « Economie de L'innovation », op.cit, P.35-40.

## شكل رقم (9.1) النموذج الخطي للإبداع حسب "Schumpeter"



المصدر من إعداد الطالبة مستخلص من كتاب GUELLEC .D, « Economie de L'innovation »

أما نموذج عامل الترابط المتسلسل (*le modèle de liaison en chaine*) أو كما يعرف بنموذج التفاعل (*le modèle interactif*) لـ "Rosenberg" & "Kline"، اقترح هذا النموذج رؤية بديلة والمرتكزة على التعدد في "حلقات الرجوع العكسي" والتي تمكّن النظم المرحلية للإبداع في المؤسسة، وإنّ عملية التحكم في التكنولوجيا عملية يتم ضمانها بواسطة محابر البحث مع وجوب توفر الكفاءات و الفرق من اجل هذا.

وفي إطار هذا، فإن القيود الاقتصادية مأخوذة بعين الاعتبار في كل مرحلة من مراحل النظم المرحلية كارتباط المؤسسة بالزبائن، والتي ينتج عن هته العلاقة قاعدة من المعارف والتي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار أثناء نشاطاتها وتوجهها نحو الحصص السوقية ذات أكبر الأرباح .

### ☒ حجم المؤسسات والإبداع:

إنّ الفكرة القائمة على الصراع ما بين حجم المؤسسات والحاجة إلى الإبداع يمكن إسنادها إلى *Schumpeter* والذي أكدّ على أنّ أكبر المؤسسات تهتم بالإبداع أكثر من المؤسسات الصغيرة.

وهذا ما يدل على أنّ الإبداع يتطلب تمويل كبير، ما يجعل المؤسسات الراغبة بتبني إستراتيجية الإبداع إدخال مفهوم أسواق رأسمال ضمن مخططاتها كميكانزم مساهم في تمويل مشاريع الإبداع، فالمؤسسات الكبيرة لها القدرة على تمويل المشاريع الإبداعية عكس المؤسسات الصغيرة. أما النقطة الثانية متمثلة في الاقتصاد السلمي، فعلى سبيل المثال المؤسسات الكبيرة لها مخابر كبيرة ومتطورة نتيجة لتواجد الأفكار المختلفة وكل باحث يقوم بتبادل المعلومات التي بحوزته مع الأطراف الأخرى، هذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها كالربح. أما البرهان الثالث فيعتمد على نتائج البحث التي قد بينت أنّ المؤسسات الكبيرة هي مؤسسات تتميز بالتنوع في مجالاتها بالإضافة إلى السهولة التي تتمتع بها في عمليات البحث عن الاكتشافات الجديدة مع قدرة

التأقلم مع التغيير. أما الحجّة الرابعة هو أنّ المؤسسة الكبيرة تتموقع في سوق واسع (لديها شبكات التوزيع وزبائن أوفياء..)، فحسب *Coase* إذا تميزت المؤسسة بالحجم الكبير هناك صعوبة في تسييرها وتكمن هته الصعوبة: البطيء في تدفق المعلومة المتجهة من الأعلى إلى الأسفل وتعدد طبقات الهيكل الإداري، ما يؤدي إلى ارتفاع في تكلفة دوران المعلومة ما يجعلها تشهد بطيء في عمليات التداول، فبعض الكتاب أشاروا إلى أنّ المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الكبيرة هي مؤسسات أقل إبداع من المؤسسات المتوسطة.

### III.1.5. تمويل الإبداع:

السؤال الذي يتم طرحه: كيف يمكن للمؤسسات أن تموّل نشاطاتها الإبداعية؟ أو بصياغة أخرى: كيف تجد هذه الأخيرة رؤوس الأموال؟ وتحت أيّ شكل من أشكال التعاقد (تمويل ذاتي، أسهم، سندات، قروض بنكية)؟ وكيف يتم تسيير الإيرادات المتحصّل عليها؟ فحسب النظرية الارثوذكسية تبين أنّ جميع طرق التمويل متشابهة، وهذا تحت فرضية أنّ أسواق رؤوس الأموال أسواق مثالية، وهذا حسب نظرية *Modigliani-Miller*<sup>72</sup>.

للإبداع خاصيتين أساسيتين تميزانه:

- ارتباط الاستثمار بالخطر المرتفع.
- المعلومات غير الكافية.

ومن الجدير بالذكر أنّ الاحتمال الأول يتم أخذه بعين الاعتبار لارتباطه الوثيق بالتمويل، ففي حالة فشل المشروع فإنّ المستثمرون يفقدون أرباحهم، ولكن في حالة النجاح فإنّ الربح يتعلق بالشكل التعاقدى للاستثمار:

- في حالة قرض بنكي أو اكتتاب مستندي، فإنّ مرودية المستثمر مرودية ثابتة.
- المقترض له الكثير من الخسارة و القليل من الربح، إذا هذا المشروع فيه خطر ولا يتم تمويله بقرض. بالنسبة للخاصية الثانية والتي تشير إلى ارتباط الإبداع بالمعلومات غير الكافية ما بين الأطراف المتعاقدة ما يعنى أنّ المبدع له معلومات دقيقة حول قيمة مشروعه مقارنة مع المستثمرين المحتملين خارج المؤسسة وهذا ما تبينه نظرية التعاقد التي ترى أنّ عدم التماثل في المعلومات يعتبر كخطر معنوي ومصدر لتعدد الاختيارات. فمثلا نفترض شخص مبدع بحاجة إلى تمويل مشروعه. بمقتضى تطوير بحثه فيتحجّه إلى السوق من أجل إقناعه بقيمة

<sup>72</sup> GUELLEC .D, « Economie de L'innovation », op.cit, P.40-43.

مشروعه ومن اجل تحقيق ما تم ذكره عليه نشر مضمون أفكاره الإبداعية الخلاقة وجعلها عامة وهذا ما يساعد المنافسين على استعمال جوهر هته الأفكار لخدمة مصالحهم.

وعليه يمكن القول أنه لا البنوك ولا أسواق السندات ولا أسواق الأسهم مناسبة لتمويل الإبداع، إذن تبقى طريقتين للتمويل :

- التمويل الذاتي.
  - تأسيس مؤسسات خاصة من أجل تمويل الإبداع.
- إنّ الدراسات القياسية تشير إلى أنّ جلّ نفقات البحث هي نفقات معتمدة على التمويل الذاتي، أي أنّ معظم المؤسسات تعتمد على التمويل الذاتي لتمويل مشاريعها الإبداعية. فنجد كلّ من **Himmelberg & Peterson** يشيران إلى أنّ استثمار المؤسسات في مجال البحث بالولايات المتحدة الأمريكية مرتبط إيجابياً بتدفقات هته الاستثمارات النقدية (Cash-flow)، ونتيجة لما تم ذكره يمكن القول أنّ المؤسسات الصغيرة ليس لها ميزة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة في مجال الإبداع بفعل الإيراد الداخلي القليل الذي تجنيه هذه المؤسسات<sup>73</sup>.

### 2.III. الاقتصاد الكلي للإبداع:

إنّ تعريف التقدم التقني كمحدد أساسي للنمو الاقتصادي هو تعريف قدمه فقد عرف عند **Adam Smith** (1776)، ولكن فكرته توضحت عند **Karl Marx** (1864) و **Joseph Schumpeter** (1911). فالسؤال الأساسي: ما هي آثار التقدم التقني على النمو الاقتصادي؟ .

إنّ النظرية النيوكلاسيكية تركز على فرضية وظيفة الإنتاج التي تبين العلاقات ما بين المدخلات والمنتج. وإنّ المعادلة المقترحة من طرف **Solow** قد عرضت التكنولوجيا كمخزون الذي يتزايد مع الزمن بفعل التراكم للتقنيات الجديدة:  $Y=F(A, K, L)$ ، أما التغير التقني فقد تم عرضه كالتغير لـ A في الزمن أي أنّه تم اعتباره كالتغير التكنولوجي  $(dA/dt)$  خلال الزمن<sup>74</sup>.

علماً أنّ:

Y هو المنتج.

<sup>73</sup> GUELLEC .D, « Economie de L'innovation », op.cit, P.40-43.

<sup>74</sup> GUELLEC .D, « Economie de L'innovation », op.cit, P.55-56.

A التكنولوجيا

K رأسمال

L العمل.

من المعادلة السابقة يمكن القول أن المنتج ما هو إلا عبارة عن دالة تحت مجموعة من القيود على شكل عوامل مشتركة في ما بينها، والمتمثلة في التكنولوجيا ورأسمال والعمل وهذه النقاط الثلاثة هي عوامل تسمى بعوامل الإنتاج والتي تؤثر على منتجات الدولة، وعليه فإن تطور اقتصاد الدولة يركز على تزايد حجم هذه الأخيرة في الاستثمار في التكنولوجيا وبالتالي التأثير إيجاباً على منتجات الاقتصاد نتيجة للزيادة في درجة المخزون التكنولوجي.

#### IV. دورة حياة الإبداع:

إن الإبداع شأنه شأن أي متغير والذي يجدر التحكم فيه، وهذا ما يتطلب التدقيق المحكم له من خلال معرفة المراحل التي يمر منها. إن للإبداع دورة حياة وهذا ما يعرف بدورة حياة الإبداع.

إن كل من (1978) **Utterback** و **Abernathy** قد وضحا ثلاثة مراحل للإبداع: <sup>75</sup>

- مرحلة التدفق *fluidité*

- مرحلة التجزئة *segmentation*

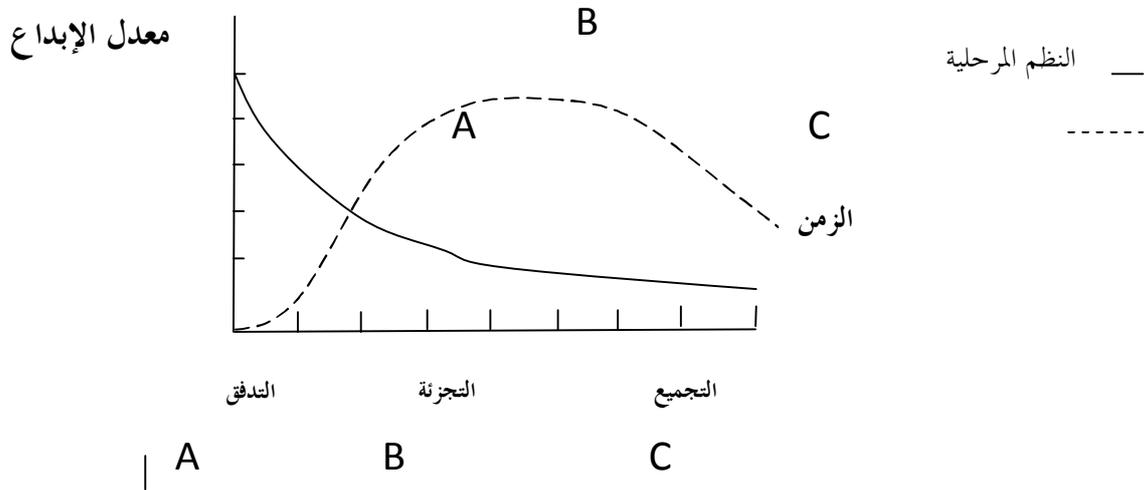
- مرحلة التجميع *systemique*

إن الميول المتجهة نحو القيام بالإبداع في المنتجات هي ميول قوية في المرحلة الأولى لأن المنافسة قوية، بالإضافة إلى كون عمليات التصنيع تتميز باللامعيارية (العمليات والمنتجات العشوائية) بالمقابل فإن درجة التقدم في الآلات والمعدات المستعملة في الإنتاج تتميز بالضعف التقني لأن الطلب على منتجات هذه المؤسسة هو طلب محدود وإن صحّ التعبير هو طلب منخفض، ما يستدعي على المؤسسة تقديم مستوى من الإنتاج القليل والمتماشي مع درجة التقدم التقني الآلات والمعدات الداخلة في العملية الإنتاجية.

<sup>75</sup> LE BAS .C, « Economie de l'innovation », Ed .Economica, Paris, 1995, p27-29.

- بالنسبة لمرحلة التجزئة فنجد أنّ الكثير من الإبداعات في المنتج تعرض ليصبح النظام يتميز بنوع من الصلابة في التنظيم، أما الحجم المرتفع لما تم تصنيعه فهو يدل على الارتفاع المتزايد في التقدم التقني للآلات ومختلف الأجهزة، وعليه يمكن القول أنّ لهته المرحلة ميزة متمثلة في حضور عامل ديناميكية الإبداع، أما بالنسبة لمرحلة التجميع فإنها مرتبطة بالمعيارية كنظام للتصنيع والتي تساعد على تكملة المنتج. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (10.1) والجدول رقم (3.1).

شكل رقم (10.1) المراحل الثلاثة للإبداع حسب Abernathy و Utterback



**Source:** LE BAS.C, « Economie de l'innovation », Ed. Economica, Paris, 1995, p.28.

جدول رقم (3.1) المراحل الثلاثة للإبداع حسب *Abernathy و Utterback*

مرحلة التجميع	مرحلة التجزئة	مرحلة التدفق	
خفض التكاليف	المنتجات الجديدة	الأداء في المنتجات	اعتماد المنافسة على
الضغوط من اجل تقلص التكاليف	الفرص حول القدرات التقنية الداخلية	المعلومة حول حاجات المستعملين	ينشط الإبداع بواسطة
معدل ضعيف للإبداع، تحسين الإنتاجية والجودة	التغيير في النظم المرحلية	التغيير في المنتج	نوع الإبداع المسيطر
أكثر معيارية	أكثر استقرارا	التنوع في الطلب	نوع المنتج
الفعالية، قوة وكثافة رأسمالية	أكثر فأكثر صلابة	مرونة وعدم الفعالية	النظم المرحلية للإنتاج
آلية مرتفعة وخاصة مراقبة العمل	الربط ما بين النظم المرحلية الآلية	القليل من الخاصية	التجهيزات
أكثر اختصاصا اندماج عمودي محتمل	أكثر خاصية	مدخلات محدودة	الآلات والمعدات
السلاسل المتخصصة في عملية الإنتاج	التقسيم إلى وحدات		المصنع
الاهتمام بالهيكل والقواعد	عقلانية، مجموعات للحوار والمناقشة	غير رسمي، مقاولاتي	نوع إدارة التسيير

**Source :** LE BAS .C, « *Economie de l'innovation* », Ed .Economica, Paris, 1995, p-29.

## V . الإبداع حسب إستراتيجيته:

حسب *CORTES ROBLES* هناك ستة حقول قاعدية لتطوير وتنمية الإستراتيجية للإبداع والمتمثلة في<sup>76</sup> :

- الزبون.
- المنافس.
- التكنولوجيا .

<sup>76</sup> CORTES ROBLES Guillermo, « Management de L'innovation technologique et des connaissances », 2006, thèse de doctorale de l'institut national polytechnique de Toulouse, p.14-13

- الشراكة.
- المشروع .
- الموارد.

وإنّ التطبيق الفعلي لهته الاستراتيجيات ليس بالضرورة أن يقدم ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة نتيجة للتطورات المستمرة في السوق ومتطلبات الزبائن غير الثابتة ، ففي الوقت الحالي تكمن قدرة المؤسسة على تأقلم إستراتيجيتها في التأقلم المستمر لتغيرات السوق.

#### 1- الإبداع المركز على الزبون :

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة جلّ جهودها على رغبات زبائنها، وعليه فإنّ الإبداع في هذا المجال يكون مرتبط بنوعية الزبائن المنتقاة.

#### 2- التركيز على المنافسة :

تقتضي هذه الإستراتيجية عملية المتابعة بدقة لنشاط المنافس الرئيسي ومسايرة نشاطه بأسرع السبل الممكنة، لأنّ الهدف هو القدرة على السيطرة بشتى الطرق.

#### 3- التركيز على التكنولوجيا :

تقتضي هذه الإستراتيجية في كل الأحوال على تمويلات كبيرة في ميدان البحث والتنمية وإنّ المؤسسات الواقعة في هذه المجموعة ترمي إلى تنمية الإبداعات الجذرية الخلاقة .

#### 4- التركيز على الشراكة :

إن هذا الصنف مقسّم إلى نقطتين مهمتين:

- الشركاء الخارجين.
- الشركاء الداخليين.

بحيث يتقاسمان المسؤوليات في النظم المرحلية للإبداع.

#### 5- الارتباط بالمشروع :

إنّ المؤسسات المختصة في ميدان الإبداع تركز جهودها حول مشروع ووضعه في علاقة نظامية ومركبة ونقدم مثالنا عن ذلك المتعلق ببرامج الاكتشافات الفضائية ووضعه في مدار قمر صناعي، أو الاندماج المؤسسي بحيث

يكون التوجه فيه إلى الإبداع على شكل إبداع جذري وغالبا ما يكون مرتكزا على التكنولوجيا الموجهة نحو الموارد.

## VI. تكلفة الإبداع:

إنّ عملية التجديد والإبداع كثيرا ما تعتبر عملية طويلة ومكلفة جدا، إذ أنّ تحويل الفكرة إلى شيء ذي قيمة تجارية يحتاج إلى مرحلة جديدة من البحث والتحويل حتى يمكن تنفيذ الاختراع وجعله في متناول الأفراد. ومن هنا نستنتج أنّ الاستثمار في مجال الإبداع فيه مخاطرة كبيرة وعلى هذا فإنّ الجزء الأكبر من البحث وتطوير النشاطات الأخرى للمؤسسات في مجال التكنولوجيا تكون مخصصة للتعديلات والتغييرات الطفيفة نسبيا عوض خلق منتج أو أسلوب جديد، فهناك بعض الدراسات أشارت إلى أنه من بين كل 10 منتجات جديدة يتم الحصول عليها من البحث الصناعي فإنّ 5 من هذه المنتجات لا تجتاز الاختبار وأنّ 2 منهما يعتبران ناجحان في العملية التجارية، ومن الملاحظ أنّ قرار الإبداع هو قرار مبني على أساس معرفة الفوائد المرتقبة والأخطار والتكاليف الناتجة عن ذلك وفي حالة سوء تسييره أو التأخير في انطلاقه، بالإضافة إلى عدم حصوله على المصادر الملائمة لتحويله تشكل تكلفة وعائقا كبير أمام توجه المؤسسة نحو الإبداع وبالتالي الفشل في تحقيق قدرتها على المنافسة.<sup>77</sup>

يتميز الإبداع بنوع من المخاطرة أثناء تنفيذه وهذا ما يجعل من نتائجه هي نتائج غير أكيدة، فيجب على المؤسسة التنبؤ بنجاح أو فشل المشروع الإبداعي مع معرفة الأرباح أو الخسائر المتوقعة له خوفا من الخسارة الاستثمارية وفقدان الحصة السوقية. وعلى أساس هذا يمكن إقران النظرية الموقفية بالإبداع واستنادا لهذا يمكن التصريح بجمالية تطبيق الإبداع في الوقت والمكان المناسبين إذ أنّه لكلّ مؤسسة نوع معين من التسيير والتنظيم والمواقف التي تتلاءم مع نوع معين من المشاريع الإبداعية التي تختلف باختلاف الأفكار ما بين المؤسسات وحتى لو تشابهت هذه الأفكار فإنّ نمط تسيير هته الأفكار يجعل من هته المشاريع الإبداعية مشاريع مختلفة، كما أنّ التأخير في المشروع يعتبر تكلفة إضافية على المؤسسة مع احتمال خسارته بزوال الفكرة الإبداعية.

<sup>77</sup> محمد البشير مبروك ، المؤسسة الاقتصادية بين الاحتكار كضرورة وتكلفته المرتفعة، ( مجلة العلوم الاقتصادية استراتيجيات الابتكار والتغيير في المؤسسة)، ابريل 2005 ، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع - سيدي بلعباس (الجزائر)، ص83-84 .

يعتبر الإبداع عملية مستمرة من التوقعات والتحسينات، وهذا من أجل تنمية المنتجات نتيجة للتحويلات التي يشهدها السوق وإنّ المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تبذل وتستثمر من أجل مقاومة المنافسة الشرسة مع العمل على تعظيم أرباحها وتقليص تكاليفها. ففي اقتصاد المعرفة فإنّ البحث العلمي والتكنولوجي يسمحان بدفع العجلة في مجالات المعرفة، كما أنّ الأفكار الجديدة الناشئة من البحث والمسخرة في حلّ المشاكل المعقدة تسمح بجعل المنتجات والخدمات في مستوى رفيع يعرف نوع من الحدائث كالأدوية، الطائرات، ألعاب الفيديو والبرامج، العمليات الصناعية، تكنولوجية التصنيع، خدمات الاتصال والإعلام، أو الخدمات المالية (كالبانوك)، كما أنّ إنتاج المنتجات والخدمات ذات التكنولوجيات العالية تسمح بتحقيق إيرادات ضخمة للمؤسسة الحاضنة لهته الميزة، فالزيادات المتواصلة لنجاح الإبداعات التكنولوجية تتركز على تقليص الوقت بين مرحلة الاختراع وتسويق ما تم اختراعه، مع ضمان الربط بين وظيفة البحث والتنمية والتسويق، زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع وخلق ثروات جماعية بفضل العمل الجماعي، مع ضرورة تحقيق درجة كبيرة من التعاون بين مختلف عناصر النظام الإبداعي.<sup>78</sup>

يمكن القول أنّ عامل الوقت هو العامل الأساسي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق الإبداع فمثلاً: نجد أنّ الفكرية الإبداعية موجودة ولكنّ هناك نقص في اليد العاملة المؤهلة التي تقوم بتطبيقها ميدانياً فالحل إذن يكمن في البحث على اليد العاملة المؤهلة من أجل تطبيق المشروع الإبداعي، ما يعني استغراق مدة من الزمن والزيادة في الوقت يعني الارتفاع في التكاليف، ما يجعل من هذه الفكرة بعد فترة من الزمن أنّها تصبح فكرة غير فعالة وان صحّ التعبير فكرة كانت ذات فعالية في وقت معين، إضافة إلى بعض الحواجز التي تتعرض إليها المؤسسة وهي محاولة تقليص الوقت بين مرحلة الاختراع وتسويق ما تم اختراعه. فنشاط المؤسسة مقرون بخاصية الخطر والعوائد المحتملة فلولا هذه الأخيرة لما كانت هناك مخاطرة<sup>79</sup>، غير أنّ مواجهة خطر التنافسية لا يكون فقط بتخفيض الأسعار وإنما التنافس يكمن في قدرة المؤسسة على الإبداع بصفة مستديمة<sup>80</sup>.

من الجدير بالذكر أنّ تكلفة الإبداع هي تكلفة تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ومن مشروع إبداعي إلى مشروع آخر وهذا راجع إلى ذاتية الأفكار الخلاقة التي يتمتع بها كل شخص، وإنّ قدرة المؤسسة على التحكم

<sup>78</sup> La stratégie d'innovation du Grand Montréal Septembre

2007 : [http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/documents/cap\\_innovation.pdf](http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf). visité le 10/11/03.

<sup>79</sup> D.LITTLE .A, « Les maitres de l'innovation totale », traduction Jean-Philippe. D, Ranganath Nayak. P, éditions d'organisation, France, 1996, P.61.

<sup>80</sup> FLIPOT J. P, « L'innovation dans les activités de service, une démarche à rationaliser », éditions d'organisation, France, 2000, P. 14.

في نمط تسيير تكاليفها، بالإضافة إلى القدرة على مراقبة حل التكاليف بطريقة فعالة يسمح للمؤسسة بإعطائها نوع من الحماس لإدارة الإبداع وحسن تسييره على المدى البعيد لأننا يمكن اعتبار أن عجز المؤسسة في تمويل مشاريعها الإبداعية أو حتى العادية مع غياب ميكانيزم لمراقبة التكاليف يعتبران من أهم الحواجز والعراقيل المصادفة للمؤسسة .

يعتبر المشروع الإبداعي كباقي المشاريع التي تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ومراقبة محكمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى قيام هذه الأخيرة بصب اهتماماتها على السوق بما فيها تحديد الزبون المستهدف مع تحديد متطلباته ورغباته وباختصار ما الذي يريده من المؤسسة بالتحديد.

إنّ الإبداع باعتباره محور استراتيجي يحتاج إلى تقنيات فرعية تدخل في تحقيقه والتي يمكن اعتبارها متغيرات تشهد الكثير من التغيرات في محيط يحفو بالتطورات والمنافسة، وعلى هذا الأساس فإنّ الفكرة السائدة أنّ إستراتيجية الإبداع هي من أدوات الاستقرار والنجاح من المنافسة أصبحت من المسلمات والبديهيات الأكيدة.

إنّ الغاية من تبيان أنّ الإبداع هو في حقيقة الأمر مشروع إبداعي، يكمن في الرغبة في إبراز الواقع الفعلي والعملية للإبداع الذي يتميز بالصعوبة في تطبيقه وتطبيق تلك الأفكار الخلاقة في المحيط المتذبذب غير أنّ الدور الرئيسي للمؤسسة المبدعة يكمن في تحقيق هذه الأخيرة على أرضية الواقع مع عدم تجاهلها لاستراتيجيات المنافس ومختلف التقنيات المستعملة لديه .

## خلاصة الفصل الأول:

لقد اتضح أنّ الإبداع يمثل الميكانيزم الفعال الذي يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات وهذا عن طريق القدرة على اكتساب المعلومات والتكنولوجيات وبناء الأفكار الخلاقة من أجل خلق منتجات تتمتع بالجاذبية والتميز، وأنّ عملية الخلق ما هي إلا عملية تحويل المهمات غير الممكنة إلى مهمات ممكنة كما أنّها عملية تتميز بتوليد الأفكار الجديدة من حيث التنظيم والخطط الإستراتيجية ومن حيث نمط التسيير لهدف الحصول على منتجات أو خدمات أو هياكل إستراتيجية جديدة وفعالة كمنار للأفكار الخلاقة.

يحيط بالإبداع رؤيتين مهمتين فالأولى: تتعلق برؤية الإبداع من المنظور الجزئي الذي يحلّل سلوك المؤسسات بالإضافة إلى السوق، أما الرؤية الثانية: فهي متعلقة بالمنظور الكلي للإبداع والذي يبين أنّ التكنولوجيا تعتبر كمخزون الذي يتزايد مع الزمن بفعل التراكم للتقنيات الجديدة وهذه الأخيرة بدورها تساهم في تحقيق التطور لاقتصاد الدولة ما دامت المؤسسة عون اقتصادي (جزء من الكل).

يعتبر المشروع الإبداعي كباقي المشاريع التي تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ومراقبة محكمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى قيام هذه الأخيرة بصب اهتماماتها على السوق بما فيها تحديد الزبون المستهدف مع تحديد متطلباته ورغباته، وباختصار معرفة ما الذي يريده من المؤسسة بالتحديد. إنّ الإبداع باعتباره محور استراتيجي يحتاج إلى تقنيات فرعية تدخل في تحقيقه والتي يمكن اعتبارها متغيرات تشهد الكثير من التغيرات في محيط يحفو بالتطورات والمنافسة وعلى هذا الأساس فإنّ الفكرة السائدة أنّ إستراتيجية الإبداع من أدوات الاستقرار والنجاح من المنافسة أصبحت من المسلمات والبديهيات الأكيدة. إنّ الغاية من تبيان أنّ الإبداع هو في حقيقة الأمر مشروع إبداعي يكمن في الرغبة في إبراز الواقع الفعلي والعملي للإبداع الذي يتميز بالصعوبة في تطبيقه وتطبيق تلك الأفكار الخلاقة في المحيط المتذبذب، غير أنّ الدور الرئيسي للمؤسسة المبدعة يكمن في تحقيق هذه الأخيرة على أرضية الواقع متجاهلة مع عدم تجاهلها لاستراتيجيات المنافس ومختلف التقنيات المستعملة لديه.

فالإبداع ليس من العدم وأفكاره من نسج الخيال الواسع وإدارته ليست كباقي الإدارات وثقافته جزء من ثقافة المؤسسة وحضوره أمر إجباري حتمي مؤكد على كل المؤسسات الراغبة والمادفة إلى تحقيق الديمومة والريادة في السوق.

وعليه يمكن القول أنّ أفضل وسيلة لتحقيق مكانة أفضل مقارنة مع المنافس وأمثلة أداة لضمان الصورة الجيدة للمؤسسة ومنتجاتها هي الإبداع، مع ضرورة توفير المؤسسة له جو ملائم وهذا بواسطة إدارة فعالة لتحقيقه والتي تعرف بإدارة الإبداع المستندة على ثقافة إبداعية لتعزيز روح الإبداع.



## الفصل الثاني

إدارة الإبداع و الميزة التنافسية

## مقدمة الفصل:

بدا لنا من الواضح أنه كوننا مبدعين، يجعل منا مختلفين ومتميزين، بيد أنه كوننا مبدعين لا يعني أننا ملكنا ما نريد، ولكن كوننا مسيرين ناجحين لما أبدعناه يجعل منا رواد في إدارة الإبداع.

كوننا اقتصاديين، فإننا لا نؤمن بالعشوائيات المطلقة، وإنما نؤمن بدور الأسباب والحقائق والنتائج، فالإبداع ما هو إلا نتيجة لمتغيرات المحيط ووليد لرغبة المؤسسة بالتميز والتفرد، فهو رمز المؤسسة المعاصرة.

لا يكمن نجاح الفكرة الإبداعية إلا بتوفر المؤسسة على آلية تمكّنها من التسيير وتحقيق ما تم تخيله إلى حقيقة مرئية، وهذا عن طريق "إدارة الإبداع"، فهي إدارة مرتكزة على مجموعة من القوي الداخلة فيها، ما يجعل منها إدارة صعبة من حيث التسيير والتنظيم والتي تتطلب التأقلم مع المستجدات والأحداث.

فهل للمؤسسة القدرة على التحكم بالقوي من أجل ضمان إدارة إبداع فعالة تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية؟ وهل لإدارة الإبداع علاقة مع الميزة التنافسية؟ وما علاقة القوي المؤثرة لإدارة الإبداع بالميزة التنافسية؟ فكل هذه التساؤلات سيتم التطرق إليها.

سنفتح هذا الفصل بالباب الخاص بالفكر الإداري وتطوره عبر مختلف الحقبات، كما سيتم التطرق إلى إدارة الإبداع والميكنزمات المساهمة في تحقيقها، مع تبيان القوي الداخلة فيها، بالإضافة إلى معالجتنا للنظم المرحلية المتعلقة بها، كما تم إعطاء صورة عامة حول الميزة التنافسية وتأثيرها على إدارة الإبداع، ونختتم هذا الفصل بتقديمنا لنموذج شجرة إدارة الإبداع، إضافة إلى توضيح كيفية تأثير هذه الإدارة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

## I. الفكر الإداري وتطوره:

شهدت الإدارة تحولات في مفاهيمها وقفزات متتالية من المنظور الفكري لها وهذا نتيجة للرؤى المختلفة لرواد الإدارة، وهذه الاختلافات تعود إلى سبب اختلاف البيئة الخاصة بمؤلاء الرواد، ومن بين هته المدارس لدينا: المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية، والمدرسة الحديثة، والتي سنتعرض إليها باختصار في ما يلي ولكن بعد إعطاء تعريف وجيز للإدارة.

### I.1. تعريف الإدارة:

يمكن الاستناد لكل من *Taylor* و *Fayol* في تعريفهما للإدارة :

- يعرف *Taylor* الإدارة على أنها: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها" <sup>81</sup>.
  - أما *Fayol* يرى الإدارة كالكيان الجامع لكل من عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم، مع إصدار الأوامر بالإضافة إلى التنسيق والمراقبة " <sup>82</sup>.
  - كما يمكن رؤية الإدارة على أنها عبارة عن تنسيق لمختلف الموارد "من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة " ، قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة. <sup>83</sup>
- انطلاقاً من التعريفين السابقين يمكن إعطاء تعريف شامل للإدارة: "الإدارة هي الروح السامحة بتحقيق وتنفيذ وانجاز والاستمرار لمختلف وظائف المؤسسة بطريقة فعالة ".

### I.2. المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

تشمل المدرسة الكلاسيكية الاتجاهين الفكريين التاليين:

#### I.2.1. الإدارة العلمية:

<sup>81</sup> سنان الموسوي، «الإدارة المعاصرة...الأصول والتطبيقات»، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، ص.23.

<sup>82</sup> سنان الموسوي، «الإدارة المعاصرة...الأصول والتطبيقات»، مصدر سابق، ص.23.

\* *Taylor*: أب الإدارة العلمية و مؤسس المدرسة الكلاسيكية.

\* *Fayol*: يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة.

<sup>83</sup> جمال الدين لعويسات، «مبادئ الإدارة»، دار هومة للطباعة والنشر، 2000، ص.11

من أبرز رواد هذه المدرسة *Fayol & Taylor* الذي ابتدع هذا الأخير مفهوم الإدارة العلمية واهتم بمبادئ التخصص والسلطة وإصدار الأوامر، كانت آراؤه متكاملة مع آراء *Taylor* بالإضافة إلى *Henri Gant Frank* و *Lilian Gilbreth*. ارتكزت الإدارة العلمية على مجموعة من النقاط نذكر أهمها: وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية، البحث العلمي بإدخال الآلات من أجل رفع الإنتاجية، تقسيم العمل والتخصص... الخ).<sup>84</sup>

## I. 2.2. البيروقراطية:

إنّ كلمة "بيروقراطية" مأخوذة من الكلمة الفرنسية (*Bureau*)، معناها "مكتب"، فالبيروقراطية تعني "حكم المكاتب"، وقد جاء بهذا المصطلح وأدخله في عالم المؤسسات العالم الألماني *Max Weber*.<sup>85</sup> ومن ضمن الباحثين الذين استخدموا مفهوم البيروقراطية إلى جانب *Weber* نجد *Prethus & Michels* و *Karl Marx*.

## I. 3. المدرسة السلوكية:

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وذلك من أجل الزيادة في الإنتاجية، وقد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك:

- مدخل علم النفس: وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة، ولهذا العلم العديد من الفروع التي ساهمت في الفكر الإداري مثل علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التجاري والصناعي والذي يبحث في سلوك الإنسان مع الآخرين وسلوك الجماعات وأثرها على الأفراد، وعلم النفس التنظيمي الذي يركز على سلوك الإنسان في المؤسسة، كما يبحث في أثر المؤسسة على سلوك الفرد والجماعة.
- المدخل الثاني لمدرسة العلوم السلوكية هو علم الاجتماع: الذي يهتم بدراسة الإنسان في علاقته بالبيئة التي تحيط به بعنصرها الإنساني والطبيعي، كما يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية وتحليلها وتركيب البيئة الاجتماعية المؤثرة في السلوك الإنساني.
- أما المدخل الثالث للعلوم السلوكية فهو علم دراسة الإنسان: الذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين، كما يدرس الفرد ككائن حي له أصول وفروع وسلالات وله خصائص طبيعية في تكوينه وتطوره تميزه عن الكائنات الحية.

<sup>84</sup> سنان الموسوي، «الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات»، مرجع سابق، ص. 47-59

<sup>85</sup> مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، «مبادئ علم الإدارة العامة»، الجامعة المفتوحة طرابلس، 2008، ص. 146

**4.I. المدارس الحديثة:**

هي مجموعة متنوعة من المدارس لدراسة الإدارة نشأت مؤخرا وهي: مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، المدرسة الظرفية، الإدارة بالأهداف، الإدارة على الطريقة اليابانية.

**1.4.I. مدرسة علم الإدارة:**

نشأت مدرسة علم الإدارة أو كما تسمى ببحوث العمليات كنتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع، كانت الأبحاث الأولى تتعلق ببعض النواحي مثل: زيادة دقة تصويب المدفعية، تطوير طرق البحث عن الغواصات، تقليل فقدان السفن، فهذا الأسلوب في حلّ المشاكل اعتمد على تداخل عدد من فروع المعرفة. تختلف مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية التي جاء بها *Taylor* في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات فهي بدلا من ذلك تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم، وعليه يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة و بصورة خاصة\* الطرق الكمية لمعالجة المشاكل<sup>86</sup>.

**2.4.I. مدرسة النظم:**

تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء خلال سنوات الستينات من هذا القرن، ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطى الصورة الحقيقية المتكاملة، وبموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية وهي في هذه الحالة الموارد الأولية، المالية، الموارد البشرية أو التكنولوجية اللازمة، ثم يقوم بتحويل هذه المخلات أو معالجتها وتقييمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة

\* الطرق الكمية لمعالجة المشاكل باستخدام النماذج الرياضية و الكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية و الحاسوبية للوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل: البرمجة الخطية ، نظرية المباريات ، صفوف الانتظار ، نظرية القرارات و التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشاكل الإدارية.

<sup>86</sup> سنان الموسوي، «الإدارة المعاصرة... الأصول و التطبيقات»، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، لطبعة الأولى 2004، ص 69-73.

من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية\*\* للدورة الإنتاجية القادمة،<sup>87</sup> باعتبار أن هته الأخيرة محققة من طرف الأفراد ومجموعة من القيود كالموارد المحدودة..الخ.

### 3.4.I. المدرسة الظرفية في الإدارة:

تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاهها حديثا في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المؤسسات وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي، بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات وتعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، فقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية..الخ وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المؤسسة.<sup>88</sup>

### 4.4.I. الإدارة بالأهداف:

تم وضع فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات على يد *Peter Drucker*، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، فهو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.<sup>89</sup>

ففي هذه الحالة المؤسسة تشبه الكائن الحي من حيث أنها نظام يتفاعل مع البيئة المحيط، أي: أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات وبالتالي فإن\*\* نظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنشأة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها.

<sup>87</sup> GIARD, V et MIDLER, C, Centre de recherche en gestion, Ecole Polytechnique et CNRS, P.10.

<sup>88</sup> سنان الموسوي، «الإدارة المعاصرة...الأصول والتطبيقات»، مرجع سابق، ص. 72.

<sup>89</sup> سنان الموسوي، «الإدارة المعاصرة...الأصول والتطبيقات»، مرجع سابق، ص. 73.

ومما سبق يتضح أنّ للإدارة تاريخ عميق شهد عدة انتقالات عبر مختلف الحقبات وهذا نتيجة لمجموعة من الأسباب: كالاختلاف في الأسس والمبادئ التي يقوم عليها الرواد، بالإضافة إلى الاختلافات في طبيعة المشاكل في كل حقبة، ولكن يجب الإشارة إلى أنه رغم اختلاف هته المدارس في الرؤيا إلاّ أنّ هدفها واحد والمتمثل في تحليل مشاكل العمال من أجل رفع الإنتاجية باعتبار أنّ جل هته المدارس كانت إزاء فترة الاقتصاديات الكمية\* وليست أثناء فترة الاقتصاديات النوعية\*\*، وهذا ما سنراه لاحقا.

## II. إدارة الإبداع:

إدارة الإبداع هي فن من فنون التسيير الحديثة، فهي إدارة لا تختلف عن باقي الإدارات لا من حيث الوظائف التسييرية (من تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة، رقابة)، ولا من حيث الأهداف الإستراتيجية، غير أنّ الاختلاف البسيط يكمن في ماهية وجوهر إدارة الإبداع وضرورة توفير الموارد اللازمة لضمان فعاليتها.

لطالما اعتبرت إدارة الإبداع من بين الأسرار للوصول إلى القمة والارتقاء على المنافس في بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة، فهي تعتبر من أهم المصادر لإنجاح مشاريع الإبداع. ومن أهم خصائص المشاريع الإبداعية هي أنّها مشاريع تتميز بالغموض<sup>90</sup>، ولهذا يجب التوفر على إدارة فعالة لمواجهة هذا الغموض المتعلق بالمؤسسة وبطبيعة الحال إن كانت مسافة ومسيرة بطريقة منسقة ومنظمة مع كافة الوحدات والوظائف التنظيمية.

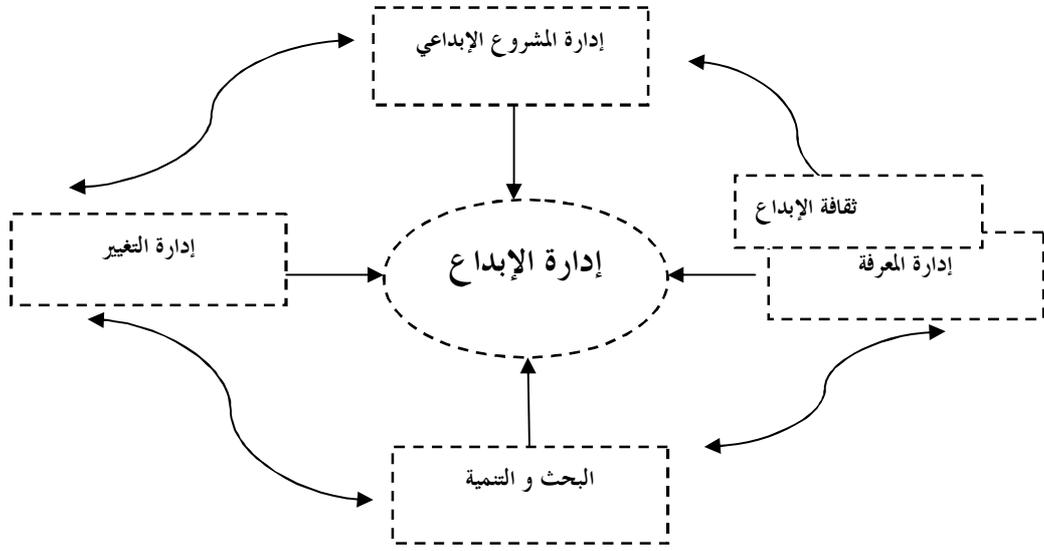
ومّا سبق يمكن إعطاء شكل توضيحي للقوي الداخلة والمرتبطة بإدارة الإبداع، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

\* فترة الاقتصاديات الكمية: هي فترة تقريبا بعد الأزمة الاقتصادية العالمية 1929، أين العالم كله خصوصا أوروبا كانت بحاجة إلى الإشباع الكبير في المنتجات والخدمات الضرورية ما أدى بالمؤسسات إلى إنتاج المنتجات بالحجم الكبير، ولتحقيق هذا أيدت جل المؤسسات في ذلك الوقت مبدأ الإدارة العلمية والذي يؤكد على إدخال الآلات والمعدات في الإنتاج من أجل رفع الإنتاج وتحقيق إنتاجية عالية وبالتالي المنافسة كانت تقتصر على الإنتاج بحجم كبير فالمؤسسة ذات الحجم الكبير من الإنتاجية هي المؤسسة الرائدة.

\*\* فترة الاقتصاديات النوعية: هي الفترة الحالية التي نعيش فيها ظهر هذا النوع من الاقتصاد بسبب إشباع المجتمع وقدرته على تحقيق كل مستلزماته الضرورية وبجته عن ما يعرف عن المنتجات والخدمات الكمالية، وعليه في هذه الحالة يدخل عامل التقييم على أساس النوعية: كالأسعار وجودة المنتجات والخدمات كيفية تقديم المنتجات، خدمات ما بعد البيع.

<sup>90</sup> BONNAL. P, « Management de L'innovation Organisation », innovation et R&D, mardi 21 Septembre 2009.

شكل رقم (1.11) يوضح القوى الداخلة في إدارة الإبداع



المتغيرات الخارجية

طرح المنتجات والخدمات الجديدة

يقظة المؤسسة

مرحلة التجسيد الفعلي للإبداع

المنافسة

تمويل الإبداع

التحفيز والتدريب

البيئة الخارجية للمؤسسة

البيئة الداخلية للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

## II. 1. عملية تسيير الإبداع:

من غير الممكن اعتبار الإبداع مجرد فعل منعزل، وإنما يشمل في طياته على مجموعة من العناصر الداخلة فيه تجعل منه فعل يجب تسييره وتنظيمه داخليا وخارجيا من أجل تجسيده في الواقع:<sup>91</sup>

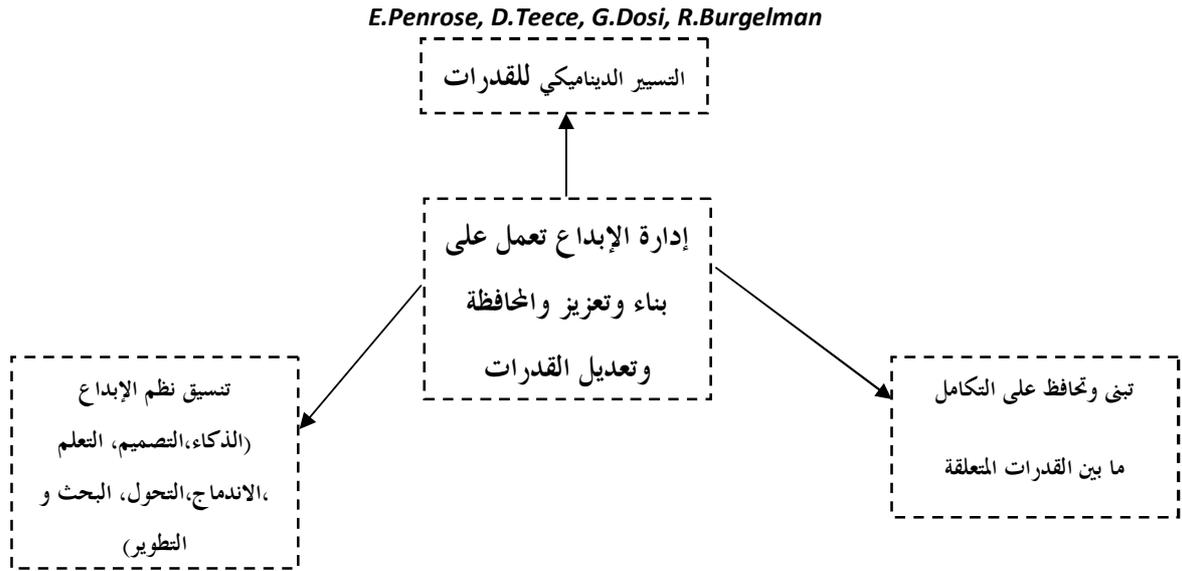
- تنظيم الإبداع داخل المؤسسات: أي تنظيم الموارد الداخلية للمؤسسة، مع تخصيص هياكل تنظيمية وملائمتها للمؤسسة من حيث إستراتيجيتها وبيئتها الداخلية والخارجية، هذا بمقتضى القدرة على تحقيق الإبداع في أرضية المؤسسة.
  - تنظيم الإبداع خارج المؤسسات: باعتبار أن المؤسسة عالم مفتوح مع البيئة الخارجية وباعتبار أن الإبداع من ضمن العوامل الداخلية للمؤسسة الواجب انفتاحه هو الأخر مع البيئة الخارجية، فعلى هذا الأساس يحمل الإبداع في طياته مفهوم الإبداع المفتوح .
- ومن الواضح أن الإبداع يأخذ بعين الاعتبار قيدين: قيد التنظيم الخارجي إذ أن تطوره والقدرة على اكتساب الموارد الجديدة المساعدة على تحقيقه تكون من الخارج، ثم قيد التنظيم الداخلي إذ أن الإبداع يحتاج إلى إدارة داخلية لتنظيمه وتسييره بطريقة فعالة.

## II. 2. تعريف إدارة الإبداع:

تعرف إدارة الإبداع على أنها: "مجموعة من الإجراءات الموجهة والاختيارات المطبقة من طرف المؤسسة مع التشجيع وضمان عملية الخلق، ثم أخذ قرار الشروع بالانطلاق في المشروع الإبداعي والقيادة الجيدة لهته المشاريع المتعلقة بالمؤسسة"<sup>92</sup>، وهذا على المدى الطويل باعتبار الإبداع من أهم العوامل الإستراتيجية التي يجب أخذها بعين الاعتبار على المدى الطويل، وللتوضيح أكثر يمكن الاستناد إلى المخطط التالي :

<sup>91</sup> FERNEZ – WALCH. S, « le management de l'innovation » : définition et enjeux pour l'entreprise, Colloque MI et entreprise apprenante, 25/11/09.

<sup>92</sup> FERNEZ – WALCH. S, « le management de l'innovation », op.cit.



معظم رواد الإدارة كـ *Allen, Tushman, Midler, Hatchuel*

- كما يمكن تعريف إدارة الإبداع على أنها: "المسار الجديد الذي يشمل عملية إبعاد وإقصاء مبادئ الإدارة التقليدية، الإجراءات والعمليات، النظم المرحلية، وحتى التطبيقات، واختصارا هي الخروج عن الأشكال التنظيمية التقليدية (العرفية) مما يساعد على تغيير بشكل كبير طريقة تنفيذ عمل الإدارة بطرق تسييرية حديثة". كما تشمل إدارة الإبداع على النقاط التالية: <sup>93</sup>
  - ✓ تحديد الأهداف مع بناء الخطط .
  - ✓ التحفيز واستعمال الجهود.
  - ✓ التنسيق والمراقبة في الأنشطة.
  - ✓ تراكم وتخصيص الموارد.
  - ✓ اكتساب المعرفة وتطبيقها.
  - ✓ البناء والاهتمام بالعلاقات.
  - ✓ تحديد وتطوير المهارات والمواهب.
  - ✓ فهم وتحقيق التوازن في الطلب الخارجي.

<sup>93</sup> HAMEL. G, « The Why, What, and How of management Innovation », Harvard business Review, February, 2006.

▪ حسب **François Romon** إدارة الإبداع هي: "مجموعة من الإجراءات التي تسمح بالدفع لاتخاذ قرار بشأن استكمال إطلاق منتجات جديدة أو تنفيذ عمليات جديدة من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>94</sup> وعليه يمكن القول بأن إدارة الإبداع هي إدارة ذات رؤية إستراتيجية على المدى الطويل والتي تتلخص في العمل على تحقيق الريادة للمؤسسة من أجل حصول هذه الأخيرة على ميزة تنافسية مقارنة مع المنافس في السوق.

▪ لقد عرف **Gary Hamel** إدارة الإبداع على أنها: "الانتقال من مبادئ الإدارة التقليدية بما فيها العمليات والتطبيقات، أو هي الانتقال من النماذج التنظيمية العرفية والتي تبين وجوب إدخال تغييرات في طريقة تنفيذ إدارة الأعمال والعمل بطريقة فعالة في تسيير الإدارة، كما يري **Hamel** إدارة الإبداع بأنها الوسيلة التي تقود المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة في القرن الواحد والعشرين.<sup>95</sup> وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار إدارة الإبداع على أنها خطوة ساعية وراء كسر الحواجز العرفية للإدارة والترحيب بكل ما هو جديد وخلاق في إطار التنظيم التسييري للمؤسسة.

<sup>94</sup> ROMON. F, « Management de l'innovation », édition d'organisation ,2010.

<sup>95</sup> SERRATE. O, « Sparking Innovations in Management», Knowledge Solutions, March 2010/77.

### 3.11. أهمية إدارة الإبداع:

يساعد الإبداع أثناء اقتترانه بمبادئ الإدارة وعملية الخلق على إنتاج ميزة طويلة الأمد، وإنتاج تحولات ديناميكية المساعدة على كيفية التحرك ومواجهة مختلف المواقف التنافسية، هذا باللجوء إلى إدماج التقنيات الحديثة والتكنولوجية، وهذه الأخيرة يمكن اعتبارها من العوامل المفتاحية لنجاح المؤسسات والأمم<sup>96</sup>. كما سمحت إدارة الإبداع للمؤسسات بعبور عتبات الأداء الجديد والفعال على مستوى الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، ومن الملاحظ أن العديد من المؤسسات تقوم بعمليات جذرية لضمان نجاح الإدارة بالإبداع على المدى الطويل أي: العمل على استدامة فعالية إدارة الإبداع للمؤسسة<sup>97</sup>، وهذا بالاستخدام العقلاني لمختلف موارد المؤسسة<sup>98</sup>. إن المجالات الثلاثة والمتمثلة في: العلم والتكنولوجيا والأنشطة الإدارية والصناعة تحتاج إلى أن تكون مترابطة مع بعضها البعض وما بين التكنولوجيا والأعمال الإدارية نجد أن الأفراد يبحثون عن مؤسسة قادرة على لعب دور مهم، فمعظم الأنشطة التجارية التي تقوم بها المؤسسات تركز في مخططاتها الإستراتيجية على "مبدأ الإبداع" وإدراجه كعامل استراتيجي والمعتمد في تحقيقه على المدى الطويل على مجموعة من العمليات الممنهجة والطرق الرسمية بهدف التجسيد الفعلي للإبداع في المنتج/الخدمة وفي النظم المحلية .

ففي مفهوم اقتصاديات الوفرة لعب عامل الحجم في الإنتاج خلال العقود السابقة كعامل للترقية بين العديد من المؤسسات، غير أن الاقتصاديات الحديثة بقيادة الدول الكاسرة **BRIC** (برازيل، روسيا، الهند، الصين) تمتلك أسواق داخلية أكبر بكثير من الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى تكاليفها المنخفضة في عمليات التوزيع والنقل، ما نتج عنه سهولة انتقال هته الدول عبر الأسواق العالمية وهذا ما يشكل خطر كبير على أسواقنا لعدة أسباب\*. يتميز الإبداع في الكثير من الأحيان بحالة التدرج والتغيرات الجذرية للمنتجات والخدمات والنظم المحلية، إنها تشمل كل المسيرين في مختلف الأقسام لخدمة الزبون، كما يجب أن يتم التخطيط للإبداع وإدارته كعملية أساسية لمختلف الأنشطة، وعليه لا بد من دمج الإبداع في الأعمال الإدارية والأنشطة التجارية على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي وهذا ما يعتبر أكبر تحدي لمؤسسة القرن الواحد والعشرين، فالإبداع ليس

<sup>96</sup> SAKAKIBARA. K, « Capturing the value from innovation, introduction to our Discussion at the Japan Research Center for technology and innovation Management », In Strategic Management of technology and innovation, Asian Productivity Organization, 2007.

<sup>97</sup> HAMEL. G, « The Why, What, and How of management Innovation », op.cit.

<sup>98</sup> YAMACHIKA. H & GOTO. Y, « Importance of Practical MOT humain Ressources Development and Policy of METI », in Strategic Management of technology and innovation, Asian Productivity Organization, 2007.

\* فان لم تكن المؤسسة قادرة على المنافسة في السعر فيجب عليها التميز والاختلاف ومن أجل هذا يجب عليها إدخال عامل الإبداع في أنشطتها.

بالعملية الأحادية بل عملية تشمل مجموعة من العناصر كالمعرفة، كما يمكن أن تكون عبارة عن نموذج يدخل في مراحل تحديد وتصميم وطرح منتج جديد<sup>99</sup>، كما أنه مرتبط بالمخاطر فهو نشاط محفوف بالمخاطر وغير مؤكد فهو مرتبط بمجموعة من المتغيرات بما فيها التكنولوجية وطبيعة المنافسة في السوق مع المتغيرات الاجتماعية والسياسية، وهذا ما يؤكد عليه الواقع الاقتصادي والتنافسي الذي يشير إلى أن المؤسسات التي لا تتغير من غير المرجح لها المواصلة والبقاء على المدى الطويل<sup>100</sup>.

#### 4.11. عناصر إدارة الإبداع:

إن إدارة الإبداع لدى غالبية المؤسسات هي إدارة جذرية ومتأقلمة، وأما تنظيم العمليات المختلفة في كل الوحدات من أجل الإنتاج يتطلب إدخال إدارة التغيير والتي تقوم بجعل الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة متأقلمة مع متغيرات المحيط وبالتالي القدرة على مواجهة المنافسة. كما أن مفهوم إدارة التغيير ساهم في كسر المبادئ التقليدية للإدارة والسماح بالعمل بنمط تسييري استراتيجي جديد المرتكز على إدارة الإبداع والتي تلخص عناصرها في النقاط التالية:<sup>101</sup>

- ✓ التعاون في حل أكبر مشاكل الإدارة.
- ✓ إدخال المبادئ الحديثة وغير المألوفة في العمل.
- ✓ انهيار الإدارة التقليدية.
- ✓ إعادة تحديد المؤسسات الاحتمالات المستقبلية.

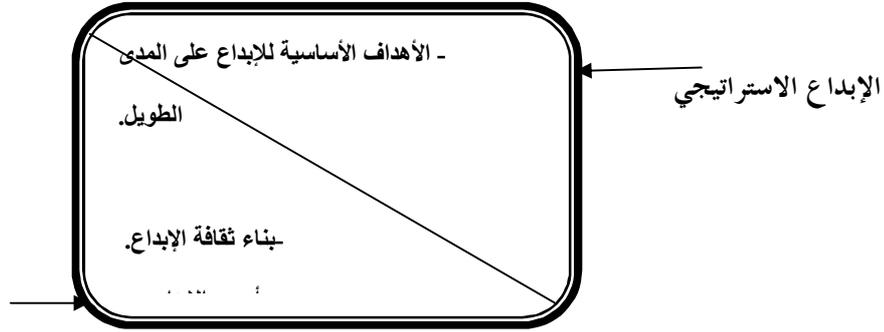
يجب التنويه إلى الفكرة التالية والمتمثلة في أن إدارة الإبداع تعتمد على نوعين من الإبداعات العملية وهي: الإبداع التشغيلي والإبداع الاستراتيجي، وكلا النوعين يتميزان بالترابط اعتباراً أن الإبداع التشغيلي للمؤسسة يهتم بمختلف الأعمال الداخلة في العمليات والنظم المرحلية للإبداع، أما الإبداع الاستراتيجي للمؤسسة يهتم بتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية على المدى الطويل كالتخطيط في الاستثمارات بالمجال الإبداعي... الخ، وان صحّ التعبير يمكن الجزم والقول أن الإبداع التشغيلي هو المسار الممهد الصحيح للإبداع الاستراتيجي.

<sup>99</sup> An Integrated Approach to Management Innovation in [http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated\\_innovation\\_PLI.pdf](http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated_innovation_PLI.pdf)

<sup>100</sup> O'CALLAGHAN, R. «Management of Innovation», <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/562714/1/AOSI-2009-CASOJ.pdf>

<sup>101</sup> HAMEL, G. « The Why, What, and How of management Innovation », op.cit.

### شكل رقم (2.11) الإبداع الاستراتيجي والإبداع التشغيلي

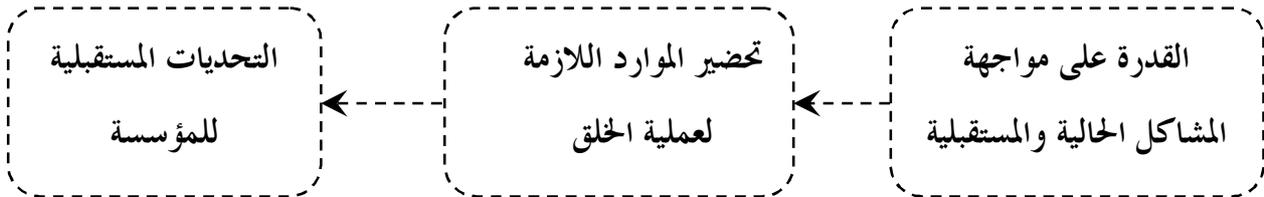


#### الإبداع التشغيلي

المصدر: من إعداد الطالبة

### 5.11. المسار المنهجي لتحقيق إدارة الإبداع:

إنّ أكبر تحدي للمؤسسة في جو تسوده المنافسة والاختلال السوقي إضافة إلى عجز المؤسسات في ضبط رغبات الزبون، كل هته العوامل أجبرت المؤسسة على البحث عن سبل حديثة كالاتمام بعملية توليد الأفكار الخلاقة، وهته الأفكار لا يمكن ضمان نجاحها وتجسيدها في الواقع إلا بالاعتماد على إدارة فعالة مختصة لتسييرها وتوجيهها والمتمثلة في: إدارة الإبداع والتي تعتمد على الخطوات التالية :



إنّ أكبر تحدي بالنسبة للإبداع هو تحويل المستحيل إلى حقيقة، وهذا ما يمكن اعتباره عملية

تحويل المشاكل إلى فرص ذهبية، ولكن ليس دائماً أكبر المشاكل ينتج عنها أكبر ربح وفرصة.

المصدر: من إعداد الطالبة

## 1.5.11. إدارة الإبداع كعامل مساعد على كسر الحواجز التي تحول دون عملية الإبداع:

يعتبر الإبداع من أهم القضايا الأساسية للمؤسسات الحالية، ما يجبر المؤسسة على بناء رؤية إستراتيجية للإبداع السامحة لها بضمنان نجاحها والتي لا تكون إلا عن طريق إدارة الإبداع<sup>102</sup>، لقد أظهرت الأبحاث التي قام بها **Kearney** أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة الإبداع هي مؤسسات تتميز بالنمو والتطور السريعين مقارنة مع منافسيها وهذا بسبب انعدامهم لإدارة الإبداع.

ومن الواضح أن الإبداع لا ينحصر فقط على وظيفة البحث والتطوير، فهو يمس المنتجات/الخدمات، النظم المرئية، وحتى نماذج الأعمال الإدارية أو كما يعرف بـ **business model**، فالإبداع يعنى تحويل المعرفة إلى أرباح بشكل مستمر من خلال قيام المؤسسات بمعالجة جل الرغبات الحالية والمستقبلية للعملاء بطريقة أفضل من المنافس، وعليه فإن إدارة الإبداع لا تعنى مجرد تنمية وتطوير للإبداع. كما تم الإشارة سابقا إلى أن الإبداع يقع على عاتق وظيفة الإدارة العليا للمؤسسة، فأفضل ممارسة لإدارة الإبداع تبدأ مع مرحلة تتمثل في وضع إستراتيجية للإبداع، وتستمر هته الممارسة من خلال عملية "تنمية الإبداع" من أجل القدرة على إدارة ودورة الحياة للإبداع<sup>103</sup>.

## II 2.5. تحسين إدارة الإبداع كأداة لتوليد القيمة:

حسب **Kearney** فإن تحقيق أفضل الممارسات في جميع المجالات المتعلقة بالإبداع يولد قيمة ملموسة للمؤسسة، ويمكن تحديد هذه القيم وقياسها من خلال أربع نقاط:<sup>104</sup>

- ✓ تحسين فعالية الإنفاق في الإبداع، من خلال وضع إستراتيجية محددة.
- ✓ زيادة كفاءة التطوير، من خلال الاستفادة من القدرات المساهمة في التخفيض من تكلفة الوحدة مع ضمان مستويات الجودة.
- ✓ زيادة سرعة تحقيق الإبداع من أجل الإنتاج الفوري الملائم للإبداع مع ربح الوقت وهذا من خلال تحسين عمليات شبكة الإبداع.
- ✓ فعالية التحسين المستمر\* تتحقق بتصميم إدارة للتغيير من أجل تحسين حياة المنتج.

<sup>102</sup> FERNEZ. S, WALCH, « Le management de l'innovation de la stratégie aux projets » (résumé du livre). édition Vuibert, 2006.

<sup>103</sup> Innovation Management Assessment in [http://www.atkearnay.de/content/misic/wrapper.php/name/file\\_at\\_kearny\\_innovation\\_management\\_accessm](http://www.atkearnay.de/content/misic/wrapper.php/name/file_at_kearny_innovation_management_accessm)

<sup>104</sup> Innovation Management Assessment.op.cit

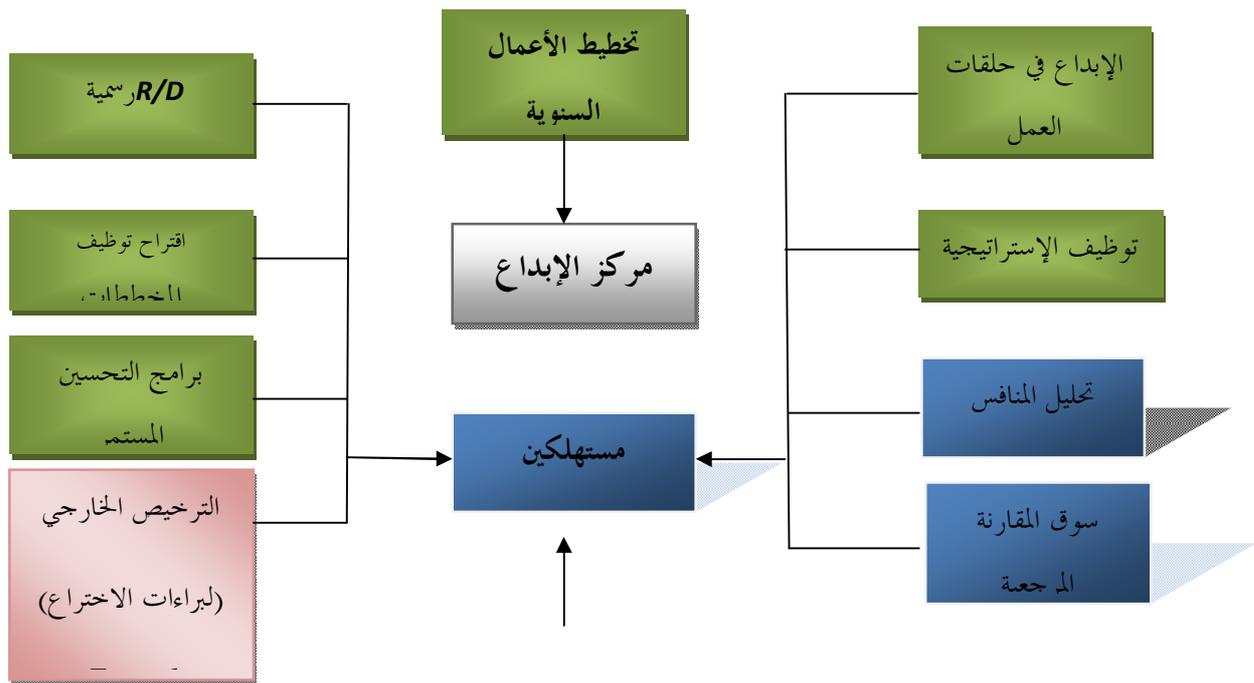
### 3.5.II. الإبداع والتخطيط:

إنَّ الإبداع شأنه شأن أي عملية، فهو عملية إبداعية ذات الميزات المستقبلية الايجابية التي تحتاج إلى الاقتران بالإستراتيجية، مع وجوب التخطيط له في الأعمال الإدارية والأنشطة التجارية المتعلقة به، وعليه فإنَّ هتته الأعمال والأنشطة يجب أن تسير وتوجه بواسطة إستراتيجية إبداعية فعالة والتي يتم التخطيط لها مسبقاً<sup>105</sup> أي : وضع الإبداع في الإطار الاستراتيجي التسييري الخاص به.

### 4.5.II. قنوات الإبداع (innovation pipeline):

لقد اقترن مفهوم الإبداع بالمستوى الاستراتيجي، وهذا ما أكد على ضرورة تحديد الآثار المترتبة على عملية الإبداع مع تحديد لنظام متكامل والقدرة على توجيهه، إذ أن نقطة البداية فعالة لفهم الإبداع مع كيفية تجميعه وترتيبه وفرزه وإنشاؤه، وهذا على النحو التالي<sup>106</sup>:

#### شكل رقم (3.II) قنوات الإبداع



**Source:** An Integrated Approach to Management Innovation in [http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated\\_innovation\\_PLI.pdf](http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated_innovation_PLI.pdf)

105 An Integrated Approach to Management Innovation ,op.cit

\* إنَّ عملية التحسين المستمر هي حقيقة عملية مرتبطة بعملية الإبداع ولكن من غير الممكن اعتبارها دائما الحل الأمثل لحل مشاكل المؤسسة، ففي بعض الحالات والمواقف تتطلب أن تقوم المؤسسة بتغييرات جذرية وفورية متجاهلة كل التحسينات التدريجية في المنتج والخدمة وعليه بناء نموذج جديد للعمل وهو ما يعرف بـ **Business Model**

106 An Integrated Approach to Management Innovation, op.cit.

إنّ عملية خلق الأفكار والتجهيز لعملية الإبداع يمكن أن تأتي من أية جهة من المؤسسة ومن أي وحدة من وحدات المؤسسة ، كما أنّها غير مقتصرة على وظيفة البحث والتطوير أو وظيفة التسويق، كما أنّها لا تقتصر على أي عامل أو أي مخطط تم اقتراحه من طرف العملاء، وإنّ مصادر الإبداع كثيرة ومتنوعة ولكنها تحتاج إلى أن تكون متناسقة ومرتبطة وإدارتها بشكل فعال يولد عنه قيمة أساسية لمستقبل الأعمال الإبداعية للمؤسسة. إنّ المجموعات الخضراء تعرض المصادر الداخلية للمؤسسة أما الزرقاء فهي مصادر خارجية للمؤسسة أما الحمراء فهي مصادر ثالثة. وعلى هذا الأساس يمكن القول أنّ نجاح ثقافة الإبداع تعتمد على الاهتمام بجميع جوانب الأنشطة التجارية والأعمال الإدارية للمؤسسة وينبغي أن يتم إدارتها كأى عملية أساسية للمؤسسة، ومن أجل هذا فإنّ المؤسسة المبدعة تقوم بخلق مركز الإبداع *innovation Hub* الذي يعمل على تجميع وفرز وتنسيق الأفكار والإبداعات.

وعليه يمكن القول : أن إستراتيجية الإبداع مرتبطة بالخطر المتعلق بالمشروع

## 5.5.11. التنظيم المحلي للإبداع:

يجب بناء الإبداع تحت قيد مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتجسدة في ثلاثة مستويات والمتمثلة في <sup>107</sup>:

- التخطيط في الأعمال السنوية *ABP\**.
- تنظيم وهيكلية فصلية لحلقات العمل المتعلقة بالإبداع *QIW\**.
- الأنشطة المخصصة لكل يوم: أو كما يعرف بـ ( *ad hoc Day to Day activities* ).

هناك مجموعة من العوامل الداخلة في عملية الإبداع والتي يمكن اعتبارها من بين العوامل المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة في حالة العمل بها والمتمثلة في:

1. التركيز والاهتمام على الفرص ذات أعلى قيمة: وهذا باستعمال ما يعرف بـ *V-SAFE\**.

<sup>107</sup> An Integrated Approach to Management Innovation in  
[http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated\\_innovation\\_PLI.pdf](http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated_innovation_PLI.pdf)

\* *V-SAFE*: Value, suitable, acceptable, feasible, enduring.

\* *ABP* : Annual Business Planning.

\* *QIW*: Quarterly innovation workshops.

يجب أن تشمل ثقافة الإبداع عناصر جديدة تدعو إلى تطبيق إدارة الإبداع في مختلف الوظائف كالإنتاج والتمويل والتمويل والتسويق مع غرس الأفكار الجديدة الإبداعية ما بين أوساط الأفراد للترحيب والعمل بها.

*V-SAFE* والتي تعني: القيمة ، الملائمة ، القبول ، الكفاية ، المدة :إذا أرادت المؤسسة ضمان نجاح أفكارها وإبداعها الخلاقة يجب أن تلي خمسة معايير وهي ما تسمى بـ *V-SAFE*

2. العمل بإدارة عليا والمتميزة بالحدثة: وهذا من خلال استخدام قيادة واضحة من قبل الإدارة العليا من أجل مراقبة العملية الإبداعية وضمان نجاح صيرورتها .
3. بناء التقنيات في العمليات والأنشطة الإدارية والتجارية: إنّ ثقافات الإبداع الأكثر نجاحا هي التي تكون فيها عملية الإبداع تتميز بالطبيعة العادية كمختلف الأنشطة الأخرى للمؤسسة وكذلك جميع العمليات التجارية الأخرى كوضع الميزانية والتخطيط مع السهولة في السيطرة والتحكم فيه.
4. تطوير الإبداع كمهارة أساسية: إنّ أساس الإبداع هي عملية التفكير المستمر لخلق الأفكار غير أن هته الميزة لا تتحقق إلا بواسطة التحفيز المعروضة من طرف المسير وتدعيمه للإبداع.
5. أدوات المساعدة للتطبيق الفعال: استعمال الانترنت وبعض الآلات المساعدة في عمليات البرمجة والتخطيط والتنظيم .
6. تشجيع ومكافأة الأفراد لتقاسم الأفكار والمعارف.
7. التواصل الناجح: توضيح للعمال كيفية تحقيق الإبداع باعتباره العامل الأساسي لضمان نجاح إستراتيجية إبداع المؤسسة مع إبراز المنهج المتبع السليم للتطبيق الفعال للأنشطة.

## 6.5.11. الإبداع والأداء:

يعتبر الإبداع سلوك واجب ضبطه، ومن أجل هذا يجب أن يتم إدارة عملية خلق الإبداع وترسيخ ثقافته والتي يتم قياسها ومراقبتها بصفة مستمرة بالاستناد إلى عقد اجتماعات شهرية وأسبوعية للتركيز على تطوير الأداء ومشاريع الإبداع التي تختلف من مؤسسة لأخرى ومن موقف لآخر، وعليه ينبغي على كل مشكلة وموقف أن تكون لها عملية وحل والمخاطر المرتبطة بها تدار حسب الموقف، فيجب على المؤسسة التوجيه الفعال والقيادة الحسنة لعمليات الإبداع لضمان الأداء الجيد له مع \*الإبلاغ بعملية التخطيط المقبلة ومراجعة الإستراتيجية وينبغي إعطاء للمسيرين المعلومات في الوقت المناسب حول كيفية تطبيق الإبداعات مع التقييم بواسطة \*KPI<sup>108</sup>.

\* KPI : Key Performance Indicators

<sup>108</sup> An Integrated Approach to Management Innovation in

[http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated\\_innovation\\_PLI.pdf](http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated_innovation_PLI.pdf)

\* إنّ عملية الإبلاغ هذه تتم عن طريق وظيفة الاتصال والتي تخلق فعالية كبيرة وروح تقاسم المعلومات بسبب الشفافية ما بين الأطراف من : عمال مسيرين، زبائن داخليين وخارجيين ، عملاء ، وحتى مساهمين المؤسسة باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

## 7.5.II. الإطار المتكامل للإبداع:

إذا كان الإبداع جوهر الأنشطة الأساسية، فإنَّ ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات في القرن الواحد والعشرين، وعلى هذا الأساس ينبغي على المؤسسات الاعتماد على مبدأ " الإطار المتكامل لإدارة الإبداع " كبديل للإطار التقليدي الذي يولد عنه فرص وعوائد قليلة من قبل المسيرين. إنَّ الإطار المتكامل للإبداع يشمل كل النقاط التي تم الإشارة إليها سابقا: التخطيط، التنظيم الأداء، قنوات الإبداع، وحتى الأفراد المسؤولة عن تنفيذ الإبداع .

إنَّ إدارة الإبداع الحديثة تتطلب تنظيم محكم من أجل تحقيق ما يعرف بـ *NPD*\*، و فقط بواسطة الإطار المتكامل للإبداع تستطيع المؤسسات إكمال مراحل العمل والنجاح في مختلف مجالاتها<sup>109</sup>. ولمعرفة تحليل نتائج وأداء المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتقييس حصة نشاطها المعتمد على الإبداع مقارنة مع المنتجات والخدمات التقليدية ونفس الشيء بالنسبة لهامش ربح المؤسسة.<sup>110</sup>

إنَّ عملية الخلق والإبداع يعطيان الفرصة لإيضاحات وايضاعات متعددة ومتنوعة، فحسب *Guy Aznar* فقد أشار إلى أن مصطلح "الخلق" يحمل في طياته مفاهيم ذات أهمية كالتحليل وخلق الأفكار والإبداع، وهي مفاهيم متقاربة فيما بينها ولكن ذات العلاقة المنفصلة<sup>111</sup>. لقد قام *Joas Hans* بإظهار أهمية عملية الخلق وإدراج ضرورة تطبيقه في كل الاستعمالات والإجراءات<sup>112</sup>، فهناك مجموعة من الطرق تسمح باستعمال مختلف التقنيات للخلق فحسبه يقترح استراتيجيات متعددة لتسيير الأفكار تقييمها ودمجها في النظم المرحلية للإبداع، كما يعطى مجموعة من النصائح لتشجيع الخلق الجماعي والفردى.<sup>113</sup>

مما سبق يمكن القول أن الإبداع التشغيلي هو المسار الممهد الصحيح للإبداع الاستراتيجي، وعلى هذا الأساس ينبغي على المؤسسات الاعتماد على مبدأ " الإطار المتكامل لإدارة الإبداع " كبديل للإطار التقليدي والذي يولد عنه فرص قليلة مع تحقيق عوائد قليلة من قبل المسيرين. إنَّ الإطار المتكامل للإبداع يشمل كل النقاط التي

\* *NPD*: New Product Development.

<sup>109</sup> An Integrated Approach to Management Innovation .op.cit.

<sup>110</sup> WEIL, T, « Le management de l'innovation », Annales des Mines, Décembre 2003.

<sup>111</sup> <http://www.creativite-rt-territoires.org>

<sup>112</sup> AZNAR, G, « 100 Idée techniques de créativité pour produire et les gérer », Edition d'organisation, 2005, p.331.

<sup>113</sup> HANS, J, « La Créativité de L'agir », Edition Le Cerf, 1992, p.306.

تم الإشارة إليها سابقا :التخطيط،التنظيم،الأداء،قنوات الإبداع ، حتى الأفراد المسؤولة عن تنفيذ الإبداع في سبيل خلق NPD.

### III. المكترمات الفعالة المساهمة في تحقيق إدارة الإبداع:

إنّ المكترمات المساهمة في تحقيق إدارة الإبداع هي ميكترمات تتميز بالديناميكية والحيوية نتيجة لارتباطها الوثيق بالحيط الخارجي للمؤسسة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

#### III.1. عمليات تسيير الإدارة والإبداع التكنولوجي:

إنّ الإدارة تقوم بإشراك مجموعة من الممارسات العملية وراء سلسلة من الأهداف لتحقيق الجودة استنادا لمجموعة من التقنيات كإدارة الجودة الشاملة TQM و ISO9000 و SIGMA6 ،فقيام المؤسسة بعملية إدارة هته التقنيات تسمح لها بتحسين كفاءتها من خلال التنسيق الجيد للأنشطة.إنّ فلسفة عملية تسيير الإدارة وما يرتبط بها من إجراءات كالتركيز على التنسيق والربط ما بين العمليات التنظيمية والحل الشامل للمشاكل مع التركيز على خدمة الزبائن مع بعث روح المشاركة والتعاون ما بين مختلف أطراف المؤسسة فكلها إجراءات تخضع لعملية التحسين المستمر الهادفة للتغيير التدريجي، فالجهود المبذولة من طرف عمليات تسيير الإدارة بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية مع تحسين الإنتاجية وتقليل الوقت والفترة اللازمة لطرح المنتجات الجديدة والعمل على رضا العملاء كما يجب على الإدارة الاهتمام بنوعين من الزبائن (الداخليين والخارجيين) هي خطوات ممهدة لتحقيق إدارة الإبداع.

إنّ عملية إدارة الأنشطة الجديدة مع عملية قياس الكفاءة والفعالية في جهود التحسين من أجل تطوير عمليات ومنتجات جديدة والتي غالبا ما يتم قياسها في سوق المنتجات الجديدة ورضا العملاء عنها داخل هته الأسواق، لا ينحصر فقط على العملاء الخارجيين بل حتى الداخليين (العمال و الموظفون) وفي هذه الحالة: قياس مدى تحقيق المنتجات الجديدة احتياجات العملاء الداخليين والتي تم تطوير هته المنتجات في عمليات التصنيع والتوزيع.وإنّ إدخال تحسينات تدريجية في العمليات يسمح بتحقيق هدف تحسين جهود العملية<sup>114</sup>، وكل هذا

<sup>114</sup> MARY. J.B & TUSHMAN. M, « Process Management and Technological Innovation: A longitudinal study of the Photography and Paint industries», 2002, by Johnson Graduate School, Cornell University.

في سبيل خلق قيمة جديدة لأنّ التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسة هو إضافة القيمة والتي تخلق من المحاولات، وأنّ اهتمام المؤسسات بالإبداع وثقافته أمر إجباري وهو في تزايد مستمر<sup>115</sup>.

### 2.iii. المباشرة في الإبداع:

في اقتصاد العولمة، أصبح الإبداع عاملا تنافسيا وهذا ما يجبر المؤسسات بالاجتهاد في سبيل فهمه فهما عميقا، ليس فقط من حيث مبادئه وأنواعه ولكن أيضا من حيث النهج الواجب إتباعه لتحقيقه، وعليه يجب على الإدارة اختيار أفضل الأساليب المختلفة والتي تمكن للمؤسسة إعطاء القرار الأمثل والذي يتحكم فيه مجموعة من الأفراد المؤهلة<sup>116</sup>، فالشخص المؤهل هو شخص قادر على التعايش في إطارات متعددة، خاصة مع الاختيار وتوظيف موارد مزدوجة كالموارد الشخصية (المعارف، القدرات، ثقافة) فمعرفة كيفية التأقلم بتجانس وتناسب يفرض القدرة على تحقيق مجموعة من الأنشطة وفقا لمجموعة من الخصائص<sup>117</sup>.<sup>118</sup> إنّ عروض المبيعات المتعلقة بالمنتج /الخدمة تنخفض عامة بعد أربعة سنوات من انطلاقها وطرحها في الأسواق، فالمسير الذي يريد تحويل مبيعات منتجات مؤسسته التي هي في طريق الانخفاض يتوجب عليه إلا إعادة إطلاق عجلة الإبداع في المؤسسة أو القطاع الذي يشهد نوع من التذبذب في المبيعات، بالإضافة إلى التعديلات على مستوى الإبداعات الجزئية التي تمس الماركة والتي تسمح للمستهلك بالشعور بالرضي نتيجة للتعديلات الجديدة الجزئية في إبداع هذا المنتج، بالإضافة إلى إدراج عامل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة والذي يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالبحث ومعالجة ونشر المعلومات المراد استعمالها من طرف الأعوان الاقتصادية.<sup>119</sup>

وعليه فإنّ القرار الجديد للمستهلك هو قرار معدل نتيجة للتحسينات إذ أنه يتميز بالإيجاب مقارنة مع القرارات الأولية المتميزة بنوع من الحيرة أو عدم الرغبة في اقتناء المنتجات /الخدمات الأولية للمؤسسة وعلى أساس هذا فإنّ الإبداعات الجزئية تعتبر خطوة جديدة لتحقيق الإبداع في المؤسسة.

<sup>115</sup> PETERS. T, « *Innovate or Die* », The Innovation 121 a Menu of essential innovation Tactics.

<sup>116</sup> Guide l'Innovation, Confiancé Par L'unioneuropéene Fonds social européen, Article 6 Mesures Innovation.

<sup>117</sup> LE BOTERF. G, L'ingénierie des Compétences, éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 1998-1999, P.38.

<sup>118</sup> SAUCET. M, « *Innovator* » : innover et gagner face à la crise (préface de livre), La Tour des Ventes, 2009.

<sup>119</sup> BLOCH. A, « *L'Intelligence économique* », Ed Economica, 2<sup>ème</sup> édition, 1999, P.09.

### 3.III. رأسمال بشري و مساهمته في الإبداع:

إنّ قدرة المؤسسة على الإبداع ترتكز على وجود عمليات إبداعية، والتي لا تسير إلاّ بوجود رأسمال بشري والذي يؤثر حقيقة على إبداع المؤسسة في المحيط الداخلي للمؤسسة المعتمد على عامل تحفيز العمال من أجل مساهمتهم في تقديم أفكار خلاقة ورفع مؤهلاتهم، وعليه من الضروري توفير المؤسسة على رأسمال بشري لصالح خدمة عمليات الإبداع.<sup>120</sup>

### 1.3.III. الإبداع والمعارف:

إنّ المعارف الجديدة يمكن خلقها في ثلاثة حالات أساسية :

- مقارنة المعارف الحالية بالواقع وذلك بالقدرة على تطبيقها.
- بواسطة اكتساب معارف جديدة.
- بواسطة تبادل الأفكار والممارسات ما بين الأطراف.

### 2.3.III. الإبداع التشاركي (الجماعي):

ننطلق من مبدأ أنّ كلّ عامل ما هو إلاّ عبارة عن مبدع، ولكنّ بدرجات متفاوتة، وفي حالة الانفصال في الجهود والأنشطة الإبداعية ما بين الأفراد فهذا يؤثر سلبيًا على درجة الإبداع، أما في حالة قيام المؤسسة بالربط بين مختلف هته الحالات الإبداعية المتفاوتة وجعلها في إطار تفاعلي جماعي مهيكّل ومنظم فهذا يساهم في خلق إبداع فعال في إطار جماعي، والذي يعرف "بالإبداع الجماعي".

<sup>120</sup> BENOIT. C, « La Boite a outils de l'Innovation », Dunod, Paris, 2008, p.10-12.

### 3.3.III. الشبكة كمحرك للإبداع:

إنّ أنواع المؤسسات التي تشهد تجانس في العمليات وأنشطتها الإبداعية هي المؤسسات التي تركز على الشبكات (*les réseaux*) أو كما تسمى "المؤسسات بالشبكات" والتي يمكن لها أن تأخذ عدة أشكال مختلفة كالشراكات (*les partenariats*)، شبكات الخبراء (*les réseaux d'experts*) التي تتميز بمجموعة من الخصائص كالاتقالية و المسؤولية مع المتعاملين مع هته المؤسسات. يقصد بالشبكة مجموعة من القدرات والكفاءات توضع لخدمة الأطراف الكلية وليس لصالح وحدة معينة من وحدات المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أنّ الميكرمات المساهمة في تحقيق إدارة الإبداع هي في حقيقة الأمر متكونة من مجموعة من القيود كضرورة خلق روح الإبداع الجماعي باعتباره من بين عوامل نجاح إدارة الإبداع.

### IV. القوى الداخلة في إدارة الإبداع:

تتأثر إدارة الإبداع بمجموعة من القوى المؤثرة فيها والتي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، والتي يمكن حصرها في مايلي: إدارة المعرفة، إدارة التغيير، البحث والتطوير، ثقافة الإبداع، وأخيرا إدارة المشروع الإبداعي.

#### 1.IV. إدارة المعرفة:

##### 1.1.IV. مفهوم المعرفة:

تتكون المعرفة من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها والخبرات المتراكمة، وعليه فإنّ المعرفة هي المزيح السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تساهم في إنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية، ذلك أنّ الاقتصاد التقليدي قام على افتراضات أنّ العوامل كالأرض والعمل ورأسمال هي عوامل الإنتاج الأساسية التي تخلق الثروة، أما الاقتصاد الجديد فإنّ المعرفة هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية و قيمة وهي النوع الجديد من رأسمال القائم على الأفكار والخبرات،<sup>121</sup> أما إدارة المعرفة فتعرف كالتالي:

<sup>121</sup> نجم عبود نجم، «إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات»، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص.21.

- يعرف **Wilg** إدارة المعرفة على أنها: " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأسمال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية " وتتضمن إدارة المعرفة عملية الاستمرارية في استغلال و استثمار و نشر المعرفة و رأسمال الفكري.<sup>122</sup>
- عرّف **Finneran** إدارة المعرفة بأنها: " نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي". فهي تعني إدارة تعمل على إيجاد الطرق للإبداع وعمل المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها<sup>123</sup>، ولأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، فإن إدارة المعرفة لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى إلى إثرائه بإنشاء المعرفة الجديدة.<sup>124</sup>

#### 2.1.IV. مراحل إدارة المعرفة:

تشمل إدارة المعرفة على أربعة مراحل:<sup>125</sup>

- أولاً مرحلة المبادأة: في هذه المرحلة تدرك المؤسسة أهمية إدارة المعرفة فتقوم بإعداد الطرق الأولية لإدارة المعرفة ومن أجل هذا تحتاج إلى وضع خطة طويلة.
- ثانياً مرحلة الانتشار: تحاول المؤسسة في هذه المرحلة بالاستثمار لبناء البنية التحتية للمعرفة بهدف تحفيز وتسهيل أنشطة المعرفة كإيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة.
- ثالثاً مرحلة التكامل: ويتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المؤسسة، تركز على تكامل المعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها.
- رابعاً مرحلة التداخل: تعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة من مراحل إدارة المعرفة والتي تمثل التكامل الخارجي\*.

<sup>122</sup> محمد عواد احمد الزيادات، «اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة»، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص.55.

<sup>123</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، «إدارة المعرفة»، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، 2009، ص.78.

<sup>124</sup> نجم عبود نجم، «إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات»، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص.93.

<sup>125</sup> ربحي مصطفى عليان، «إدارة المعرفة»، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص.173-177.

\* التكامل الخارجي حيث تحاول المؤسسة أن تتكامل مع بعض المؤسسات والأفراد الخارجيين عنها كالموردين والعلاء والمؤسسات البحثية والجامعات وفي هذه المرحلة توفر المؤسسة الموارد والوقت والأنشطة اللازمة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب.

### 3.1.IV. تحليل الأنشطة الإبداعية إلى فحص المعارف والقدرات من أجل الإبداع:

إنّ عملية تحليل الأنشطة وتسلسلها يقود إلى تساؤلات عدة متعلقة بالقدرات حول تطبيقاتها التنظيمية والتي تتطلب تداخل وتفاعل مختلف العوامل المساهمة في تنمية وتطوير القدرات، إنّ النقطة المتعلقة بالتكوين والعلاقات الاجتماعية تأخذ مكانتها في ما يخص تبادل وتطوير المعارف والقدرات فمثلاً: عملية تعديل الهيكل أو إستراتيجية المؤسسة يمكن أن ينجرّ عنها إقصاء عينات من القدرات الحالية بمبغني إعادة تنظيم علاقاتهم الاقتصادية-الاجتماعية أو العمل على خلق معارف وقدرات جديدة، ففي غالب الحالات لا تقوم المؤسسات بإقصاء العناصر الحالية المكوّنة للمؤسسة بل يتمّ الحفاظ على هته العناصر مع تدعيمها والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم، كلّ هذا في سبيل قدرتهم على التحكم في العلاقة ما بين الزبون/سوق من أجل إمكانية الخلق الجديد لتلبية الرغبات المتنامية، وعليه فإنّ الاهتمام بفكرة "إجبارية حضور عامل الإبداع في المؤسسة" ينتج عنها في نفس الوقت فكرة الاهتمام بالجوانب التقنية والتكنولوجية، التجارية، التنظيمية، المالية للإبداع .

يجب الإشارة إلى أنّ الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *PME/PMI* مرتبط بوظيفة البحث والتنمية والتي تعمل هذه الأخيرة على التركيز حول فعالية التداخلات التنظيمية فخاصية التداخل التي يشهدها الإبداع ترتبط بمختلف الحدود: الاجتماعية، والقانونية وعلى خاصية التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسات، لأنّ الإبداع يقودها إلى معرفة ومعالجة ودراسة الحدود المصادفة بها، علاقات منتجتها مع زبائنها مع مورديها، أو علاقاتها مع شركائها<sup>126</sup>، وعموماً هناك بعض العوامل التي تعيق إبداع المؤسسة كالثقافة، التشريعات... والتي يمكن اعتبارها في بعض الأحيان عوامل محفزة للعملية الإبداعية في حين نجد المؤسسات التي تمتاز بالنفقات الكبيرة في مجال البحث والتنمية هي المؤسسات ذات القدرات المالية الكبيرة، وعليه فإنّ هدف المؤسسة للإبداع يكمن في رغبة هته الأخيرة في المحافظة على كيانها أو زيادة قدرتها التنافسية، فالمؤسسة تقرر الدخول في مجال الإبداع بمقتضى تحسين أدائها وبعبارة أخرى: زيادة المبيعات، تخفيض هيكله التكاليف وخاصة تعزيز قدرتها التنافسية<sup>127</sup> .

وأخيراً، يمكن القول أنّ الإبداع عملية مستمرة من التحسينات والتوقعات المرتبطة بالسوق، إذ أنّ تطور المؤسسات يستند لمجموعة من التغيرات التنافسية، لذلك ليس هناك وصفة محددة لتحقيق الإبداع، فالمؤسسات

<sup>126</sup> DIVRY .C, TROUVE. P, « PME et Innovations », op.cit.11-12.

<sup>127</sup> La stratégie d'innovation du Grand Montréal. Septembre

2007 :[http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/documents/cap\\_innovation.pdf](http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf)

الأكثر نجاعة وفعالية هي المؤسسات التي تبذل استراتيجيا واستعمالها للشبكات ودمج التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال عملها، إضافة إلى وجود عنصر التحفيز الذي يساعد في خلق أفكار جديدة، مع تحديد فرق العمل ذات الوظائف المتعددة ورئيس المشروع الذي يسير الإبداع تماشيا مع السوق .

لقد اقترن مفهوم المعارف بمفهوم القدرات، فنجد أن مفهوم القدرات لاقي نجاحا وأهمية ما شهد انتقالا إلى مرحلة تسمى: بمرحلة تسيير المعارف أو التسيير بواسطة المعارف، ونتيجة لهذه الأهمية قامت مختلف المدارس بدراستها كالمدرسة الكلاسيكية والتي ربطت مستوى ارتفاع الإنتاجية بعملية التدريب وتكوين العمال، أما المدرسة النيوكلاسيكية التي يترأسها **Drucker** اعتبرتها كموارد مفتاحيه، كما أشار إلى أن المعرفة وحسن تطبيقها هي الأساس في تحقيق الإنتاجية ونجاح الجودة ورفع أداء المؤسسة وهذا ما أشار إليه **Taylor** ولكن بمصطلحات ومفاهيم مختلفة، أما بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية تستند إلى الفكرة الأساسية والمتجسدة في أن فكرة تشغيل الكفاءات والقدرات وتطوير الأفراد بواسطة التحسين المستمر لمعارفهم وقدراتهم كعوامل للتحفيز وعليه تحقيق الكفاءة في البيئة الاجتماعية المصغرة .<sup>128</sup>

## 2.IV. إدارة التغيير:

### 1.2.IV. التغيير التنظيمي:

لقد تم حصر أهم التعريفات المتعلقة بالتغيير التنظيمي نذكر الأهم منها:<sup>129</sup>

- هو عملية تغيير في النمط السلوكي للعاملين مع إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- كما عرّف على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من أجل التأقلم مع أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم.

<sup>128</sup> BOYER.L et EQUILBEY. N, « Organisation Théories Application », éditions d'organisation, Deuxième édition, 2003 ,P. 246.

<sup>129</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات ، «إدارة التغيير» ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2006، ص.53-56

## IV.2.2. التغيير التنظيمي والتأقلم مع البيئة:

### ❖ مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير مقصود وهادف، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بمبتغى الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حلّ المشكلات، كما يمس التغيير في المستوى السلوكي للعاملين ما ينتج عنه التغيير على مستوى السلوك التنظيمي للمؤسسة، فهو تغيير يتطلب جهود طويلة المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حلّ المشاكل مع التركيز على زيادة فعالية العمل الجماعي.<sup>130</sup>

### ❖ أنواع التغيير التنظيمي :

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما دقيقا لطبيعة التغيير وأنواعه والتي سيتم التعرض إليه:<sup>131</sup>

**1- التغيير الشامل و التغيير الجزئي:** إنّ التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة، أما التغيير الشامل فهو تغيير يشمل كافة الجوانب والمجالات في المؤسسة، فبالنسبة للتغيير الجزئي فقد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة نتيجة لوجود خلل في درجة التطور ما بين مختلف الوحدات، وهذا ما يقلل من فاعلية التغيير .

**2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:** فالتغيير المادي (كالتغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلي سبيل المثال قد نجد أنّ بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي و سطحي وغير فعال.

**3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير والمتمثل في التغيير حسب سرعته، ويشمل بدوره على : التغيير البطيء والسريع، وعلى الرغم من أنّ التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أنّ اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

لقد أصبح من سمات المجتمعات مواكبة التغيرات المختلفة<sup>132</sup> وأنّ مختلف التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية... الخ التي يشهدها المحيط الخارجي هي متغيرات تتميز بالديناميكية غير المحدودة والتي تستدعي فعالية

<sup>130</sup> زيد منير عبوي، «إدارة التغيير و التطوير»، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص.21.

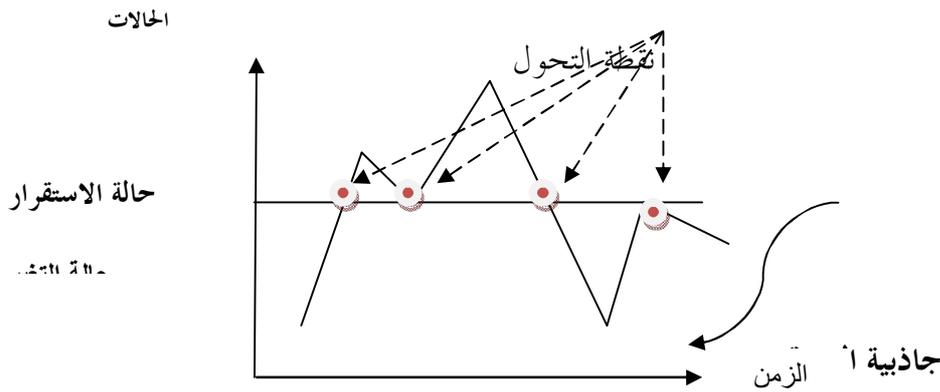
<sup>131</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، «إدارة التغيير»، مرجع سابق، ص.58.

<sup>132</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، «إدارة التغيير»، مرجع سابق، ص.58.

في أداء المؤسسات من أجل القدرة على الضبط والتحكم فيها، واستنادا إلى هذا أصبحت المؤسسات تعتبر المحيط الخارجي لها كقاموس لمجموعة من المتغيرات والتي بدورها تقوم بتغيير السياسات العامة للمؤسسة وحتى أهدافها الإستراتيجية (باعتبار أن الإستراتيجية كما يراها Chandler هي عملية إعداد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف)<sup>133</sup> وحتى أفكارها الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق يتبين أن المؤسسة في صراع دائم ما بين حالتين حالة الاستقرار وحالة التغيير، وأن نقطة التقاطع ما بين حالة الاستقرار والتغيير هي نقطة تتميز بانحدار على مستوى أداء المؤسسة وهذا ما يبينه الشكل التالي :

شكل رقم (3. II) حالة الاستقرار والتوازن للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

إن نقطة التحول تتأثر بجاذبية السوق المتكونة من مجموعة المتغيرات، وهي نقطة تتسم بدرجة كبيرة من المرونة ففي هذه الحالة تكون المؤسسة قد شهدت كل من التغيير والتغير\* مع القدرة على التحكم فيهما.

إن نقطة التحول هي نقطة انعطاف في مختلف المستويات التقنية والإنتاجية وحتى التسويقية، وعليه كلما كانت هذه النقطة موجبة فهي تدل على أن أداء المؤسسة وقدرة تحقيق التغيير كبيرة والعكس صحيح، وهذا ما تبينه

<sup>133</sup> ناصر دادي عدون ، « الإدارة والتخطيط الاستراتيجي »، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعية، 2001، ص.08.

\* التغير والتغيير مصطلحان كثيرا ما يتم الخلط فيهما فالتغيير يكون من داخل المؤسسة، أما التغير فهو عامل خارجي يكون من الخارج.

العلاقة التالية مع افتراض أن : نقطة التحول (Pm) أما الأداء (Pf)، التغيير (C).

قدرة المؤسسة على تحقيق فعالية في التغيير:  $C \rightarrow Pm^+ + Pf^+$

وبما أن المؤسسة تعمل في محيط متكون من عدة عناصر متغيرة، فهذه الأخيرة لها تأثير مباشر وفعال على المؤسسات لذلك هناك العديد من الأنماط التي تلجأ إليها المؤسسة للاستجابة إلى المستجدات والمتغيرات التي تحدث في البيئة، وتتفاوت المؤسسات في درجة الاستجابة للتغيير عند التعامل مع الأبعاد التالية: بعد الاستقرار والثبات في التنظيم ويقصد به البقاء والثبات على ما هو كائن ودرجة التأقلم أو المرونة في التنظيم ويقصد به التأقلم مع التغيير<sup>134</sup>.

### ❖ أهمية التغيير التنظيمي:

**1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين :** شهد التنظيم أساليب متعددة من الأسلوب التaylorي إلى الأساليب الحديث للتسيير، وفي مضمون هذه الأخيرة بينت أن العامل القديم ليس هو العامل الجديد إذ أصبح هو الآخر متطلب باعتباره الزبون الداخلي للمؤسسة شأنه شأن الزبون الخارجي، وعليه يجب على المؤسسة إبداء اهتمامها بالأفراد المكونين لها لخدمة مصالحهم ومن ثم خدمة مصالح المؤسسة، وكتيجة للمنافسة أصبحت المؤسسات تبحث عن الآليات الفعالة لحسن المواجهة والتي تجسدت في بعض الطرق الحديثة كالاهتمام بالعملاء باعتبار أن هذا الأخير لا يبحث إلا عن مصلحته كالحصول على منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة وان صحَّ التعبير البحث عن الجودة الشاملة في منتجات وخدمات المؤسسة. غير أن هته الأخيرة تعتبر من بين التقنيات الحديثة للمؤسسة والتي تشمل استعمال تقنيات حديثة كـ *Kazan* و *6 sigma* و *Zéro défaut*، بالإضافة إلى إدماج أفكار وحلول العملاء والتي لاقت نجاح المؤسسات كأسلوب التفكير أو كما يعرف بالعصف الذهني .

**2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة :** إن هذا التغيير يعتمد في غالب الأحيان على نجاح التغيير التنظيمي المتعلق بالعاملين وبالعملاء، فأهمية التغيير تدفع المؤسسة إلى التحسين في أدواتها، بالإضافة إلى تمكّنها من التأثير على محيطها الداخلي بالإيجاب وبالخصوص الخارجي ما يجعل منها تتركز مرتب الريادة والتألق مقارنة مع منافسيها،<sup>135</sup> ومن غير البديهي الارتكاز على الفكرة التقليدية التي ترى بأن أنظمة الإعلام والاتصال (الإشهار... الخ) هي الأداة الأساسية فقط لنشر التكنولوجيا وتوزيعها بل يمكن القول

<sup>134</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، «إدارة التغيير»، مرجع سابق، ص. 58.

<sup>135</sup> LEMAIRE. J.P, « Stratégies d'internationalisation », Dunod, Paris, 2003, P.41-42 .

أنّ عملية انفتاح المؤسسات مع المؤسسات العالمية هي الأداة الحديثة الحقيقية والفعالة المساهمة في تجديد التكنولوجيات.

### 3.IV. دور وظيفة البحث والتطوير:

#### 1.3.IV. دور وظيفة البحث والتطوير وارتباطها بالتكنولوجيات والأسواق:

إنّ وظيفة البحث والتنمية وظيفة تعتمد على التركيز على الموارد الداخلية كالميزانية العامة للمؤسسة والتي لها فعالية على وظيفة البحث والتطوير من بينها ارتقاء عمال البحث والتطوير، هذا ما يسمح بالحصول على يد عاملة مؤهلة قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجيا، أمّا التسيير الناجح لعامل التكنولوجيا فهو يعتمد على اتخاذ سياسة لتوجيهها وهذا ما يعرف بالسياسة التكنولوجية والتي تسمح بالنشر الحسن لها و هذا على مستوى البلد (من المنظور الكلي) وعلى مستوى المؤسسة<sup>136</sup> (من المنظور الجزئي)، ومن هذا المنطلق<sup>137</sup> يعتبر الإبداع حقل من البحوث المتواصلة في المجال الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء، وعليه فإنّ رهانات الإبداع التكنولوجي هي رهانات تمس مختلف المنتجات والإجراءات وهذا ما يجعل عملية الاهتمام بالباحثين عملية ضرورية تسمح بدورها بإعطاء القدرة على تحليل مجال النظم المرحلية التنظيمية على المستوى المؤسسي والاجتماعي.

إنّ مؤسسات التصنيع الناجحة في عملية تحسين وتطوير أدائها بالرغم من منافسة مؤسسات الدول الناشئة تستعمل استراتيجيات خاصة ومناسبة والتي تبحث عن تحقيق الإبداع بصورة حقيقية وفعالية، كما أنّ الذكاء الاستراتيجي ينقل المؤسسة من سوق مشبع أين تكون المنافسة شرسة نحو أسواق جديدة أين تكون المنافسة غير مستقر بعد، ومن أجل تحقيق هذا بنجاح على المؤسسة أن تبدع، والإبداع يفرض تغيرات في المؤسسة، في العمليات، مراحل الإنتاج، وفي المنتج.<sup>138</sup>

إنّ المفهوم التقليدي للإبداع يرتكز أساسا على التطورات التكنولوجية والتي أظهرت نقائصها وحدودها، وعلى اثر هذا تولدت الفكرة الحديثة المرتبطة بالإبداع والمركزة على البعد المتعلق بالخيال والواقع أنّ استغلال المؤسسات لخيال المستهلك يسمح لها بالاستجابة إلى رغباته وتحقيق أرباح جديدة، وعليه استبعاد

<sup>136</sup> FORAY. D, « Inerties Institutionnelles et Performances Technologiques in : « la Dynamique Des Systèmes D'innovation » : l'exemple Français. L'Harmattan.2000. p.81-86.

<sup>137</sup> TALLARD. M, THERET. B, URI. D, « innovation institutionnelle et territoire », L'Harmattan.2000.p.13.

<sup>138</sup> La stratégie d'innovation du Grand Montréal. Op.cit.

الفكرة التقليدية والمتمثلة في حصر الإبداع في مخابر البحث والتنمية R&D.<sup>139</sup> فحسب كلّ من **Thierry Grange et Loïck Roche** فإنّ عامل التخيل يعتبر من الموارد النادرة غير المرئية بالنسبة للمؤسسة فهو يعتبر الأداة المساعدة على السير في طريق المحفوف بالمخاطر في ظل قدرة المؤسسة على تكوين مهندسين ومسيرين لتطبيق ما تمّ تخيله.<sup>140</sup> كما أنّ معالجة عملية "الخيال" عملية ليست بالأمر الهين، لسبب واحد والمتمثل في أنّ هدف هته العملية يتميز بنوع من الغموض والسعة، وعليه الصعوبة الأولى في الخيال تكمن في تعريفه وتحديدته، فنجد أنّ كلمة "خيال" أخذت مفاهيم مختلفة وهذا تبعاً للاختلاف القائم ما بين آراء الكتاب، فالغالبية ترى بأنّ "الخيال" ما هو إلاّ نقيض "للواقع". حالياً أصبح الحوار الإداري الحالي متعلق بنوع من المؤسسات الحديثة والمقبة "بالمؤسسات الذكية والخلاقة"، فالثقافة التقليدية للمؤسسات حول فكرة مراكز البحث هي اعتبار هته الأخيرة كعامل تنافسي بالإضافة إلى العمل على تطوير الإبداع في حدّ ذاته داخل هته المراكز وهذا حسب كل من: **Langdon Morris & William L. Millier** تحت اسم "الجيل الرابع للبحث والتنمية" كمؤسسات معتمدة على ما يعرف باللاماديات، فهي مؤسسات معتمدة على الخيال وإدارة المعرفة والتي يمكن اعتبارها الأسس المهمة السامحة لتطوير النظم المرحلية الجديدة للإبداع، وعليه فإنّ الانطلاق في الإبداع من المنظور الحديث يعتمد على "عامل الخيال" في المنتجات والخدمات بمقتضى التآلق والاستمرارية، وهذا ما يتطلب تطوير إدارة لتسيير الخيال (*un management de l'imaginaire*) والذي نقصد به: "مجموعة من التقنيات القادرة على جلب وهيكله وتنظيم حل العناصر الداخلة في إنجاح عملية تخيل المؤسسة"، وإنّ أكبر تحدّي للمؤسسة هو المرور من الإبداع في المنتجات إلى الإبداع في النظم المرحلية (العمليات)، إذ أنّ التعديل في العمليات الخاصة بالإبداع يسمح بكسر الخصائص التقليدية (النظم المرحلية المستعملة ما بين المؤسسات قد تتشابه رغم تعددها وتنوعها)، هذا ما يستدعي اللجوء إلى خلق تصميمات وأشكال جديدة لهته المنتجات فالتصميم (*le disigne*) يمكن أن ينجح إستراتيجية الإبداع وهذا ما نراه في إستراتيجية **Apple** أو في مجالات صناعة السيارات والتي تتطلب خلق نماذج جديدة للتصميمات الحديثة.<sup>141</sup>

<sup>139</sup> **BERNARD CHARLES**, (Postface), « *Fabriquer le futur 2 l'imaginaire au service de l'innovation* ». Pearson Education France, Paris.2007.

<sup>140</sup> **MUSSO. P.**, « Imaginaire et innovation », in : « *Fabriquer le Futur 2. l'Imaginaire au service de l'innovation* ». Pearson Education France, Paris, 2007.

<sup>141</sup> **MUSSO. P.**, « Imaginaire et innovation », Op.cit, P.1227-.

إنّ التغيرات والتطورات السريعة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية المرتبطة بأعمال المؤسسة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة ودخول منافسين جدد في الأسواق تدعو الإدارة العليا إما إلى: تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطر بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة أو البقاء بالاستمرارية على تقديم المنتجات الحالية والتي تعرض المؤسسة للفشل وبالتالي خروجها من السوق.<sup>142</sup>

إنّ معظم المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج أو الخدمة بل إنّ المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المؤسسة ميزة تسويقية تنافسية والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة وتزيد من أرباح المؤسسة، ويعتبر التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية الأداة المساعدة للإدارة العليا بالتنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها .

#### 2.3.IV. مختلف الأجيال المتعلقة بالبحث والتطوير (R&D):

يمكن توضيح أربع أجيال منظمة للبحث والتطوير لدى المؤسسات:<sup>143</sup>

- ❖ الأولى تتعلق بخلق أول مراكز البحث والتطوير في المؤسسات الكبرى حول النموذج الذي تم طرحه من قبل **EDISON** عام 1876، وهذا من أجل التخيل وتنظيم التطورات التكنولوجية التي تعالج اقتصاديات الصناعات الغربية.
- ❖ أمّا الجيل الثاني فقد ظهر بعد الحرب العالمية الثانية على شكل تنظيم للمشاريع والموجهة بواسطة حاجات وحدات الأعمال (*les besoins des unités d'affaires*) -بطريقة تجارية فعالة.

<sup>142</sup> زكريا مطلق الدوري، «الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات و حالات دراسية»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، 2005، ص.90-91.

<sup>143</sup> PONTTHOU L, « Conception de produits et services du futur », p.66-67, in : « Fabriquer le futur 2 l'imaginaire au service de l'innovation ». Pearson Education France, Paris, 2007.

❖ أما الجيل الثالث الخاص بالبحث والتنمية فهو جيل مرتبط بتقديم الطرق الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وتسيير محفظة المشاريع والتسويق، كما يتعلق أيضا بمعالجة المشاريع المرتبطة بدرجة من المخاطرة والحاملة في طياتها لميزة تنافسية مرتفعة احتمالا، كما تمسّ الطلبات على المدى القصير بتحسين المنتجات والخدمات التسويقية.

❖ أما الجيل الرابع للبحث والتطوير، فهو يعتمد على رسملة هته الطرق مع وضع قيد التنفيذ نظام مرحلي تفاعلي للخلق ولتسيير المعارف، وهذا بالربط بمختلف المقاربات التسويقية والتكنولوجية، يتعلق أساسا بتقديم للزبون الأحسن من خلال فعالية النظام المرحلي للإبداع مع الاستثمار في الموارد الأكثر فعالية في تحقيق المسار العملي لهته النظم.

إنّ الإبداع إذن يتم قيادته و توجيهه بواسطة معارف الزبائن أي بواسطة المعرفة الواسعة للمؤسسة لرغبات وتطلعات الزبائن، انفعالاتهم و حتى أفكارهم والتي تأتي في كلّ مرة كالجرععات المساهمة في إثراء عملية خلق المنتجات والخدمات.<sup>144</sup>

وكفكرة مكملة للفكرة السابقة يجدر التنويه إلى أنّ الإبداع أصبح المحرك الأساسي للتنافسية ما بين المؤسسات وما بين الدول واعتباره همزة الوصل ما بين التجارة والتطور لأنّ عنصر التطور من العناصر الديناميكية لكونه صيرورة مستمرة من التحولات، ففي جل القطاعات نجد أنّ رغبات الزبون تقتصر على رؤية الأسعار المنخفضة في السوق وتلبية هته الرغبات تتحقق بواسطة التحسين والتجديد المنتظم للمنتجات والخدمات وهذا من أجل الاستمرارية في تحقيق القيمة في ظل مناخ المنافسة. ومن هذا المضمير يتحتّم على المؤسسات معرفة كيفية تأقلم منتجاتها مع التطورات الحاصلة في سلوك وحاجات الزبائن وذلك بتحسين أداء عروضها ووضع في السوق عروض جذريا جديدة من أجل التميز والتألق .

#### 4.IV. إدارة المشروع الإبداعي :

يحتاج الإبداع إلى أرضية حقيقية لتطبيقه في الواقع وهذا عن طريق "مشروع الإبداع" والذي يعتبر كباقي المشروعات الذي لا تقل أهميته بل تتزايد نتيجة للحاجة إليه.

<sup>144</sup> NICOLAS-LYNN.F et METELKA. K, « L'innovation Clef du Développement », IFRI, MASSON, Paris, 1995, p.02.

\*INAPI: هيئة مختصة في حماية براءات الاختراع والملكية الفكرية.

إنّ عملية الجدولة والحدوى والتخطيط للمشروع الإبداعي، بالإضافة إلى عملية المراقبة المستمرة مع احترام القوانين والتشريعات الحالية والجديدة، بالإضافة إلى إدارة المؤسسة لأفكارها الجديدة والمحافظة عليها عن طريق **INAPI\*** هي عوامل كلها ساهمة بنجاح وضمن فعالية مشروع الإبداع.

إنّ المشروع الإبداعي هو مشروع لا يحتاج إلى موقع كباقي المشاريع، بل يحتاج إلى وظيفة البحث والتطوير إضافة إلى آلية المراقبة لمراقبة مختلف مراحل عمليات الإبداع من أجل تطبيق الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء، وهذا في حالة الضرورة، كما أنه يحتاج لحلقة من المعلومات وضرورة نشرها وتوزيعها على باقي الوحدات بما فيها تلك المعلومات الجديدة المتعلقة بالطرق الحديثة للتسيير والأفكار الخلاقة الجديدة، كما أنّ التسيير الفعال لإدارة الإبداع يحتاج إلى ثقافة إبداعية والتي ستتطرق إليها.

#### 5.IV. ثقافة الإبداع:

يمكن اعتبار ثقافة الإبداع القلب النابض لإدارة الإبداع، فهي جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.<sup>145</sup> إنّ لثقافة الإبداع متغيرات مكونة لها والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- حرية الانجاز والتي نقصد بها: سماح للعمال بارتكاب الخطأ .
- القدرة على إنجاز المهمات.
- تشارك العمال في المعلومات .
- الشفافية ما بين مختلف الوظائف.
- تشارك العمال في الآلات والوسائل المستعملة.
- خلق الأفكار الجديدة الخلاقة.

ومن هذه المتغيرات المذكورة أعلاه يمكن القول أنّ ثقافة الإبداع تسمح للمؤسسة بتدعيم روح الخلق والإبداع ولهذا السبب قامت *ATOS WORLDLINE* بوضع برنامج داخلي لتشجيع الإبداع بحث جميع أفرادها على الخلق بغية الوصول إلى القيمة<sup>146</sup>.

<sup>145</sup> <http://www.jpj.com/index.php>

<sup>146</sup> <http://www.atosworldline.fr/Fr/Innovations/index.html>

بعدما تطرقنا إلى القوي الخمس المؤثرة في إدارة الإبداع يمكن القول أنها عوامل متداخلة ومتفاعلة فيما بينها فنجد أن عامل ثقافة الإبداع يعتبر القلب النابض لهذه الإدارة، بينما إدارة المعرفة وإدارة التغيير هما عاملان يمنحان لها طابع الديمومة، أما وظيفة البحث والتطوير فتقدم لإدارة الإبداع صبغة التجديد ومواكبة الأحداث والتطورات، وبالمقابل نجد إدارة المشروع الإبداعي والذي يعتبر المرآة الحقيقية التي تجسد واقع الأفكار الخلاقة للمؤسسة.

## V. النظم المرحلية (العمليات) المتعلقة بإدارة الإبداع:

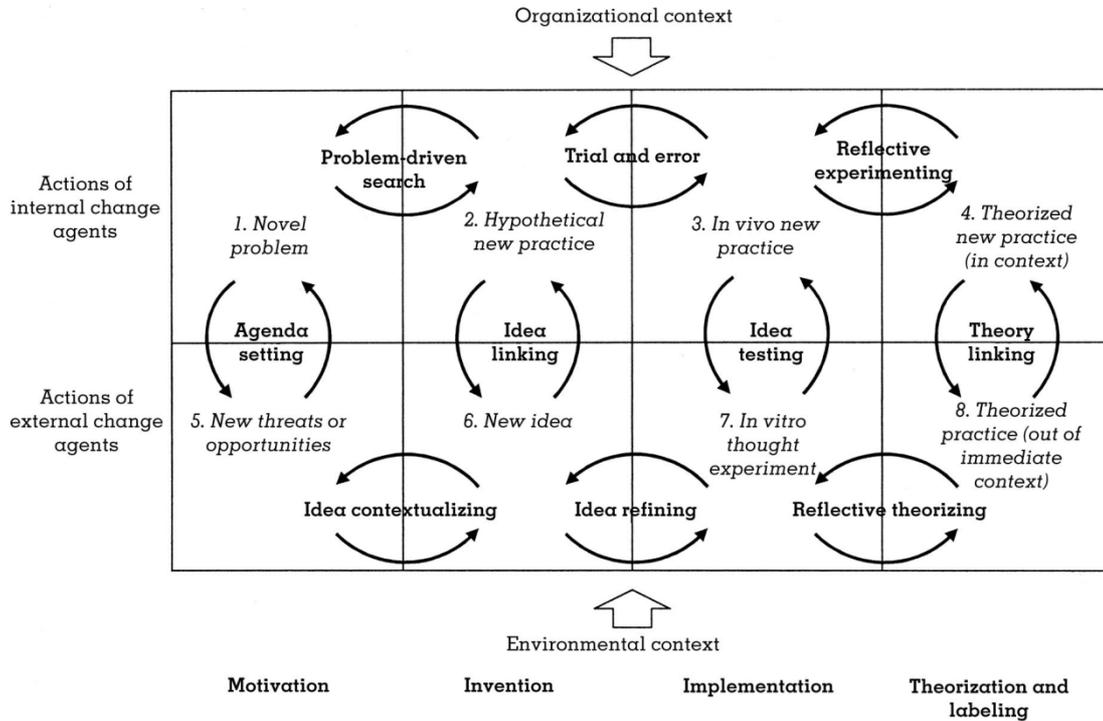
لجعل مفهوم إدارة الإبداع إدارة متميزة من نوعها فإننا نسعى إلى تطوير إطار والذي يسلط الضوء بدوره على أربعة مراحل مترابطة من حيث العمليات والأدوار التي تقوم بها أطراف أصحاب المصلحة الخاصة بالمؤسسة، وهذا الإطار موضح في الشكل رقم (4.II) والذي يتألف من أربعة مراحل لعملية الإبداع، المتمثلة في: مرحلة التحفيز، مرحلة الاختراع، مرحلة التنفيذ، مرحلة التنظير والتي سيستم التطرق إليها<sup>147</sup>:

إن الشكل رقم (4.II) يتألف من بعدين: البعد الأفقي والبعد العمودي\*، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>147</sup> BIRKINSHAW. J & HAMEL .G & J. MOL. M, « Management Innovation», Academy of Management Review, October, 2008, Vol. 33, No. 4, 825–845.

\* البعد الأفقي يتكون من أربعة مراحل والمتمثلة في مرحلة التحفيز والاختراع والتنفيذ ومرحلة التنظير والتقييم والبعد العمودي المتكون من عوامل التغيير الداخلية وعوامل التغيير الخارجية.

شكل رقم (4.II) النظم المرحلية (العمليات) المتعلقة بإدارة الإبداع



M, « Management Innovation», Academy of Management Review, .G & J. MOL. J & HAMEL .Source: BIRKINSHAW October, 2008, Vol. 33, No. 4, 825–845.

- **مرحلة التحفيز:** هي مرحلة مساعدة في عملية تسيير العوامل والظروف التي تؤدي بالأفراد إلى النظر في وضع خطط لإدارة الإبداع.
- **مرحلة الاختراع:** هو فعل أولي مقصود للتجربة والذي يسمح بخلق فرصة جديدة لممارسة إدارة جديدة.
- **مرحلة التنفيذ:** هي مرحلة تجسيد ما تم اختراعه، وهي عملية تقنية لإنشاء قيمة جديدة لإدارة الإبداع أي خلق قيمة في الوضع الحقيقي .
- **مرحلة التنظير والتقييم:** هي عملية اجتماعية متعلقة بالأفراد داخل وخارج المؤسسة والهدف منها هو التأكد والتحقق من صحة إدارة الإبداع.

إنّ كلّ من *Zbaracki & Burgelman* قد بينا أنّ التطور الداخلي للمؤسسة هو تطور يعتمد على المراحل المذكورة أعلاه والمتجسدة في أربعة مراحل: مرحلة التحفيز، الاختراع، التنفيذ، التنظير، التقييم، وقد بينا أنّ

التغيرات في بيئة التحفيز تؤدي إلى اختلافات في الممارسات الإدارية على شكل اختراع، ثم تأتي مرحلة التنفيذ الداخلي لما تم اختراعه، ثم تأتي مرحلة التنظير والتقييم، وأن هته المراحل تأخذ شكل عمليات وإجراءات متعمدة ومقصودة من طرف أفراد مسؤولين مع عامل التغيرات العشوائية داخل المؤسسة وتأثيرها على إدارة الإبداع، كما يبين البعد العمودي من الشكل مجموعتين من الأفراد المساهمين في العملية :

- **عوامل (وكلاء) التغيير الداخلية :** وهم العمال المسؤولون عن إبداع المؤسسة، وهم السباقون في خلق الاهتمام به وتجريبه والتأكد من تحقيق إدارة الإبداع.
- **عوامل (وكلاء) التغيير الخارجية :** هي كل العوامل المهمة في خلق الإبداع تساهم في إضفاء شرعية وفعالية الممارسات الجديدة للإدارة.

### 1.V. مرحلة التحفيز :

إنّ مرحلة التحفيز تتصل بمجموعة من الشروط الموضوعية مسبقا والعوامل المسهلة التي توجه وتحفز الأفراد لإدخال وتجريب إدارة جديدة للإبداع، وهذا ما سيتم التطرق إليه:<sup>148</sup>

- **عوامل التغيير الداخلية :** إنّ عوامل التغيير الداخلية هي عوامل مهمة بالطلب الموجود في السوق، وعليه فإنّ هذا الطلب الجديد غالبا ما يحتم إدخال تطبيقات جديدة للإدارة وهذا ما يمكن اعتباره مشكلة جديدة على المؤسسة (إذ أنه يتم ملاحظة الانحراف ما بين التنظيم الحالي للمؤسسة وما بين الأداء المحتمل) وهذا الانحراف لا يمكن له أن يكون بسبب خلل (مشكل) في الأداء الحالي فقط وإنما أيضا بواسطة عدم القدرة على استغلال الفرص الممكنة والموجودة وعدم القدرة على التأقلم مع تغيرات المحيط. إنّ بعض الاقتراحات الإدارية الفردية في المؤسسة يمكن لها تقليص أو القضاء على هذا الانحراف ببساطة عن طريق التنسيق في التنظيم الحالي وتنفيذه، كما تساعد هته الاقتراحات بتحديد المشكلة أو الفرص انطلاقا من البحث عن الحلول المرضية من أجل توظيفها.
- **عوامل التغيير الخارجية :** إنّ دور عوامل التغيير الخارجية في تحفيز إدارة الإبداع تبدأ مع قدرة المؤسسة على تحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بالمحيط وهذا ما يجب على إدارة الإبداع أخذه بعين الاعتبار والاهتمام به، وإنّ عوامل التغيير الخارجية (كالأفكار والمبادئ الجديدة، التطبيقات، التقنيات الحديثة) كلها تحتاج إلى إدارة المعرفة والتي تتعاون مع عوامل التغيير الداخلية كعامل لتحفيز إدارة الإبداع .

<sup>148</sup> BIRKINSHAW, J & HAMEL, G & J. MOL, M, « Management Innovation », op.cit

## 2.V. مرحلة الاختراع:

يستند الاختراع إلى ظاهرة التلقائية وعملية التخطيط في الأنشطة والممارسات والتطبيقات، وأنّ مرحلة الاختراع هي مرحلة يتم افتراض فيها مجموعة من التطبيقات والممارسات الجديدة أين يتم اختبارها لأول مرة عن طريق التجربة، وهذا ما سيتم التطرق إليه:<sup>149</sup>

▪ عوامل التغيير الداخلية: إنّ الشكل رقم (4.II) يقترح ثلاثة طرق أين يمكن لعوامل التغيير الداخلية افتراض ممارسات جديدة والمتمثلة في :

- التوجه لحلّ المشكلة: وهو فعل ذو قصد يتضمن القيام بتخطيط الأنشطة أين يمكن للأفراد خلق ممارسات جديدة متلائمة مع مشكلة معينة والفرص المتاحة.

- الأفكار المرتبطة بعوامل التغيير الخارجية: هي عملية تعتمد على قيام أفراد المؤسسة بخلق الصلة ما بين الأفكار الجديدة المقترحة من عوامل التغيير الخارجية وتجريب الجهود الجارية داخل المؤسسة.

- التجارب والأخطاء: من المعروف أنه لكل تجربة نتيجة، إما تكون ذات النتائج الايجابية أو السلبية وهذا ما يبرر بوجود الصدى أو ما يعرف بالرجوع العكسي .

إنّ التجارب والأخطاء التي تحدث تعرف نوع من الرجوع العكسي الخاص بالأفكار الجديدة كنتيجة للمحاولات المتعلقة بتطبيق وممارسة هته الأخيرة في المحيط الخارجي، وان صح التعبير كيف يتم استعمال الأفكار الخاصة لعوامل التغيير الخارجية بطريقة جديدة لحلّ المشاكل الحالية.

▪ عوامل التغيير الخارجية: إنّ عوامل التغيير الخارجية في مرحلة التحفيز وما تحمله من قدرات تحدث تطوراً بفعل الأفكار الجديدة المرتبطة بعوامل التغيير الخارجية وتطبيقها في إدارة الإبداع تشمل لثلاثة أنشطة مرتبطة :

- الأفكار المتعلقة بالموضوع: تشمل التفكير في طرق جديدة للعمل لمعالجة الفرص والتهديدات المحتملة لنشاط المحيط.

<sup>149</sup> BIRKINSHAW. J & HAMEL .G & J. MOL. M, « Management Innovation», *op.cit*

– **الأفكار المتكررة:** يمكن النظر إليها على أنها سلوك ناتج من التخيل، أين تكون عوامل التغيير الخارجية تعمل على دمج الأفكار في إطار ممارسة الواجب.

– **الأفكار الرابطة:** تشمل الأفكار عوامل تغيير خارجية وربطها مع عوامل التغيير الداخلية. يمكن القول أن الأفكار الموضوعية تتعلق بتطوير حلول جديدة لمشكل حالي (أفكار تبعا للموضوع)، أما الأفكار المتكررة تتعلق بالعمل بواسطة نتائج الأفكار عن طريق سلسلة من المحاولات والتجارب.

### 3.V. مرحلة التنفيذ:

إنّ مرحلة التنفيذ تتكون من جميع الأنشطة المتعلقة بالجانب التقني للإبداع، تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الاختراع بحيث تركز على تنفيذ ما تم اختراعه، كما يمكننا وصف هذه المرحلة بأنها مرحلة تشمل تنفيذ الممارسات الجديدة الناتجة عن مرحلة الاختراع وبالتالي القدرة على التعايش مع التقنيات الجديدة وفهم الطرق الحالية وتأثيرها على التوظيف، وهذا ما سيتم التطرق إليه:<sup>150</sup>

- **عوامل التغيير الداخلية:** إنّ الشكل رقم (4.II) يشير إلى نشاطين أساسيين يتم إدخالهما في محاولة لتنفيذ الممارسات الجديدة من طرف عوامل التغيير الداخلية وهما: التجربة والخطأ، المرتبطان بالتحذير أو إجراء تعديلات على العمليات الأصلية للإبداع، كما يلعب التنظيم دور مهم في عملية تسهيل أو إعاقاة تنفيذ الأفكار الجديدة، وقد لاحظ *Zbaraki* أن للعمال ردود أفعال سلبية أثناء تنفيذ الممارسات الجديدة للإدارة، وهذا إما لسبب خوفهم من الإبداعات ذات التقنيات العالية والتي يجهلها العمال، ولكن من المنظور الثقافي لإدارة الإبداع ترى بحتمية تأقلم العمال مع بيئة العمل رغم إدخال التقنيات الحديثة وممارسات جديدة، وهذا هو تحدي عوامل التغيير الداخلية والتي تقوم بتركيز جهودها في سبيل تحقيق ذلك وبالتالي قدرتها على التغيير.
- **عوامل التغيير الخارجية:** إنّ الدور الذي تلعبه عوامل التغيير الخارجية في مرحلة التنفيذ هو دور أقل وضوحاً مقارنة مع ما تلعبه في المراحل الأخرى، إذ أنّ جوهر عامل التغيير الخارجي هو خلق أفكار وتجارب وعليه يجب على عوامل التغيير الخارجي الاستفادة من خبراتهم السابقة ومعرفة العميقة مع المحاولة الجيدة في توجيه وتنفيذ جهود عوامل التغيير الداخلية (اختبار الفكرة).

<sup>150</sup> BIRKINSHAW, J & HAMEL .G & J. MOL. M, « Management Innovation », Academy of Management Review, October, 2008, Vol. 33, No. 4, 825–845.

## 4.V. مرحلة التنظير والتقييم:

إنّ مرحلة التنفيذ الفعال الموصوفة أعلاه ونتائجها الواضحة للغاية خلقت عنه عوامل مفتاحية للتغيير تجعل من الممارسات الجديدة مشروعة على الرغم من خروجها عن طابع الممارسات التقليدية (التجربة والخطأ)، ونلاحظ أنّ هته المرحلة تتكون من عنصرين مترابطين ألا وهما: التنظير والتقييم، فقد أخذت مرحلة التنظير حالة القبول المتزايد في المؤسسة، وهذا من خلال خلق مبررات السامحة للعمل بممارسات جديدة مع خلق التفاعل ما بين فرص المؤسسة وحلول الإبداع والتي يتم وضعها وتنفيذها مع ترقب صداها خارج وداخل المؤسسة.

- **عوامل التغيير الداخلية:** إنّ الدور الأساسي الذي تلعبه عوامل التغيير الداخلية في هذه المرحلة هو التأكيد على شرعية الإبداع بين عمال المؤسسة وما بين مختلف الوحدات المكونة لها، وهذا كوسيلة لترع فتيل الشكوك نحو الإبداع نتيجة لرفض أو خوف العمال منه، وإنّ عوامل التغيير الداخلية يعالجون قيمة الممارسة الجديدة والنتائج المترتبة عنها وإجبارية رؤية العمال لهذه القيمة المحتملة كما أنّ دورها الجوهرى يكمن في إمكانياتها في التنسيق بين مختلف الأنشطة والمعايير السائدة.
- **عوامل التغيير الخارجية:** تلعب عوامل التغيير الخارجية دور رئيسي في التأكيد على شرعية الإبداع، ويكمن دورها في هذه المرحلة في: مساهمتها في التأكيد على البيئة المعرفية داخل المؤسسة وذلك بجلب خبراء مستقلين.

مما سبق يتضح أنّ المراحل الأربعة المذكورة سابقا هي مراحل مترابطة، وتفاعله وتلاحمها يساعد في خلق إدارة إبداع متميزة.

## VI. إدارة الإبداع والميزة التنافسية:

بعد تطرقنا إلى النظم المرحلية المتعلقة بإدارة الإبداع ومعرفة أنّها تشمل في طياتها أربعة مراحل مترابطة في ما بينها والتي لا بد لنا من مراعاتها من أجل ضمان وخلق إدارة إبداعية خالية من العيوب المستقبلية، فإنه في الجزء الموالي سيتم التطرق إلى العلاقة ما بين إدارة الإبداع والميزة التنافسية.

### 1.VI. التحليل الاستراتيجي للمؤسسة:

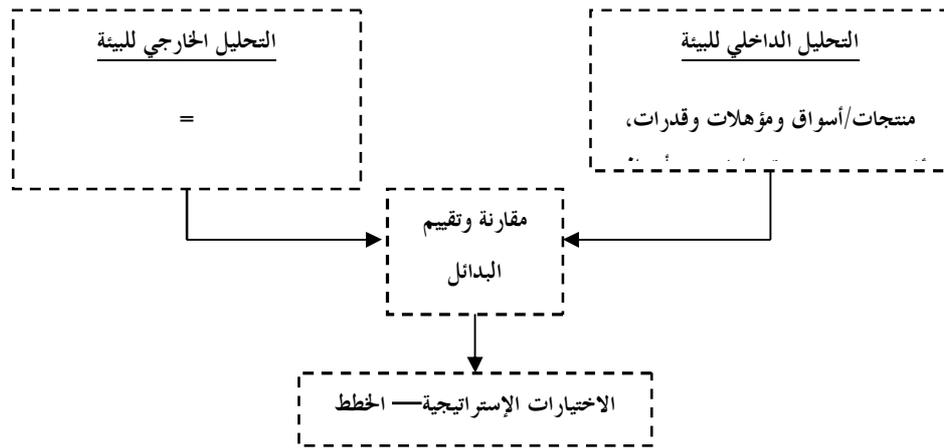
لكي تتحقق في الواقع إستراتيجية المؤسسة فهي تحتاج للوقت والمعتمد على المدى الطويل، ومن أجل تحقيق

هذه النقطة يجب على المؤسسة التنبؤ بالحركات الإستراتيجية على المدى المتوسط (على مدى 5 سنوات) ،ومن أجل اتخاذ القرار الأمثل يجب على المؤسسة إتباع مجموعة من الإجراءات فأولها التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي ثم التحليل التنافسي ثم نموذج للاستراتيجيات التنافسية.<sup>151</sup>

### 1.1.VI. التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي:

إنّ التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي هو تحليل يحمل في طياته تحليلين أساسيين ألا وهما: التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة والتحليل الخارجي للمؤسسة ،فالتحليل الأول يعتمد على معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة وهذا عن طريق تحديد جل القدرات والمؤهلات المتعلقة بالمؤسسة، أما التحليل الثاني فيعتمد في الأساس على معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، وعلى أساس التحليلين السابقين تقوم المؤسسة باختيار الإستراتيجية المناسبة لها، والشكل التالي يوضح ما تم ذكره :

#### شكل رقم (5.II) التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي



**Source :** GARIBALDI. G, « *Stratégie concurrentielle* », les éditions D'organisation, 2ème édition, 1996.

p.92

### 2.1. VI. التحليل التنافسي:

إنّ الهدف من التحليل التنافسي هو تحليل دور التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها<sup>152</sup>، إنّ التحليل التنافسي هو تحليل يعتمد على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص، مع تحديد الاستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في القطاع المعين، وبهذا تكون المؤسسة قد قامت بما يعرف بالخريطة التنافسية أي رسم طريق التنافسية.

<sup>151</sup> GARIBALDI. G, « *Stratégie concurrentielle* », les éditions D'organisation, 2ème édition, 1996, p.91.

<sup>152</sup> GARIBALDI. G, « *Stratégie concurrentielle* », op.cit, p.93.

### 3.1.VI إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية:

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي:

1- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع.

2- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3- أساس التنافس: ويشمل الأصول\* والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في المدى الطويل.<sup>153</sup>

يمكن اعتبار طريقة التنافس على أنها: "الأداة السامحة للمؤسسة بمعرفة كيفية الدخول إلى الأسواق، مع تحديد نوع الإستراتيجية الواجب إتباعها مقارنة مع المنافس". أما بالنسبة لحلبة التنافس فنقصد بها: "بأنها عبارة عن المجال الذي تتنافس فيه المؤسسة مع ضرورة تحديدها لنوع المنافس ونوع الأسواق التي يجدر أن تنشط فيها"، بينما النقطة الثالثة تشمل مختلف أصول المؤسسة ومهاراتها والتي على أساسها يتم التفرقة ما بين هذه المؤسسة وباقي المنافسين.

وقد اقترح **PORTER** ثلاثة استراتيجيات للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين والمتمثلة في:<sup>154</sup> إستراتيجية الريادة في التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل.

#### 1- إستراتيجية الريادة في التكلفة:

إن إستراتيجية الريادة في التكلفة تعتبر من بين الاستراتيجيات الثلاثة الواضحة<sup>155</sup>، تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وإن لإستراتيجية الريادة في التكلفة مجموعة من الشروط التي تدخل فيها نجملها في ما يلي: (وجود طلب مرن للسعر\*\*، نمطية السلع المقدمة، عدم وجود طرق كثيرة لتمييز

\* تقصد بأصول المؤسسة على أنها: مختلف الثروات الداخلية للمؤسسة من منتج وخدمة وحل الموارد بالاطافة إلى ماركة المؤسسة، صور المؤسسة، أما مهارات المؤسسة فتشمل كل من القدرات والكفاءات والفعالية والأداء على كل مستويات المؤسسة.

\*\* طلب مرن للسعر: إن التخفيض في سعر المنتج يساهم في زيادة مشتريات المستهلك.

<sup>153</sup> نيبيل مرسي خليل «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص. 79-80

<sup>154</sup> نيبيل مرسي خليل «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، 1998، مرجع سابق ذكره، ص. 113-124.

<sup>155</sup> PORTER. M, « *l'avantage concurrentiel* », Dunod, Paris, 1999, p.24.

المنتج، ووجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين، ومحدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين).

## 2- إستراتيجية التمييز:

هناك العديد من المدخلات لتمييز منتج احدي المؤسسات عن المؤسسات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية متميزة، وثوق المنتج، الريادة التكنولوجية، مدي واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكامل من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية طويلة :

- التمييز على أساس التفوق التقني والتمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج له قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

## 3- إستراتيجيات التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال إما: تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي "التمييز والتكلفة الأقل معا".

## 2.VI. الميزة التنافسية:

إنّ مفهوم التنافسية مفهوم شاسع يتسم بتعددية في المفاهيم، وهذا راجع إلى اختلاف الرؤى لدي الكتاب ولكن من الواجب ذكره وجوب عدم الخلط ما بين مفهوم المنافسة ومفهوم التنافسية، وان كان هذا الأخير يعتبر وليد المنافسة.

## 1.2.VI. تعريف PORTER:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر: بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>156</sup>. فالإستراتيجية حسب Porter تسعى للحصول على وضعية مستمرة وذات مرودية تضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع<sup>157</sup>.

## 2.2.VI. الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية:

هناك نوعين من المزايا التنافسية وهما:<sup>158</sup>

- **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد كبيرة.
- **تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة عالية، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع).

## 3.2.VI. دورة حياة الميزة التنافسية:

بالنسبة للمرحلة الأولى تتطلب الميزة التنافسية في مرحلة التقديم الموارد البشرية والمالية والمادية الكبيرة، بينما في مرحلة التبني تشهد الميزة التنافسية للمؤسسة استقراراً وتوازناً في السوق مع قدرتها على الانتشار ما بين مختلف الأسواق والمنافسين. ومن الجدير بالذكر أنّ المنافس يبدأ في التركيز وأخذ هذه الميزة بعين الاعتبار، بالنسبة لمرحلة التقليد فإنّ درجة تألق الميزة تشهد انخفاضاً شيئاً فشيئاً بسبب تقليد المنافس لها، أما بالنسبة لمرحلة الضرورة هي مرحلة إجبارية للميزة التنافسية والتي تتطلب إجبارية القيام بعملية تحسين الميزة وتطويرها، أو

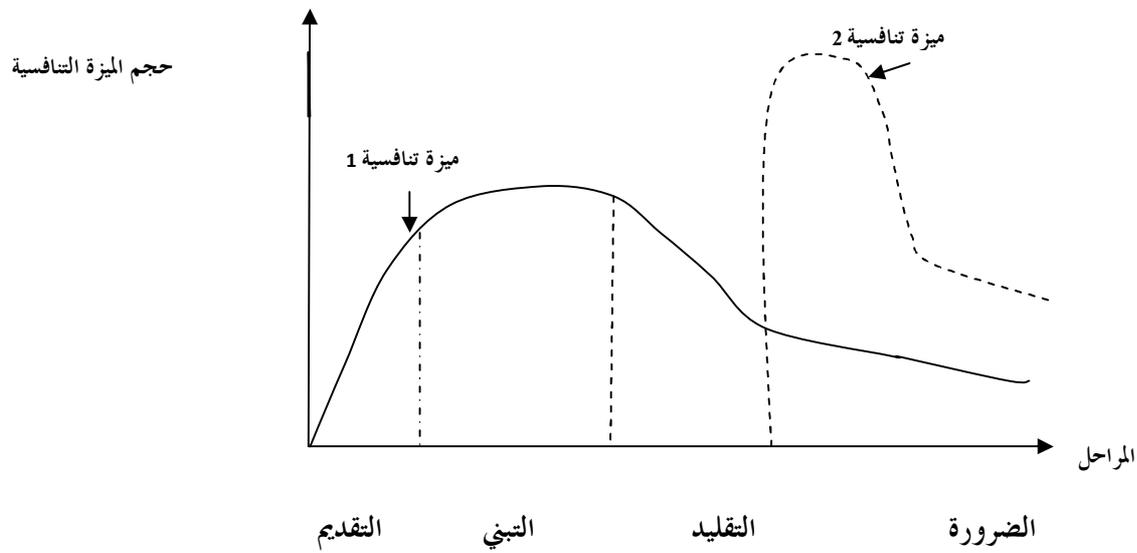
<sup>156</sup> PORTER, M. « *Avantage concurrentielle des Nations* », Inter Edition, 1999, P.48.

<sup>157</sup> PORTER M, « *L'avantage concurrentiel* », Dunod, Paris, 1997, P.11.

<sup>158</sup> نبيل مرسي خليل، « الميزة التنافسية في مجال الأعمال »، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص.74.

خلق ميزة جديدة أفضل من السابقة وان لم تنجز المؤسسة هته المهمة بإحكام فهذا يعني لها الزوال والموت على يد المنافس، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

### شكل رقم (6.II) دورة حياة الميزة التنافسية

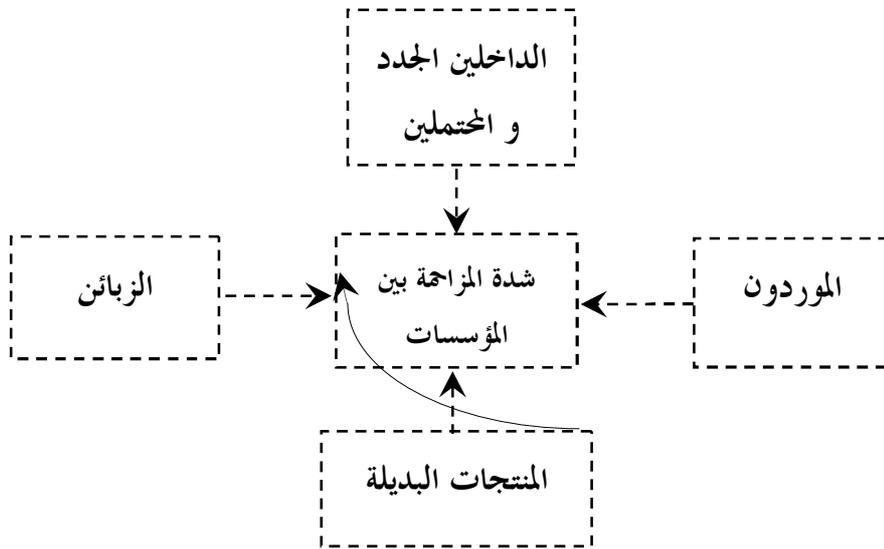


المصدر المصدر نبيل مرسي خليل «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، ص.86.

### 4.2.VI. تحليل قوى التنافس:

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسة، واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

## الشكل رقم (7.ii) القوي التنافسية الخمسة



**Source :** PORTER. M, « *Choix stratégiques et concurrence*», Ed. Economica, 1982, p.4

❖ تهديدات الداخلين الجدد:

يتميز الداخلون الجدد بالقدرات الجديدة والتي يدخلونها إلى القطاع وبهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيضهم لأسعار العرض، حيث تكون لديهم الرغبة في الحصول على حصص سوقية، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول على الداخلين الجدد والمتمثلة في:<sup>159</sup>

**1- اقتصاديات السلمية :** وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحودية للمنتج والتي تتحقق عندما تكون الكمية المنتجة تتميز بالارتفاع، وتعد الاقتصاديات السلمية\* عامل مهم بالنسبة للداخلين الجدد، فهي تضعهم بين موقفين، إما إتباع المؤسسة نهج إستراتيجية الإنتاج بالحجم الكبير من أجل القدرة على مواجهة المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس الإنتاج بالحجم القليل وهي بذلك تتحمل خطر الداخلين الجدد فينتج عن ذلك تكاليف مرتفعة بسبب الحجم القليل للإنتاج وفي الوحدات ما يؤدي إلى الارتفاع في التكلفة الوحودية للمنتج.

**2- تمييز المنتج:** إن المؤسسات المتمركزة في السوق بصورة جيدة، تعتمد على مجموعة من الأنشطة لتحقيق

<sup>159</sup> PORTER M, « *L'avantage concurrentiel* », Dunod, Paris, 1997, P.7-14.

\* الاقتصاد السلمي هو اقتصاد يعتمد على العلاقة ما بين الإنتاج والتكاليف فالزيادة في عدد الوحدات المنتجة يؤدي إلى انخفاض في التكاليف. فربح المؤسسة وقدرتها على مواجهة المنافسة والداخلين الجدد يكمن باعتماد هذه الأخيرة على الاقتصاد السلمي.

هذه الأخيرة كاستعمالها للإشهار بطريقة فعالة من أجل الحصول على زبائن أوفياء، بالإضافة إلى تقديمها للمنتجات المختلفة أو عرضها بطريقة مختلفة، ويشكّل التمييز في المنتج حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد تكاليف عالية من أجل قدرتها بالحصول على زبائن القطاع.

**3- الاحتياج إلى رأس المال :** إنّ حاجة المؤسسات الجديدة إلى الاستثمار في الموارد المالية من أجل قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة أمر بديهي وخصوصاً إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وفي كلا الحالتين الاستثمار في الإشهار والبحث والتطوير يرتبطان بالخطر نتيجة للصعوبة في تقدير النتائج المترتبة عنهما وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

**4- تكاليف التبديل:** هي التكاليف التي يجب أن يتحملها الزبون، بحجة انتقاله من منتج إلى منتج آخر، ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد لتمويل، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج، وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا سبب ارتفاع التكاليف حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع والتوجه إلى مؤسسات الداخلين الجدد.

**5- الوصول إلى قنوات التوزيع:** إنّ الفكرة السائدة في ذهن الداخلين الجدد حول توزيع منتجاتهم في الأسواق هي فكرة تعتبر في حد ذاتها حاجزاً للدخول، وباعتبار أنّ المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإنّ المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار... فعلى المنافس الذكي أن يخلق علاقات طويلة المدى مع قنوات التوزيع، كتقديمه مجموعة من الخدمات الراقية تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع، فإذا عجز الداخلين الجدد تحطيم هذا الحاجز، فإنّهم مجبرين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم والتي تسمح لهم بالدخول إلى الأسواق من أجل طرح منتجاتهم وتقديم خدماتهم.

**6- السياسة الحكومية:** تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع ينشط في نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً أو تمنع دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

### ❖ شدة المزاومة:

إنّ المزاومة بين المنافسين في القطاع تأخذ مجموعة من الأنشطة تحت شكل استراتيجيات تسويقية كإستراتيجية السعر، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين المنتجات والخدمات وتوفير ضمان استعمالها للزبون، ويرجع وجود المزاومة إلى أنّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بالحاجة إلى تحسين موقعهم، وتوصف المزاومة في بعض

القطاعات على أهما قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أهما هادئة، وتنجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في:

**1- عدد المنافسين في القطاع:** إنَّ الارتفاع في عدد المنافسين يدفع بجل المؤسسات الاعتماد على النهج المعتمد على استعمال بعض الأنشطة والعمليات بدون لفت انتباه المنافس بسبب عدم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافس فإنَّ المنافس يعتبرها قوية نسبيا وليست مطلقة وفي هذه الحالة فإنَّ المنافس لا يهتم بهذه القوى النسبية نتيجة لعدم اكتمال قواها وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فيجب عدم تجاهل القوى النسبية.

**2- بطء نمو قطاع النشاط:** إنَّ خاصية بطء نمو قطاع النشاط هي خاصية تتميز بالقيام بعملية تقاسم السوق إلى حصص سوقية بالنسبة للمؤسسات التي هي في طريق التوسع، فالمنافسة تكون شديدة في حصص السوق الجزئية أكثر من تلك التي فيها نمو سريع للقطاع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية<sup>160</sup>.

**3- التكاليف الثابتة:** في حالة مواجهة مؤسسة معينة حالة التكاليف الثابتة المرتفعة فتواجهها علاقة طردية في الارتفاع بتقديم المؤسسة تسهيلات مقدمة للمستهلكين من أجل زيادة الطلب<sup>161</sup>.

**4- غياب التمييز:** إذا عجز المستهلك عن التمييز ما بين المنتجات والخدمات، فهو يستند غالبا إلى معيارين للفرقة ألا وهما السعر والجودة، وفي حالة قيام المنافسة على هاذين المعيارين فإنَّ المنافسة تشهد اشتدادا كبيرا.

**5- الرّفع من الطّاقة الإنتاجية:** يؤدي الرّفع من الطّاقة الإنتاجية من قبل المؤسسات من أجل الاستفادة من اقتصاديات السلمية لفترة معينة إلى انخفاض أسعار المنتجات وبالتالي ارتفاع ربحية القطاع في تلك المدة.

**6- اختلاف المنافسين من ناحية التصور:** يختلف المنافسون من ناحية أفكارهم وفي استراتيجياتهم وأهداف مؤسساتهم، ما يجعل من عملية التنبؤ بالقرارات والإجراءات لمختلف المؤسسات أمر صعب.

**7- حواجز الخروج:** هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية، التي تبقى أو تؤخّر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات<sup>162</sup>.

### ❖ تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى والتي تقوم بإنتاج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بمقدورها تأدية نفس وظيفة منتج المؤسسة أو القطاع. ولتفادي التهديد الناتج عن المنتجات البديلة يتطلب على

<sup>160</sup> PORTER. M, « Choix stratégiques et concurrence », Ed. Economica, 1982, p.20-19.

<sup>161</sup> نبيل مرسي خليل «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص.65

<sup>162</sup> PORTER. M, « Choix stratégiques et concurrence », op.cit, p25-21.

المؤسسة أن تكون لها القدرة والكفاءة حتى يتمّ تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف ومواجهة خطر المنتجات البديلة.

### ❖ قوة تفاوض الزبائن:

يقصد به تفاوض وتوحد جهود الزبائن في قطاع معين بشأن تخفيض أسعار الخدمات الجيدة والمنتجات ذات الجودة، ويمكن القول أن قوة الزبائن تتأثر بالعناصر التالية:

1- **حجم المشتريات من القطاع** : إن حجم مشتريات الزبون تكون حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، وعليه فإنّ الزبون له القدرة على التأثير على مصير المؤسسة، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

2- **منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون**: يميل الزبون إلى الإنفاق على الموارد الضرورية لتلبية حاجاته الأولية، ومن أجل ذلك يبحث عن المعلومات داخل القطاع حتى يتسنى له الحصول على منتجات وخدمات بأسعار ملائمة<sup>163</sup>.

3- **نمطية منتجات القطاع**: تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة لأنّ الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

4- **ضعف ربحية الزبائن**: تنص هذه النقطة إلى تخفيض تكلفة المشتريات التي يقتنيها الزبون، إذ أنهم يتميزون بالتشدد في المفاوضات وهذا من أجل محافظتهم على هامش الربح وعلى أساس هذا بمقدور الزبائن الاعتماد على الرؤية المتمركزة على المدى الطويل والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم.

5- **الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي**: إذا كانت الزبائن تشكل خطرا على التكامل الخلفي فهذا يعني أن لهم القدرة على الاشتراط أثناء عملية التفاوض، تستعمل المؤسسات الكبيرة التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، وهذا ما يساعد على تعزيز الموقف التفاوضي.

6- **أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون**: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

7- **امتلاك الزبون للمعلومات الكاملة**: في حال تحصل الزبون على المعلومات الكاملة حول الأسعار الحقيقية في السوق والتكاليف الحقيقية أيضا حول المورد، هذا ما يسمح له بالقدرة على التحكم في عملية المفاوضات، ما يعطي للزبون الحق في الاستفادة من المنتجات بأسعار مقبولة، و العكس في حالة نقص المعلومات.

<sup>163</sup> PORTER. M, « Choix stratégiques et concurrence », op.cit, p25-29.

❖ قوة تفاوض الموردين:

تزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:<sup>164</sup>

- 1- **درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن:** يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزبائن متفرقين التأثير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.
  - 2- **غياب المنتجات البديلة:** لنفرض أن قوة تفاوض الموردين مقبولة، فيمكن لها أن تتواجه مع خطر المنتجات البديلة، فينتج عنها التقليل من درجة قوة الموردين التفاوضية، أما غياب المنتجات البديلة فهي تمثل راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.
  - 3- **قطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما:** عندما يقوم الموردون بعملية البيع لجل القطاعات والحصول على حصص سوقية، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد للرفع من رقم أعمال المؤسسة. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلا.
  - 4- **يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة لقطاع المشتري:** يلعب المنتج دورا كبيرا في العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية وتزداد هذه القوة عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، وهذا ما يمنع من تشكيل احتياطي منه.
  - 5- **تميز المنتج أو وجود تكلفة التبديل:** إن امتلاك المورد لمنتج متميز يخلق له نوع من السلطة تجاه الزبون، أما في حال وجود تكلفة التبديل فإن الزبون يرفض فكرة التخلي عن مورده وإن حدث وفعّل فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة التبديل.
- مما سبق يتضح أن للميزة التنافسية نوعين هامين أولهما: خلق ميزة تنافسية عن طريق التكلفة المنخفضة ومن ثم عرض منتجات بأسعار منخفضة، وثانيها خلق ميزة تنافسية عن طريق تمييز منتج المؤسسة عن باقي المنتجات وهذا بالاستناد لمجموعة من الآليات من بينها الإبداع. فيتبين لنا أنه خلال دورة حياة الميزة التنافسية وتحديدًا خلال مرحلة التقليد فإن درجة تألق الميزة تشهد انخفاضًا بسبب تقليد المنافس لها، فتأتي مرحلة الضرورة كمرحلة إجبارية للميزة التنافسية والتي تستدعي القيام بعملية تحسين الميزة أو خلق ميزة جديدة أفضل من السابقة، وإن لم تنجز المؤسسة هته المهمة بإحكام فهذا يعني لها الموت على يد المنافس.

<sup>164</sup> PORTER. M, « Choix stratégiques et concurrence », op.cit, p30-31.

\* إن امتلاك المورد لمنتج متميز يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة؛ بسبب جلبهم للزبون، وتعويضه عما خسره نتيجة لتخليه عن المنتج أو الخدمة الأولية.

\* تدعى قوى التنافس بالبيئة الخاصة، وتم التطرق إليها دون غيرها من أنواع البيئة الأخرى لسببين: تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر وتحدد بدرجة كبيرة جاذبية قطاع النشاط. تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النمو، شريطة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وإما الزوال إذا ما فشلت في مجاراة وتيرة تطوّر هذه البيئة.

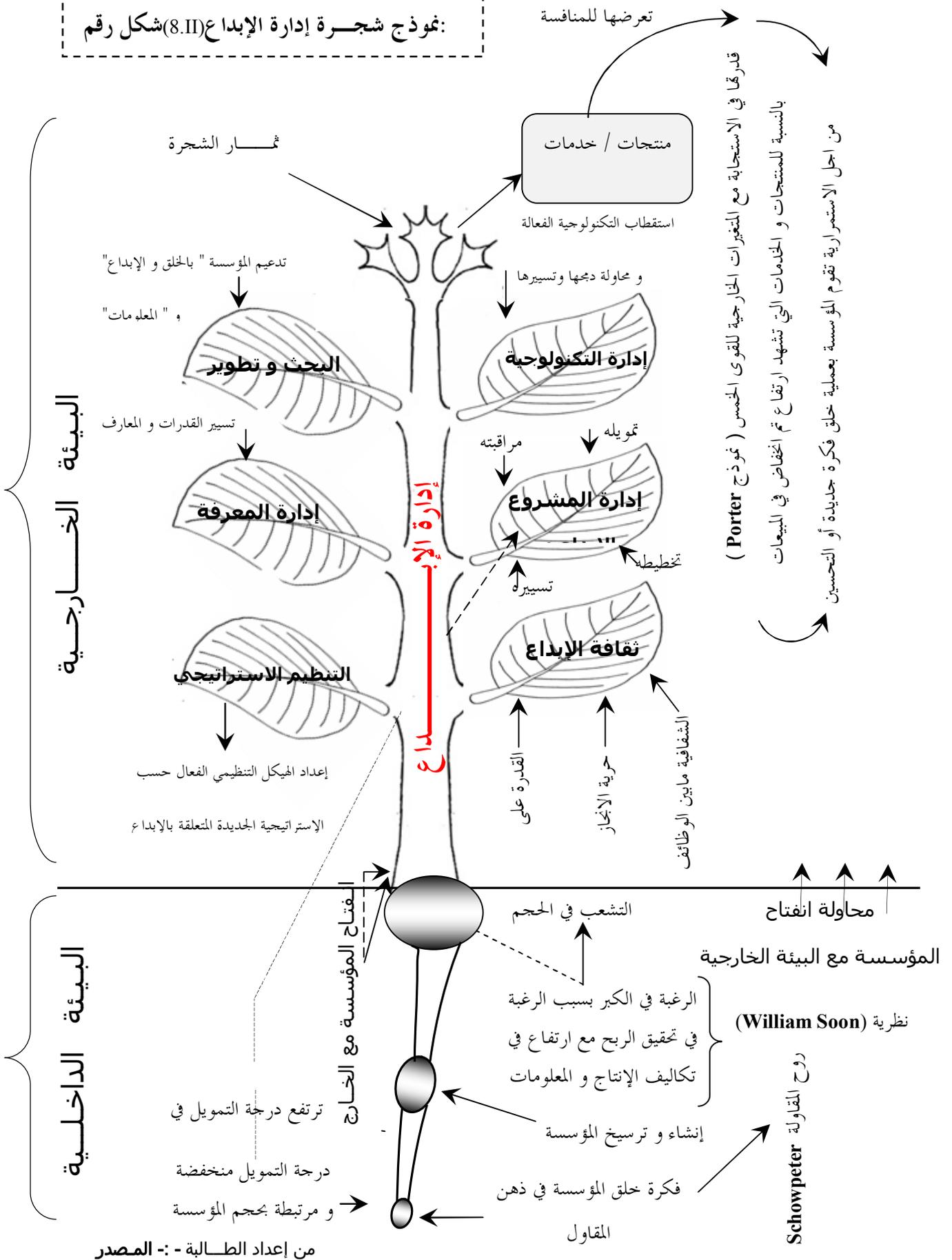
### VI. 3. تأثير إدارة الإبداع على الميزة التنافسية:

"تعددت الأسباب والهدف واحد"، هذا ما يقال عندما تتحير المؤسسات في رسم أهدافها من جديد وتغيير طرق إنتاجها وتحويلها إلى علبة مفتوحة تستمد ديمومتها من خلال تأقلمها مع المحيط. تعتمد المؤسسات في نجاحها على أخطاء غيرها محاولة تصحيحها وإدماجها ضمن أنشطتها ومخططاتها الإستراتيجية ونفس الشيء عند فتح النقاش حول موضوع إدارة الإبداع فنجد من بين أهم المحفزات لتألق المؤسسة وحصولها على ميزة تنافسية مستدامة .

### VI. 1.3. شجرة إدارة الإبداع والميزة التنافسية:

انه لمن المهم إظهار مختلف المراحل والتحويلات التي شهدتها المؤسسة من مرحلة الانتقال من النظام المغلق إلى النظام المفتوح، ومن انتقانا من مفهوم الإبداع إلى مفهوم إدارة الإبداع، ومن مفهوم ثقافة المؤسسة إلى مفهوم ثقافة الإبداع والتي تعتبر القاعدة الأساسية لإدارة الإبداع، وكل هذا سيتم إظهاره في الشجرة.

نموذج شجرة إدارة الإبداع (8.II) شكل رقم



### VI. 2.3. علاقة إدارة الإبداع بالميزة التنافسية:

إنّ النجاح الباهر والنتائج عن تطبيق مبدأ الإبداع وحده كفيلا بتحقيق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى تدعيم حجم المؤسسة وخصائصها وهذا ما يشجع المؤسسات أكثر فأكثر على استعمال المعارف والإمكانيات التكنولوجية وكذا الخبرة من أجل إدخال عوامل جديدة في طرق بيع المنتجات/الخدمات، إنّ هذا التوجه يمكن ملاحظته ليس فقط على مستوى المؤسسات الخاصة ولكن يمكن رؤيته كمصدر للنمو الاقتصادي الوطني، نذكر مثال على ذلك، الديوان المكلف بالعلوم والتكنولوجيا للمملكة المتحدة والذي يعتبر أنّ هذه العمليات تعتبر محرك الاقتصاد الجديد لأنه يحول الأفكار والمعارف إلى منتجات وخدمات. إنّ الإبداع يقدم المساهمة من خلال وظائف مختلفة فعلى سبيل المثال: نجد أنّ نتائج البحوث تمثل مجال الترابط ما بين حسن الأداء التجاري والمنتجات الجديدة، بحيث يمكنها جلب والمحافظة على الحصة في السوق بالاعتماد على سياسة التزايد في المرودية، وفي حالة المنتجات ذات مرحلة النضج المرتفع فإنّ النمو التنافسي للمبيعات لا يأتي فقط من تقديم منتجات بأثمان منخفضة ولكن أيضا بأسعار معقولة وذلك بإدخال الطرق المحسنة في العملية الإنتاجية كرد فعل سريع لمواجهة المنافسة.<sup>165</sup>

وبالتوازي فإنّ تنمية المنتجات الجديدة يعتبر هدف أساسي لأنّ المحيط يشهد تحولات منتظمة، وأنّ التغيرات الناتجة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي (المعتقدات، الرغبات، مداخيل الأفراد) تخلق فرص وقيود إذ أنّ النظم القانونية يمكن لها أن تفتح اتجاهات وتتسبب في غلق اتجاهات أخرى كدعم التوجهات المتعلقة بالمنتجات غير الملوثة، فنجد أنّ الإبداع في النظم المرحلية الصناعية تؤدي دورا استراتيجيا هاما وهو أن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق ما لم يستطع الآخرون تحقيقه أو القيام به وهذا هو المصدر الأساسي للتميز، ونذكر مثالنا على ذلك هيمنة اليابانيين على عدة قطاعات في أواخر القرن العشرين (سيارات، دراجات نارية، بناء الأساطيل البحرية، الإلكترونيك) وهي راجعة أساسا إلى تفوق المؤسسات في ميدان الإنتاج، كما يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على منح خدمات أفضل وأسرع بتكلفة قليلة وجودة عالية، وتعتبر *Cite Bank* كمصدر للتميز التنافسي حيث كانت أولى البنوك التي اقترحت الموزعات الإلكترونية للأوراق النقدية وبذلك اتخذت حجما وموقع خاصا في السوق.<sup>166</sup>

<sup>165</sup> TIDD, J, BESSANT, J, PAVITT, K, « Management de L'Innovation », Éditions De Boeck université, 2006, P.05

<sup>166</sup> TIDD, J, BESSANT, J, PAVITT, K, « Management de L'Innovation », op.cit, P.06.

## VI. 3.3. الميزات الإستراتيجية الناتجة عن الإبداع:

إنَّ الجدول التالي يبين التقنيات التي تستعملها المؤسسة جراء تطبيقها للإبداع، فالإبداع في مفهومه واحد ولكن التقنيات المستعملة من أجل تحقيقه تخلق عنها ميزات إستراتيجية والتي تميز المؤسسات عن بعضها البعض.

جدول رقم (1.11) الميزات الإستراتيجية الناتجة عن الإبداع<sup>167</sup>

الميكائزمات	الميزة الإستراتيجية	الأمثلة
التجديد في عرض المنتج أو الخدمة	عرض وتقديم أي شيء جديد لا يقدر على عرضه أي آخر.	إدخال أول والكممان، قلم حبر، آلة تصوير، غسالة أواني، خدمة بنكية عن طريق الهاتف، التجارة الالكترونية على مستوى العام كله.
التجديد في الإجراءات	عرض حسب الطرق بان الآخرين لا يمكنهم إنتاج منتج /خدمة بطريقة أسرع و اقل تكلفة.	الإجراءات التي قامت بها كل من <i>Bessemer</i> و <i>Pilkington</i> للخدمات البنكية عن طريق الانترنت لشراء الكتب.
التعقيدات	عرض وتقديم منتجات لا يقدر عليها الآخرين أو يجدون صعوبة في التحكم فيها.	سيارة <i>Rolls-Royce</i> ومحركات الطائرات، وهنا تتواجد فئة قليلة من المنتجين الذين يتحكمون في الآلات، ونوعية المعادن المركبة، والمعقدة الداخلة في الإنتاج.
الحماية القانونية للملكية الفكرية	عرض منتج /خدمة لا يقدر الآخرون على صنعها إلا من خلال شراء الليسانس المتعلق بها أو دفع الحقوق المتعلقة بها	الأدوية الفعالة مثل <i>Zantac, Prozac, Viagra</i>
إضافة أو توسيع هامش العوامل التنافسية	تغيير قاعدة التنافس مثل ثمن المنتج أو ثمن الجودة أو ثمن الجودة أو الاختيار	صناعة السيارات في اليابان والتي قامت بالنقل الجذري لجدولتها التنافسية من الثمن إلى الجودة إلى المرونة وإلى الاختيار من أجل تقليص الأجل مابين طرح نموذج جديد... وفي كل مرة لا يعني تغيير نموذج بنموذج آخر ولكن وضع الكل في السوق فالإيابان تصنع منتج اعتمادا على نموذج أولي ثم بعد سنة تقوم بتقديم منتج آخر بنموذج آخر والاثنان يتماشيان معا في السوق نتيجة لتقليص فترة طرح النموذج في السوق.
السبق في السوق مع استغلال أخطاء الآخرين	إنَّ مميزات المنتج الجديد ونوعي الأول الظاهر في السوق تفيد في بعض الأحيان تفيد في ظهور أخطاء غير منتظرة وفي هذه الحالة انتظار حدوث أخطاء أولية من المنافس للتنقل بسرعة والعمل على تصحيحها من أجل تقديم منتج أولي.	<i>Yahoo et Amazon.com</i> وآخرون ففترض دخول مؤسسة جديدة في هذا المجال فإنها ستبقى تابعة للمؤسسات الأولى والرائدة.
المفهوم الصحيح للبنية التحتية	عرض أو تقديم منتج /خدمة والذي يمنح قاعدة يمكن البناء عليها للتغيرات وإحداث منتجات يمكن الحصول عليها.	تصميم الواكمان بفضل الاسطوانة المصغرة، <i>MP3, DVD, CD</i>

<sup>167</sup> TIDD, J, BESSANT, J, PAVITT, K, « Management de L'Innovation », op.cit, P.08.

\* المؤسسة الافتراضية هي المؤسسة الموجودة على الورق فقط بدون هيكل.

<p>الآلات الكاتبة معالجة البيانات، مرايا، ثلاجات، كهرباء، مصابيح غازية، بترول.</p>	<p>عرض منتج أو خدمة جديدة أو عرض مفهوم لاجراء طريقة جديدة تساهم في إحداث أشياء تدفع المنتجين الآخرين إلى إنتاج سلع وخدمات اظافية وتكميلية</p>	<p>إعادة كتابة القواعد</p>
<p><i>Zara</i> و <i>Benetton</i> مؤسستان في قطاع الألبسة دخلا في مجال أعطية الحاسبات الآلية لمؤسسة <i>Dell</i>.</p>	<p>بناء شبكة أكثر فعالية خارجية والتنسيق داخل مؤسسة افتراضية*. مع إعادة التفكير في الطريقة التي تسمح بتقسيم أجزاء النظام العملي ثم الجمع ما بينهما لتحقيق وظيفتها.</p>	<p>إعادة بناء بعض أشكال الإجراء</p>
<p>إن العجلات المتعددة الكربونات المحولة من سوق التطبيق كحمرات للبضائع والحقائب وتحويلها إلى سوق الأطفال كالدراجات الصغيرة ذات الوزن الخفيف.</p>	<p>إعادة التنسيق بين العوامل المؤكدة عبر الأسواق المختلفة.</p>	<p>تحويلات عبر مختلف مجالات التطبيق</p>
<p>مؤسسة <i>Napster</i> بدأت بتحرير برنامج قادر على تمكين الهواة بتبادل الموسيقى المفضلة لديهم على الانترنت. إن برنامج <i>Napster</i> يعتبر أساسا اتصال شخص بشخص آخر بفضل وسيلة الاتصال السريعة (<i>P2P</i>)</p>	<p>إن الإبداع يعتبر اكتشاف طرق جديدة ومفاهيم تمكن من الحصول على امتياز استراتيجي بطريقة تؤدي إلى إمكانية اكتشاف طرق جديدة والمحافظة على تميزها.</p>	<p>ميكرومات أخرى</p>

SOURCE : TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K, « Management de L'Innovation », Éditions De Boeck université, 2006, P.08.

لقد تبين لنا أننا لسنا بحاجة إلى الإحصاءات ولا للتحليلات الرياضية الاقتصادية من أجل التعرف على أهمية البحث والتطوير والإبداع في أداء المؤسسات الاقتصادية<sup>168</sup>، فنجد أن الإبداع ما هو إلا عبارة عن عملية معقدة تدخل فيها مجموعة من العوامل كالاستثمارات في *R&D* من أجل الوصول إلى التحديات.<sup>169</sup> فالتحدي لتسيير وإدارة أنشطة المؤسسات هو التطور والاستدامة في الميزة التنافسية، فهذه الميزة التنافسية تسمح للمؤسسة بالوصول إلى أهدافها وأرباحها بصفة عامة والتي تشهد نمو والزيادة في المساهمة في الأسواق أو الزيادة في تعويضات الأجراء وحماية العمل، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الميزة التنافسية يتم توجيهها وقيادتها بواسطة القدرة على صنع وإنتاج وإعطاء أشياء ذات الأسعار المنخفضة وغير المكلفة، أو صنع أو القيام بأشياء جديدة.

<sup>168</sup> MAIRESSE, J « innovation, Recherche et Productivité des entreprises », in : [www.dialog-productivite.tn](http://www.dialog-productivite.tn)

<sup>169</sup> Innovation et entreprise : « Rôle des acteurs socio-économiques, Contribution des interlocuteurs sociaux réunis au sein du CCE, du SERV, du CESRBC et du CESRW », Conférence du 2 juillet 2010.

إنّ للميزة التنافسية بعدين: البعد النسبي والبعد المطلق، فالبعد النسبي (يتم توجيه وقيادة الميزة التنافسية عن طريق أنشطة المؤسسة مقارنة مع منافسيها)، أما البعد المطلق (لكل مؤسسة سوق معين وهذا حسب ما تنتجه فالإبداع التكنولوجي يلعب دور مركزي في تبرير الإنتاجية وتحقيقها وتطوير المنتجات وخدمات جديدة وفي إجراء واتخاذ المقارنة والميزة المطلقة)، بالإضافة إلى ذلك فإنّ الإبداع التكنولوجي أصبح من الاستراتيجيات التنافسية الأولى في القرن 21<sup>170</sup>، غير أنه يتميز بتقنيات مختلفة وهذا الاختلاف نجم عنه التميز في استراتيجيات المؤسسة وهذا ما سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي.

إنّ الإبداع في المحيط العملي يعتبر كعامل للتفرقة والاستدامة في الميزة التنافسية ما بين المؤسسات، فإستراتيجية الإبداع هي جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تشمل إستراتيجية الإبداع تحليل المؤسسات للأنشطة والأعمال، السوق وبيئة التكنولوجية وما هي الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار، كما تشمل عملية صنع الاختيارات في ما يتعلق بالإبداع في حالات عدم التأكد.<sup>171</sup>

مما سبق يعم القول أن جوهر الريادة والتميز يكمن في فعالية إدارة الإبداع<sup>172</sup>، أما فشل المؤسسة يعود إلى عدم قدرة نظام الإدارة التأقلم مع شروط المتغيرات التقنية والتجارية والتشريعية.

إنّ الجدول رقم (2.11) يبين بالتفصيل أثر الإبداع على الإستراتيجية التنافسية وتأثير الإبداع على المنافسة السوقية.

<sup>170</sup> DODGSON. M, « *The management of Technological Innovation*», OXFORD, University Press, 2002, P.01.

<sup>171</sup> DODGSON. M, DAVID .G, AND AMMON .S « *The management of technological innovation*», OXFORD university Press, 2008, P.03-04.

<sup>172</sup> BURNS. T, & STALKER G.M, «*The management of innovation*», OXFORD university Press, 2001, P.04-05.

## جدول رقم (2.11) أثر الإبداع على الإستراتيجية التنافسية، وتأثير الإبداع على المنافسة السوقية

الإستراتيجية التنافسية	أثر الإبداع على الإستراتيجية التنافسية
إستراتيجية التكلفة	خفض التكاليف الثابتة للإنتاج (التخفيض في التكاليف بصفة عامة ومن ثم في التكاليف الوحدوية بصفة خاصة)، ومن ثم تخفيض عوائد الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة.
إستراتيجية التمييز	إن التمييز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها.
إستراتيجية التركيز	إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع بالتركيز على إستراتيجية التمييز.
تأثير الإبداع على المنافسة السوقية	
الإبداع والقوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء	عندما تؤدي الإبداعات إلى تخفيض التكلفة، من أجل تخفيض الأسعار و تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع ، تستطيع صاحبة هته المؤسسات استخدام الأسعار كسلاح لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات التي تتميز بالتكلفة المرتفعة بالواجهة هي الأخرى عن طريق تخفيض الأسعار، فيجب على المؤسسة الأولى الاحتفاظ بسرية إبداعاتها التكنولوجية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة .
الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلي السوق	إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع المستمر فإنّ هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق أرباحا كبيرة.
تأثير الإبداع على قوة المشترين	إذا ساهم الإبداع في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، هذا ما يؤدي إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشترين وعليه القدرة على تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين (المنتجين) والزبائن.
تأثير الإبداع على قوة	إذا كان الإبداع في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإنّ تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.

<p>إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بما تستطيع أن تدفع الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.</p>	<p>المنتجين (الموردين)</p>
<p>يسمح الإبداع بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة ، ومن ثم تتأخر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف) ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى ، فهنا تنتهي الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.</p>	<p>أثر الإبداع على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة</p>

المصدر: مجلة الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، "أ. قريشي محمد"، قسم علوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر.

أما من الجدول رقم (3.II) فإننا نستخلص منه لب دراستنا والممثل في مدي مساهمة إدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

## جدول رقم (3.II) تأثير إدارة الإبداع على الميزة التنافسية

تأثير إدارة الإبداع على الميزة التنافسية	
ثقافة الإبداع والقوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء	إن قدرة المؤسسة على بناء ثقافة إبداعية يجعل منها تتمتع بالذاتية في التسيير والتميز في الأفكار الخلاقة والتفرد في إنتاج منتجات جديدة في السوق بالمقارنة مع المنافس، وعلى هذا الأساس فإن ثقافة الإبداع تسمح للمؤسسة بتدعيم روح الخلق والإبداع من أجل خلق قيمة وقوة تنافسية في السوق مقارنة بالمنافس.
إدارة المشروع الإبداعي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق	جعل الإبداع "مشروع" هو أمر إلزامي على المؤسسة إذ أنه يرتبط بعملية الجدولة والجدوى والتخطيط لعملية الإبداع والمراقبة المستمرة له مع احترام المؤسسة للقوانين والتشريعات، بالإضافة إلى إدارة المؤسسة لأفكارها الجديدة والحفاظة على أسرارها هي عوامل كلها ساعمة بنجاح إدارة الإبداع بصورة فعالة وبالتالي قدرة المؤسسة بالدخول المحتمل في السوق.
أثر إدارة التغيير على قوة المشترين	إن تمكن المؤسسة من خلق إدارة تغيير والتي تسمح بالتأقلم مع المتغيرات الخارجية يخلق عنه مؤسسة قادرة على دمج متطلبات البيئة الخارجية كأذواق المستهلكين أي: دمج متطلبات السوق ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي الإنتاج حسب: طلب السوق وأذواق وحاجات المستهلكين، وعليه قدرة المؤسسة على رفع حواجز المنافسة أمام المنافس لسبب واحد وهو فوزها بولاء المشترين.
أثر وظيفة البحث والتطوير على قوة المنتجين	إنّ التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية المرتبطة بأعمال المؤسسة. فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة ودخول منافسين جدد في الأسواق تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطر بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة، أو البقاء بالاستمرارية على تقديم المنتجات الحالية والتي تعرض المؤسسة للفشل ومن ثمّ خروجها من السوق.
اثر إدارة المعرفة على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة	تسمح إدارة المعرفة بالتأثير على السوق عن طريق آلية التطوير المرتبطة بها، كما أنها إدارة لا تقوم إلاّ على ثروة الرأسمال البشري والمساهم في إنتاج منتجات حديثة خلاصة وأيضاً منتجات بديلة والتي بدورها تعرض المنتجات الأصلية لخطر الزوال بسبب مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج منتجات جديدة ذات قاعدة إبداعية.

المصدر: من إعداد الطالبة.

مما سبق تتضح العلاقة ما بين إدارة الإبداع والميزة التنافسية وبالتحديد علاقة القوى الخمسة الداخلة في إدارة الإبداع مع القوى الخمس المؤثرة في الميزة التنافسية وهذا ما وضعه الجدول رقم (3.11) أعلاه.

وعليه يمكن القول أنّ إدارة الإبداع تساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة مع المنافس في السوق نتيجة لارتكازها على ثقافة إبداعية إلى جانب إدارة التغيير والمعرفة مع وظيفة البحث والتطوير والتي تعتبر الميكانزمات الفعالة في تحقيق إدارة إبداعية خلاقية وفريدة من نوعها.

## خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق يتضح أنّ للإدارة تاريخ عميق شهد عدة انتقالات عبر مختلف الحقب، وهذا نتيجة لمجموعة من الأسباب كالاختلاف في الأسس والمبادئ التي يقوم عليها الرواد بالإضافة إلى الاختلافات في طبيعة المشاكل في كل حقبة، ونتيجة لاندثار تاريخ الاقتصاديات الكمية وميلاد جديد لعصر الاقتصاديات النوعية كاقصادنا الحالي نجد أنّ الزبون يكون سيد الموقف فيمارس ضغوط قوية على إستراتيجية المؤسسة<sup>173</sup>، وهذا ما يتطلب نمط جديد للتسيير عن طريق إدارة الإبداع فهي إدارة ذات رؤية إستراتيجية تنطوي محاورها الأساسية على تحقيق الريادة للمؤسسة من أجل اقتناصها على الميزة التنافسية مقارنة مع المنافس في السوق. وعليه بإمكاننا القول أنه إذا كان الإبداع يعتبر جوهر الأنشطة والأعمال الأساسية فإن ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات في القرن الواحد والعشرين.

بعدما تطرقنا إلى القوي الخمس المؤثرة في إدارة الإبداع يمكن القول أنّها عوامل متداخلة ومتفاعلة فيما بينها فنجد أنّ عامل ثقافة الإبداع يعتبر القلب النابض لهذه الإدارة، بينما إدارة المعرفة وإدارة التغيير هما عاملان يمنحان لها طابع الديمومة، أما وظيفة البحث والتطوير فتقدم لإدارة الإبداع صبغة التجديد ومواكبة الأحداث والتطورات، وبالمقابل نجد إدارة المشروع الإبداعي والذي يعتبر المرآة الحقيقية التي تجسد واقع الأفكار الخلاقة للمؤسسة.

وعلیه فان هته القوى المؤثرة في إدارة الإبداع إذا ما تواجدت داخل المؤسسة فهذا ما يمنحها طعم الذاتية في الإبداع والاجتهاد في بناء الأفكار الخلاقة وبالتالي القدرة على إنتاج منتجات جديدة في السوق، أما عملية نشر روح العمل الجماعي والشفافية بين وظائف المؤسسة يساهم في إثراء ثقافة الإبداع الذاتية للمؤسسة والتي تعتبر من أهم العوامل المفتاحية لنجاح إدارة الإبداع.

<sup>173</sup> ATAMER. T, GALORI. R, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », DUNOD, 2eme édition, Paris, 2003.P.13



## الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفراش المغاربي

LIT-MAG

## مقدمة الفصل :

إنّ دراسة عامل الإبداع واعتباره إستراتيجية جديدة من الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الراغبة في الاستمرارية يتطلب إبراز دوره داخل المؤسسة تطبيقيا، وكنتيحة للنهضة التي شهدتها المحيط الخارجي للمؤسسات على كل الأصعدة وبسبب تفاقم عدد المؤسسات المنتجة لنفس المنتج، بالإضافة إلى رغبة هذه الأخيرة في التميز والاختلاف مع محاولتها بتلبية حاجات ورغبات المستهلك بطريقة مختلفة، كان من الضروري إدخال عامل الإبداع واعتباره إستراتيجية على المدى الطويل، والتي لا تتحقق فعاليتها إلا بتسيير محكم عن طريق إدارة الإبداع التي تسمح للمؤسسة بإعطائها صبغة تنافسية مقارنة مع المنافس.

إنّ عمليات الإبداع ليست بالعملية العشوائية، فهي عملية تتطلب التفكير المحكم مع اقتراح الأفكار الخلاقة المساهمة في إعطاء روح جديدة لمنتج المؤسسة المأخوذة عادة من العمال، أو حتى الآراء المقترحة من طرف المستهلكين، وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة تطبيقية لجمع مقدار كافي من المعلومات التي تساعدنا في الحصول على فرصة لتفسير كيفية مساهمة إدارة الإبداع في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مقارنة بالمنافس، وهذا ما يعتبر الهدف المنشود من هذه الدراسة.

إنّ عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة تركز على العمال والإطارات داخل المؤسسة، وهذا استنادا لقائمة الاستقصاء، وعليه قمنا بتجزئة هذا الفصل إلى أربعة أجزاء حيث اعتمدنا في الجزء الأول: على التعريف بالمؤسسة، وتطرقتنا في الجزء الثاني: إلى العوامل المساعدة في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، بينما اشتمل الجزء الثالث على واقع عملية الخلق والتجديد داخل المؤسسة، أما آخر جزء: فقد تعلق بالتشخيص الداخلي للمؤسسة، وكنهاية للدراسة تم وضع الاستقصاء محل الدراسة ثم انتهينا بتحليل النتائج.

**I. التعريف بالمؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية:**

من أجل وضع المؤسسة في إطار الدراسة، لا بد علينا إعطاء صورة واضحة حول ظروف نشأة المؤسسة ومراحل تطورها، وكذا المهام والأهداف الرئيسية التي تقوم بها، مع توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل.

**1.I. مراحل تطور المؤسسة:**

تعتبر المؤسسة الوطنية للفراش المغربي "LIT-MAG" من أهم المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال صناعة الأفرشة و الأغطية في الجزائر. تم إنشاءها سنة 1999، طبقا للمرسوم رقم 59/75، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 2.000.000 دج، ثم أصبح 20.000.000 دج، ليصبح حاليا 40.000.000 دج، واعتبرت سنة 2000 الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة باستعمال 12 عامل تقريبا.

تعتبر LIT-MAG (SARL) من المؤسسات التابعة للمؤسسة الأم A. M.P (EURL) المختصة في إنتاج الإسفنج والتي تأسست عام 1999، برأسمال اجتماعي يقدر بـ : 60.000.000 دج، ولكن مع انفتاح المؤسسات الجزائرية مع العولمة وضرورة تطور المؤسسة قامت A. M.P بخلق مؤسسة جديدة والتابعة لها في ما يتعلق بمادة الإسفنج المعالج والمنفصلة عنها في نفس الوقت من خلال الوظيفة الجديدة لمؤسسة LIT-MAG والمتمثلة في صناعة الأفرشة وما شابهها.

**2.I. مهام المؤسسة:**

من أهم المهام التي تقوم بها المؤسسة هي :

- 1- صناعة المواد الداخلة في إنتاج الأفرشة وما شابهها والمشملة على النوابض (Les ressortes) والمجهزة داخليا ببعض المواد.
- 2- فراش من نوع مطاطي، إسفنجي.
- 3- صنع القطن المندوف للتبطين الاصطناعي من المواد النسيجية والمواد المصنوعة بالقطن المندوف.
- 4- النوابض، الهياكل للأسرة .
- 5- المفارش والأسرة الحديدية.
- 6- الوسادات والأغطية.

مما سبق ذكره يمكن فهم الأهداف والمهام الرئيسية للمؤسسة، المتمثلة في إنتاج كل ما يدخل في العملية الإنتاجية داخل المصنع عوض استيراده من الخارج بتكاليف عالية فمثلا: تقوم المؤسسة بصنع النوابض والهياكل بنفسها، وبتحضير القطن المندوف عوض استيراده من الخارج .

### ❖ أهداف المؤسسة:

تهدف نشاطات المؤسسة لمجموعة من الأهداف المرئية وغير المرئية نجمل منها ما يلي:

- خلق منتجات جديدة (الأفرشة)، والسعي الدائم وراء تطويرها لكي تتماشى مع متطلبات السوق وأذواق المستهلكين.
- تهدف المؤسسة إلى تحسين صورة المؤسسات الجزائرية في ما يخص مجال الإسفنج والأفرشة على المستوى الوطني وكذا المستوى الدولي على المدى البعيد.
- للمؤسسة دور مهم يتمثل في الدور الاجتماعي لها والمتجسد في محاولة المؤسسة خلق همزة وصل وثيقة ما بين الزبون وبينها، وهذا من أجل تحديد رغباته بدقة مع أسعار عقلانية.

### ❖ مقر المؤسسة:

حزر مقر الشركة بالعنوان التالي : طريق شتوان - مخرج رقم 04- المنطقة الصناعية - تلمسان - تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ 5000 متر مربع، مع الإشارة إلى أن مصنع النسيج A. M.P الذي يزود مؤسسة LIT-MAG بالمادة الأولية والمتمثلة في الإسفنج لا يبعد عن المصنع الأول سوي بـ 10 أمتار تقريبا، وهذا ما يدل على سهولة الاتصال ما بين المؤسستين (المؤسسة الأم والمؤسسة التابعة).

- توظف المؤسسة حاليا 140 عامل بما فيهم (الإطارات والعمال) موزعة على مختلف وحدات المؤسسة.
- تأخذ المؤسسة نمط معين من العمل وهو ما يعرف بـ(8x2) أي: أن المؤسسة تقوم بتقسيم عمالها إلى فريقين: فريق صباحي من الساعة 8:00 صباحا إلى غاية الساعة 16:00، وفريق مسائي من الساعة 16:00 إلى غاية 23:00 مساء.

لقد ركزت المؤسسة على سياسة الإشهار عن طريق :

- سياسة الاتصال من خلال وسائل الإعلام كالتلفزيون خصوصا في شهر رمضان.
- الإعلانات.
- المعارض وذلك على المستوى الوطني والمستوى الدولي بغيّة تعريف المستهلك والسوق بمنتج المؤسسة.

لقد عرفت المؤسسة تزايد في حجم الطلب على المنتجات وهذا ما استدعى فتح وحدات جديدة للبيع، بعدما كانت تقتصر على وحدة واحدة، والمتمركزة في ولاية تلمسان بموقع الكيفيان -حي الدالية - فأصبحت كل من المناطق التالية تعتبر كممثلين رسميين للمؤسسة عبر أنحاء الوطن :

- الجزائر العاصمة.
- وهران.
- عنابة .
- سيدي بلعباس .
- عين تموشنت .

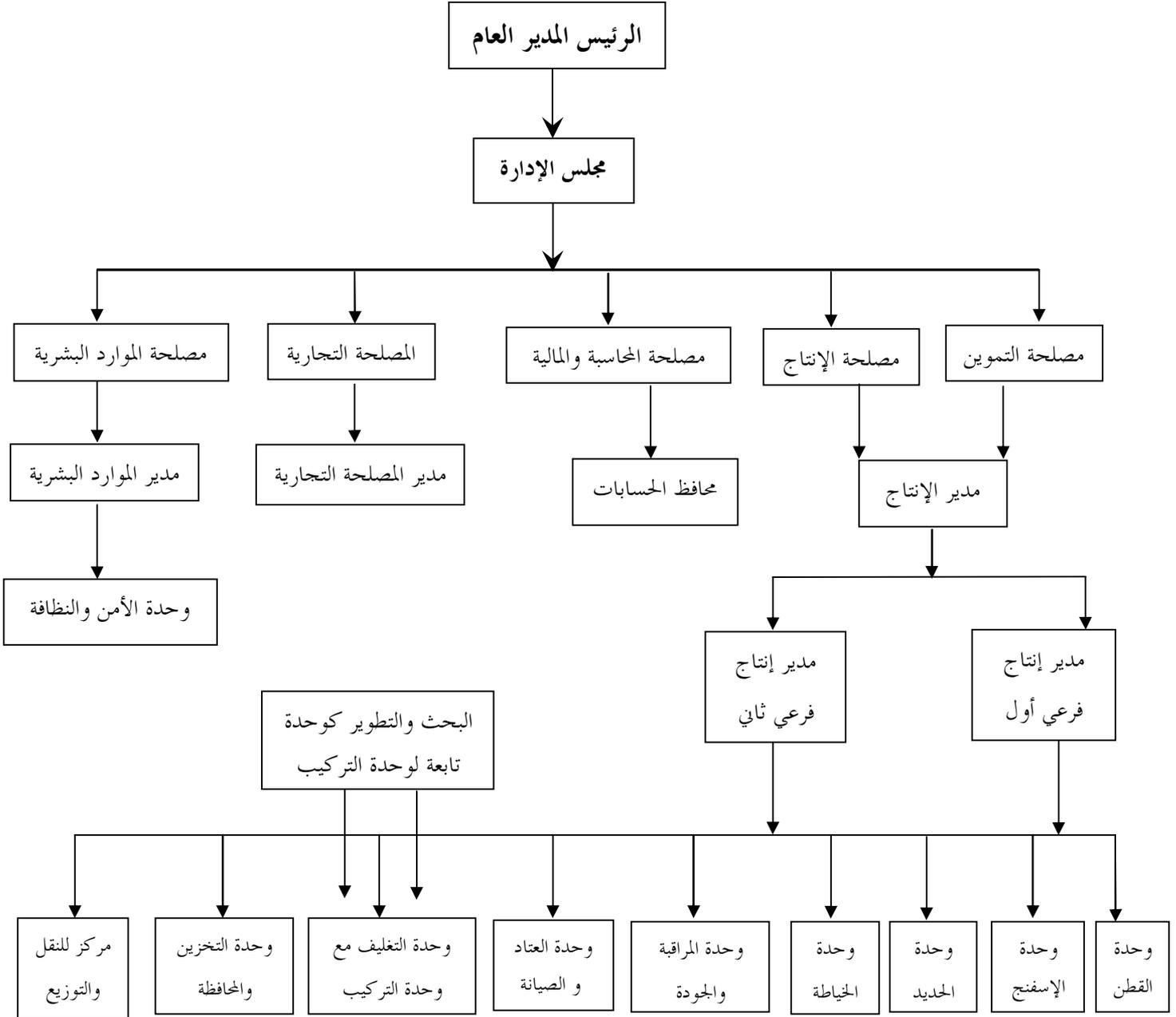
### 3.I. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية:

إن مؤسسة LIT-MAG هي مؤسسة عائلية وعلى هذا الأساس لم تشهد المؤسسة تغيرات جذرية في الهيكل التنظيمي خصوصا على مستوى الإدارة العليا صاحبة القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة، أما بالنسبة للإدارة الوسطي فهي إدارة تتميز بالديناميكية والحيوية، ومن أجل التأقلم مع المتغيرات يجب على المؤسسة ضرورة توفرها على مجموعة من المهندسين والتقنيين، بالإضافة إلى مجموعة من المختصين في مجال البحث والتطوير وان كانت مقتصرة على شخص أو شخصين فقط.

إن الشكل رقم (1.III) يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

نلاحظ من خلال التدرج الهرمي للسلطة المتعلق بمؤسسة LIT-MAG: أن وظيفة البحث والتطوير هي وظيفة مستقلة تماما عن باقي الوظائف المتعلقة بالمؤسسة، كما أنها وظيفة تتواجد في مستويات سفلي داخل الإدارة، حيث تبقى مقتصرة فقط على مدراء الإنتاج والمهندسين.

شكل رقم (1.III) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة "LIT-MAG"



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

**II. العوامل المساعدة في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة:**

قبل الغوص في العوامل المساعدة في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، يجب أولاً التطرق إلى الإصلاحات التي قامت بها هذه الأخيرة مع تبيان دور إستراتيجية الإبداع والإستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة والمساعدة في تنمية قدرتها التنافسية.

**II.1. الإصلاحات التي جرت في المؤسسة:**

نتيجة للتغيرات التي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسة وكاستجابة لهذه الأخيرة لجل التغيرات، كان لا بدّ على المؤسسة إدخال بعض الإصلاحات على الموارد البشرية والمادية ومع الأطراف المتعاملة معها، بالإضافة إلى إدخال عامل التكنولوجيا لتسيير المعاملات ما بين المتعاقدين مع المؤسسة، ويمكن حصر هذه الإصلاحات في النقاط التالية :

- تكوين اليد العاملة المؤهلة من جديد لتصبح يد عاملة كفئة، واعتبارها مورد بشري من غير الممكن التخلي أو الاستغناء عنه.
- شراء العتاد الضروري:

خلال السنوات الأولى، كان بجوزة المؤسسة آلة إنتاجية ذات سلسلة واحدة لتركيب منتج الأفرشة، وكان لهذه الآلة القدرة على إنتاج قرابة 60 وحدة في اليوم، ولكن بعد سنوات قليلة ظهرت مجموعة من المنافسين للمؤسسة في السوق، بالإضافة إلى كثرة طلب الزبائن على منتجات المؤسسة، ونتيجة لهذا ففي سنة 2002 إلى يومنا هذا لجأت المؤسسة إلى الاستثمار في عدة آلات متطورة، وأصبحت تنتج قرابة 800 وحدة في اليوم لكلا فرقتي العمل.

- أضحى تعاملات المؤسسة لا تقتصر على الزبون العادي فقط وإنما أضفت إلى ذلك خدمة قطاعات الدولة: كالشرطة والمرافق العمومية كالمستشفيات... الخ.
- استقطاب المؤسسة لعدد كبير من العمال من 20 عامل إلى 140 عامل.
- اعتماد المؤسسة على نظام الإعلام الآلي بغية وضع برنامج يسهل عملية تسيير كل التعاملات مع الزبائن والموردين وهذا بسبب استجابة المؤسسة لدعوة إعادة الهيكلة الوطنية *la mise a niveau*.
- بالإضافة إلى زيادة الاستثمار في آلات الشحن والنقل والتوزيع من أجل قدرة المؤسسة على تغطية المنتجات عبر أنحاء الوطن.

إنّ الإصلاحات التي قامت بها المؤسسة هي إصلاحات متتالية، سمحت بخلق قوة إضافية للمؤسسة وتحسينات خصوصا على المستوي الإنتاجي، حيث شهد هذا الأخير ارتفاعا وجودة متحصل عليها مقارنة مع المنافس من خلال التسيير الحسن للموارد الكفئة، بالإضافة إلى البرنامج (*logiciel*) الجديد المستعمل الذي سهل بدوره عملية تنظيم زبائن المؤسسة ومورديها .

## II.2. دور إستراتيجية الإبداع في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة:

إنّ أي مؤسسة إلاّ ولها إستراتيجية معينة تستند إليها لتحقيق أهدافها المرجوة، وعليه فإنّ مؤسسة LIT-MAG تعتمد هي الأخرى على إستراتيجية خاصة بها، والتي لا يتم خلقها عشوائيا وإنما تستند لمجموعة من القيود التي تدخل أثناء تحضير إستراتيجية المؤسسة ويمكن جملها في ما يلي :

- ترتبط إستراتيجية المؤسسة بالطلب الحالي للسوق .
- ترتبط إستراتيجية المؤسسة بالمنافس إذ تسعى المؤسسة على المدى الطويل بإنتاج المنتجات ذات الجودة العالية وبسعر معقول.
- ترتبط إستراتيجية المؤسسة بالتكنولوجيات المتطورة مقارنة مع المنافس وعلى هذا الأساس يسمح للمؤسسة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبنفس سعر المؤسسة المنافسة.
- تقدم المؤسسة للزبون ضمان لستة سنوات على المدى البعيد.
- من ضمن المخططات الإستراتيجية للمؤسسة هي حصول هذه الأخيرة على ما يعرف بـ : (*la certificat de bonne exécution*)، ولتحقيق هذا الأخير تقوم المؤسسة بإنتاج منتجاتها وفقا للشروط والخصائص والمقاييس الموضوعية في (*le cahier de charge*) أو كما يعرف " بدفتر الشروط"، وهذا ما يسمح لها بالحصول على فرصة الريادة وتمييز منتجاتها مقارنة مع المنافس في السوق.

## II.3. الإستراتيجية التنافسية المتبعة لدى المؤسسة:

في محيط يعرف تحولات متواصلة وتغيرات عميقة، وجدت المؤسسة نفسها تواجه شبح المنافسة ذات الطابع المباشر وغير المباشر بالإضافة إلى المنافسة المحلية والأجنبية، فكان لا بدّ عليها البحث عن طريقة تمنح لها القدرة على المواجهة والاستمرارية في ظل هذا المحيط المتغير، ومن ضمن السبل الفعالة التي ساعدت المؤسسة في تحقيق مكانتها في السوق الجزائري هي إتباعها " لإستراتيجية التمييز" وذلك عن طريق تمييز منتجاتها بالتركيز على جودتها مقارنة مع سلسلة من المنتجات.

إنّ إستراتيجية التمييز الخاصة بالمؤسسة تعتمد أساسا على عاملي تميز سمحا لها بطرح منتجات ذات جودة عالية ألا وهما: المادة الأولية المستعملة (المستوردة)، واليد العاملة المؤهلة خاصة رؤساء وحدات الإنتاج.

إنّ الميزة التي تتصف بها منتجات مؤسسة LIT-MAG هي أنّها تعتبر من أولى المؤسسات التي تقوم بإنتاج الأفرشة حسب المقاييس، أي أنّ للمؤسسة قابلية التأقلم مع أذواق المستهلكين، وهذا ما يعتبر كميزة إستراتيجية تستحوذ عليها المؤسسة على المدى البعيد.

تقوم المؤسسة أيضا بإتباع منهج استراتيجي والمتمثل في: إستراتيجية التركيز على بعض المنتجات والتي تسميها المؤسسة بالمنتجات الموسمية كمنتج *FLACON MOUSSE* والذي يتميز بالانخفاض في السوق ويرتفع الطلب عليه خصوصا في موسم الصيف، ما يستدعي على المؤسسة الزيادة في إنتاجها لتلبية حاجات المستهلكين والقدرة على مواجهة المنافس كإستراتيجية دفاعية خاصة بالمؤسسة.

من بين أهم الخطوط الإستراتيجية العريضة التي تتبعها المؤسسة أثناء قيامتها بأنشطتها هي: العمل في إطار السوق الكلي أي تستهدف كل الفئات والعينات المكونة للسوق، إذ أنّها تعتبر عملية تجزئة السوق إلى قطاعات تقلل من أرباح المؤسسة وتسمح للمنافس من اخذ منها أهم الأسواق المربحة.

### III. واقع عملية الخلق والتجديد داخل المؤسسة:

من أجل تحديد واقع عملية الخلق والتجديد داخل المؤسسة، يجب علينا التطرق إلى وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة، وحوصلة الطرق الجديدة المستعملة أثناء العمليات الإنتاجية، مع دراسة عوائق الإبداع والتجديد التي تصادف المؤسسة.

#### III.1. وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة:

إنّ عملية خلق المنتجات الجديدة هي عملية محدودة داخل المؤسسة بسبب ربط المؤسسة لعملية الخلق الجديد بحاجات ومتطلبات المستهلك، ولكن في حالة ما إذا ظهرت متطلبات جديدة تطالب بضرورة خلق منتجات جديدة فتقوم المؤسسة بذلك ما دامت المؤسسة الأم هي التي تزود مؤسسة LIT-MAG بمادة الإسفنج .

بالنسبة لوظيفة البحث والتطوير *R&D* داخل المؤسسة فهي تقتصر على مدير الإنتاج، بالاشتراك مع المدير العام، بالإضافة إلى استفادة مدير الإنتاج بتربصات في الخارج: كاسبانيا وفرنسا، وذلك عند الحاجة بمقتضى معرفة جودة ونوعية المنتجات الأوربية ومختلف التقنيات الجديدة، ومحاولة تقليدها في المؤسسة، مع محاولة لنشر وتوزيع ما تم الحصول عليه واكتسابه من معلومات وتقنيات جديدة من الخارج.

### 2.III. الطرق الجديدة في عمليات الإنتاج:

تتبع المؤسسة إستراتيجية التنوع في المنتجات (*la diversification des produits*) من أجل القدرة على مواجهة المنافس في السوق. إنَّ للمؤسسة نوعين من المنتجات في ما يخص منتج الأفرشة :

#### 1- المنتجات باستعمال الإسفنج فقط *matelas mousse* وهي أنواع :

- *MATLAS RIO*
- *MATLAS TLEMCEN*
- *MATLAS Paris*
- *MATLAS TORINO*
- *MATLAS CALIFORNIA*
- *MATLAS WARDA*

2- المنتجات باستعمال الإسفنج والنوابض *matelas mousse ressortes*: وله أنواع مختلفة بالنسبة للمنتج الأول هو منتج تقليدي معروف لدى كل المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأفرشة، ونتيجة لهذا أصبحت تقريبا المنتجات جميعها في السوق تتشابه، ما أجبر مؤسسة LIT-MAG على التفكير في تقنية جديدة بتكنولوجية متطورة والعمل بها في هذا المجال مع عدم استغنائها على صناعة الأفرشة بالإسفنج من أجل حصولها على ميزة تنافسية في السوق وبالتالي قدرة المؤسسة على الانفراد والتميز بمنتجاتها.

ارتكزت الفكرة الإبداعية لمؤسسة LIT-MAG في إنتاج سلسلة من المنتجات باستعمال الحشو المصنوعة بتكنولوجية **UNIBLOCK**. إنَّ تكنولوجية **UNIBLOCK** هي تكنولوجية معتمدة على آلة متخصصة في هذه العملية و التي تسمى بـ **TECHMAC** والتي تعتمد على الفكرة التالية :

إنَّ المبدأ الأصلي المعمول به لإنتاج منتجات الأفرشة لأيِّ مؤسسة كانت في هذا المجال يكمن في وضع الإسفنج وحشوه بنوابض، ثم بعد ذلك تأتي عملية التغليف بالقماش للحصول على المنتج النهائي للمؤسسة، غير أنه بعد استعمال هذا المنتج بعد فترة معينة ظهرت بعض العيوب والمثمنة في: خروج النابض من الإسفنج ، فكان على المؤسسة أن تجد الحل المناسب للخروج من هذا المشكل الذي يتلف المنتج ويضر بسمعة المؤسسة.

- اعتمدت المؤسسة على الفكرة الإبداعية الخلاقة والتي يمكن شرحها في الخطوات التالية:

يتم تجميع النوابض أفقيا وعموديا وربطها مع بعضها البعض بواسطة آلة مخصصة لذلك، ثم يتم صب عليه الإسفنج الذائب، ثم يتم إدخال هذه القطعة في فرن خاص لمدة معينة، وبعدها يتم إخراجها وقلبه وإعادة العملية على الجهة الأخرى وهذا ما يسمى بتقنية (*Ressorts Injecté dans La Mousse*) .

لقد ساعدت هذه التقنية الحديثة مؤسسة LIT-MAG كثيرا في القضاء على المشاكل الأولية والمرتبة عن الفكرة التقليدية للناض داخل الإسفنج، وهذا ما يعتبر من الطرق الحديثة للمؤسسات الجزائرية في إنتاج الأفرشة بتمه الطريقة.

من أهم الخصائص الايجابية لـ تكنولوجيا UNIBLOCK يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- إن تكنولوجيا UNIBLOCK المستعملة من طرف المؤسسة سمحت للمؤسسة بإنتاج حشوه خاصة بعلاج الاعوجاج *MATELAS ORTHOPEDIQUE*، وهي حشوه تتميز بالمرونة والكثافة.
- كما أن تكنولوجيا UNIBLOCK هي تكنولوجيا نظيفة باعتبار أن مركباتها الأساسية معالجة بالماء ولا تخرج غاز أو مواد أخرى مضرّة بالحيط.
- إن تكنولوجيا UNIBLOCK المستعملة من طرف المؤسسة سمحت لها بإنتاج سلسلة من المنتجات والتي استطاعت بواسطتها الحصول على ميزة تنافسية في السوق الجزائري وهي:

- FLORIDA
- IBZA
- MILANO
- MONACO
- MIAMI
- CORTOBA

### 3.III. عوائق الإبداع والتجديد داخل المؤسسة:

تصادف المؤسسة مجموعة من العراقيل ذات المصدر الخارجي (البيئة الخارجية) للمؤسسة، ونتيجة لضرورة تأقلمها مع هته المتغيرات الخارجية فهي بذلك تخصص كل جهودها وقدراتها في سبيل المقاومة والريادة في السوق.

وإن من أخطر العوائق التي تؤثر سلبا على عمليات الإبداع داخل مؤسسة LIT-MAG هي :

#### ❖ مشكل استيراد المادة الأولية من الخارج :

إن أهم المواد الأولية التي تستعملها المؤسسة في الإنتاج هي المادة الأولية المستوردة من الخارج والتي كانت تتسم بالسهولة في الاستيراد، ونتيجة لتغير القوانين والتشريعات في بلادنا، أصدر قانون المالية قانون جديد لعملية الاستيراد والذي حدد الطريقة التي يتم على أساسها استيراد المؤسسة للمادة الأولية، وذلك بواسطة القرض الوثائقي\* *crédit documentaire* بعدما كانت تستعمل جل المؤسسات الطريقة السهلة في الاستيراد والتي تعرف بـ *transfère libre*.

وعليه من بين السلبيات لهته الطريقة هي تأخر وصول المادة الأولية التي تحتاج إليها المؤسسة إضافة إلى ارتفاع التكاليف والمصاريف البنكية على المؤسسة.

#### ❖ عملية تسديد المؤسسة للقروض البنكية :

لقد تحصلت عموما مؤسسة LIT-MAG من سنة 2000 إلى يومنا هذا على خمسة قروض تقريبا ذات النوع المتوسط والطويل، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة حاليا بتسديد جميع المستحقات البنكية فبالرغم من الأرباح التي تتحصل عليها غير أن جزء كبير منها مخصص للبنك نتيجة للقروض المأخوذة منه سلفا.

#### IV.التشخيص الداخلي للمؤسسة:

ونتيجة لإتباع المؤسسة على إستراتيجية التنوع في المنتجات فقد قمنا باختيار المنتج الممثل لباقي المنتجات والمتمثل في أفرشة MIAMI، وهذا بسبب الإقبال الشديد عليه ورواجه في السوق الجزائري علما أن:

- التكاليف الوحودية لمنتج MIAMI = 3731.86 دج .

- سعر البيع الوحودي لمنتج MIAMI = 12439.55 دج.

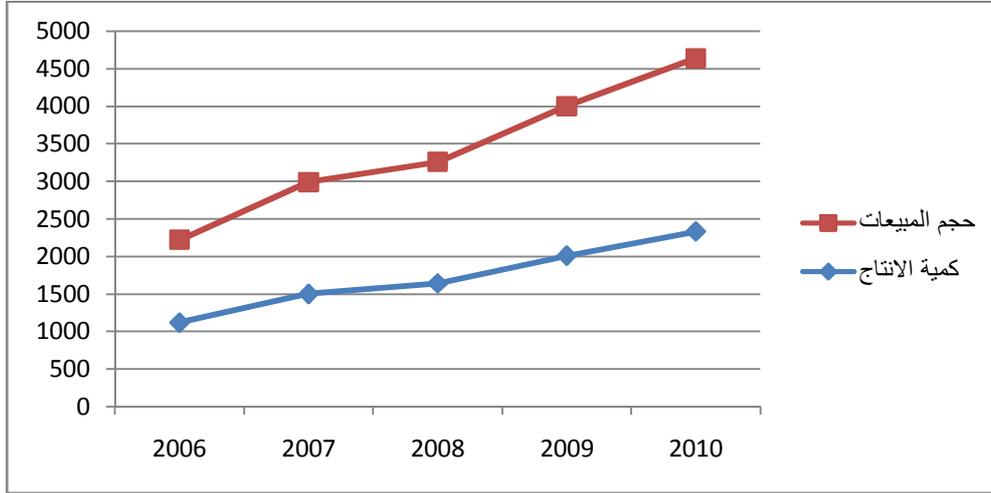
#### جدول رقم: (1.III) المعلومات المتعلقة بـ " منتج MIAMI "

2010	2009	2008	2007	2006	المتغيرات
جودة عالية مصنوعة من مادة أولية جيدة خلال خمسة سنوات					جودة المنتج
2330	2010	1640	1500	1120	كمية الإنتاج
2310	1990	1620	1490	1100	حجم المبيعات
8620596.6	7426401.4	6045613.2	5560471.4	4105046	التكاليف الإجمالية دج
28735360.5	24754704.5	20152071	18534929.5	13683505	رقم أعمال المنتج دج

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني الأول والثاني هو كمية الإنتاج وحجم المبيعات المتعلقة بالمنتج والتكاليف الإجمالية ورقم الأعمال الخاصة بمنتج *MIAMI* وذلك عبر السنوات الخمس.

### شكل رقم (2.III) كمية الإنتاج وحجم المبيعات " منتج *MIAMI* "



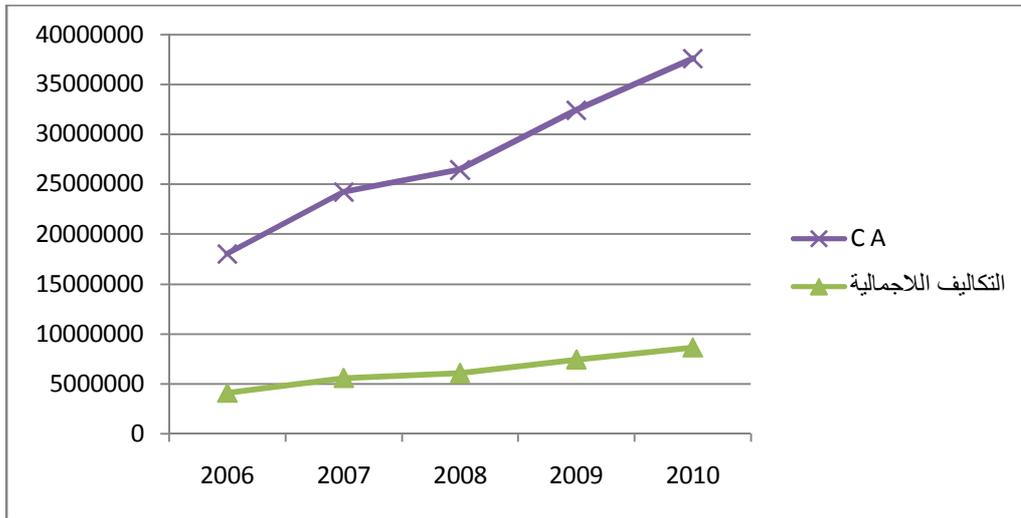
المصدر: من إعداد الطالبة

- من خلال الشكل البياني أعلاه يتضح أن كمية الإنتاج المنتجة وحجم المبيعات في تزايد بشكل مستمر، فما بين سنة 2006 و2007 عرفت المؤسسة تغيرات شتى على مستوى الهيكل التنظيمي الخاص بها خصوصا بعد استقطاب عدد إضافي من العمال مما ساهم في زيادة الإنتاج.
- أما ما بين سنتي 2008 و2009 فنجد أن كمية المبيعات شهدت قفزة عالية نتيجة لإتباع المؤسسة على نمط معين من العمل والممثل في 8X2 ، بالإضافة إلى قيام المؤسسة باستثمارات جديدة في ما يتعلق بالعتاد والمتمثلة في اقتناء المؤسسة على آلة ذات تكنولوجيا عالية - *TECHMAC* - والتي لم تستطع المؤسسة استعمالها إلا بعد قيامها بإعادة تأهيل وتدريب اليد العاملة المؤهلة كالمهندسين والتقنيين ومسؤولي الإنتاج وهذا ما سمح للمؤسسة بحسن استعمالها وبالتالي قدرتها على رفع الإنتاجية.
- إن سنة 2010 هي سنة مكتملة لسنة 2009 فقد شهد كل من: كمية الإنتاج وحجم الإنتاج على حد سواء تزايد طفيف مقارنة مع السنة السابقة، مع العلم أنه خلال هته السنة قامت المؤسسة بإبرام عقود جديدة وصفقات مربحة، أي أن المؤسسة قامت بفتح أسواق جديدة والمتمثلة في التعامل مع المرافق العمومية كالمستشفيات ومؤسسات الدولة كالشرطة والقطاع العسكري... الخ، ولكن من الجدير بالذكر أن هذا السوق غير متطلب كثيرا على المؤسسة في ما يتعلق بجودة ونوعية منتجات المؤسسة إذ تتعامل معه على أساس إنتاج منتجات عادية أو ما يعرف بـ *BAS DE GAMME*، وهذا نتيجة للطلب الكبير على

المنتجات في هذا القطاع. وعلى هذا الأساس يمكن القول أنّ المؤسسة تتعامل مع هذا السوق بقانون *J.B.SAY* المعروف " بقانون المنافذ " أي كل ما تنتجه المؤسسة لهذا السوق يباع، وهذا نتيجة لكثرة الطلب.

- إنّ السبب الجوهري في ارتفاع حجم المبيعات وكمية الإنتاج ما بين سنة 2007 إلى غاية 2010 هو استعمال المؤسسة للتقنية الجديدة في الإنتاج والمتمثلة *Ressorts Injecté dans La Mousse*، أين يتم تجميع النوابض أفقيا وعموديا وربطها مع بعضها البعض بواسطة آلة مخصصة لذلك، ثم يتم صب عليه الإسفنج الذائب، ثم يتم إدخال هذه القطعة في فرن خاص لمدة معينة، وبعدها يتم إخراجه وقلبه وإعادة العملية على الجهة الأخرى، إذ أنّها تعتبر تقنية جديدة في إنتاج الأفرشة والتي سمحت للمؤسسة بالتميز والريادة في السوق الجزائري مقارنة مع المنافس.

### شكل رقم (3.III) التكاليف الإجمالية ورقم الأعمال " منتج MIAMI "



#### المصدر: من إعداد الطالبة

- من خلال الشكل البياني أعلاه، يتضح أنّ رقم أعمال المتعلق بمنتج *MIAMI* قد شهد ارتفاعا ملحوظا من سنة 2006 إلى غاية سنة 2010 وذلك يرجع لعدة أسباب جوهرية والمتمثلة في إدخال المؤسسة بعض التحديدات لا من حيث التنظيم والتسيير ولا من حيث الإنتاج وهذا ما ساهم في الحصول على منتجات محسنة ومقبولة لدى المستهلك في السوق الجزائري، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على إستراتيجية الإشهار لتدعيم منتج *MIAMI* وكل هذا ساعد على التعريف بالمنتج والإقبال المرتفع عليه سنويا.
- يرجع ارتفاع رقم الأعمال المتعلق بمنتج *MIAMI* إلى كفاءة أصحاب المؤسسة والتي تم اكتسابها خصوصا من المعارض الدولية المقيمة سنويا في فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، بالإضافة إلى دخولهم إلى مؤسسات أوروبية من أجل اكتساب بعض الأفكار الخلاقة في عمليات الإنتاج ومحاولة دمجها في مناخ العمل الجزائري وان

كان هذا الأمر صعب في البداية غير أنّ التطبيق التدريجي لهته الأفكار هو الذي يسهل ويضمن نجاحها في المؤسسة.

- إنّ روح الخلق والإبداع داخل مؤسسة LIT-MAG لا يمكن اعتبارها عملية دائمة وإنما يمكن التصريح والقول بأنها عملية موسمية تبعا لمتطلبات الزبون واختياراته وتطلعاته المستقبلية . كما يمكن القول أنّ روح العمل الجماعي والتضامن ما بين أفراد المؤسسة والعمل كعائلة واحدة مع احترام السلم التنظيمي والوقت هي عوامل ساهمت في رفع رقم الأعمال الخاص بمنتج *MIAMI* بصورة غير مباشرة إذ أنّها تركت انطبعا إيجابيا على سلسلة المنتجات على رأسها هذا المنتج الأخير.

تشهد التكاليف الإجمالية للمنتج بما فيها التكاليف المتغيرة ارتفاعا ملحوظا فمثلا نجد أنّ تكلفة المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية عرفت هي الأخرى بعض التغيرات لاسيما في الكميات المستعملة، فمثلا: نجد أنّ النوايض والهياكل أصبحت تنتج من طرف المؤسسة عوض شراؤها من الخارج، وعلى أساس الارتفاع في الطلب زادت حاجة المؤسسة إلى الزيادة في صناعة النوايض والهياكل حسب المقياس المراد.

أما بالنسبة للقطن المندوف أصبحت المؤسسة كذلك تقوم بصنعه داخل المصنع وخصصت له آلة معينة للقيام بذلك، بحيث تقوم المؤسسة بشراء القطن كمادة أولية ثم يتم إدخاله في الآلة المخصصة لمعالجته ليصبح بذلك قطن مندوف، ومن الواضح أنّ الكمية المستوردة من القطن تشهد هي الأخرى ارتفاع وهذا ما يشرح الزيادة في التكاليف الإجمالية للمنتج، بالإضافة إلى استقطاب المؤسسة للعديد من العمال، وهذا ما يفسر ارتفاع في عدد ساعات العمل الصباحية والمسائية. وعليه هناك ارتفاع في حجم التكاليف الإجمالية بسبب الزيادة في ساعات العمل، وكتيجة لرغبة المؤسسة في احترام وتطبيق الهيكلة الوطنية لجأت إلى استعمال برنامج جديد الذي يسهل عليها تنظيم ومراقبة الفواتير المتعلقة بكل من الزبائن والموردين، ولكن هذا قد كلف على المؤسسة استثمارات و تكلفة مضافة على التكاليف الإجمالية .

من خلال المنحني رقم (3.III) نلاحظ أنّ رقم الأعمال يرتفع بصفة كبيرة مقارنة من التزايد الذي تشهده التكاليف الإجمالية، وعليه يمكن القول أنّ ربح المؤسسة في تزايد مستمر.

**3.IV. الهدف العام من الدراسة التطبيقية:****❖ أسباب اختيار طريقة الاستقصاء:**

إنّ الهدف من القيام بأي بحث هو وصول الباحث إلى إجابات محددة لأسئلة معينة، والواقع أنّ الحصول على إجابات محددة ودقيقة هي عملية نسبية. وعندما يتعلق البحث بدراسة موضوع إدارة الإبداع ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فإنه يصعب علينا تحديد العوامل المؤثرة في إدارة الإبداع والمكونة لها والتي تساهم بدورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبناءً على هذه الفرضيات ارتأينا استخدام منهج الاستقصاء لتمكنه من إعطاء نتائج لدراستنا .

**❖ أسباب اختيار مؤسسة LIT-MAG ومنتجاتها:**

إنّ سبب اختيارنا لمنتجات مؤسسة LIT-MAG يرجع إلى:

- احتواء منتجاتها على نوع من الجاذبية والتميز بين مختلف منتجات الأفرشة في السوق الجزائري، فحاولنا معرفة الأسباب الضمنية لذلك.
- غياب عامل ثقافة الإبداع في المؤسسات الجزائرية وإتباعها النمط الروتيني أثناء العمل وهذا ما يعتبر من أهم العراقيل التي جعلت من مؤسساتنا عبارة عن قالب من الأنشطة الروتينية، فحاولنا اختيار منتجات مؤسسة LIT-MAG كمؤسسة ممثلة لباقي المؤسسات التي تحاول الخروج من هذا النمط والتي حاولت بذلك إدماج عامل الإبداع في أنشطتها.

**❖ التعريف بقائمة الاستقصاء ومحاورها:**

لقد قسمنا قائمة الاستقصاء إلى ثلاث محاور رئيسية: فالمحور الأول تعلق بتعريف الأفراد العاملين للمؤسسة، ثانيها المحور المتعلق بإدارة وتنظيم الأفراد داخل المؤسسة، أما المحور الأخير وهو محور دراستنا فتمثل في ثقافة الإبداع داخل مؤسسة.

ومن أجل شرح النتائج تم الاستناد إلى ما يلي:<sup>174</sup>

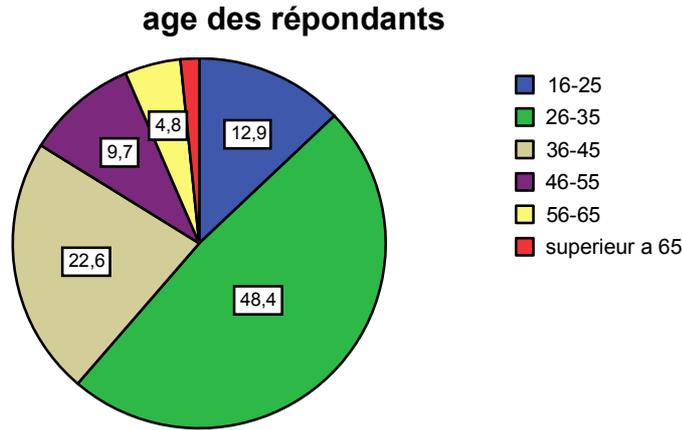
<sup>174</sup> بدران بن عبد الرحمان العمر، التحليل الإحصائي في البحث العلمي باستخدام SPSS، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص126.

- متوسط حسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية لا توجد أهمية، لا يستخدم تماما أو ضعيف جدا .
  - متوسط حسابي قيمته أكبر من 1.80 حتى 2.60 يصنف في الخلية توجد أهمية نوعا ما، يستخدم نوعا ما أو ضعيف .
  - متوسط حسابي قيمته أكبر من 2.60 حتى 3.40 يصنف في الخلية متوسط .
  - متوسط حسابي قيمته أكبر من 3.40 حتى 4.20 يصنف في الخلية توجد أهمية كبيرة، استخدام كبير أو جيد .
  - متوسط حسابي قيمته أكبر من 4.20 حتى 5 يصنف في الخلية توجد أهمية كبيرة جدا ، استخدام كبير أو جيد جدا.
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف الإجابات للعوامل عن متوسطها الحسابي.

❖ مناقشة وتحليل نتائج الجزء الأول:

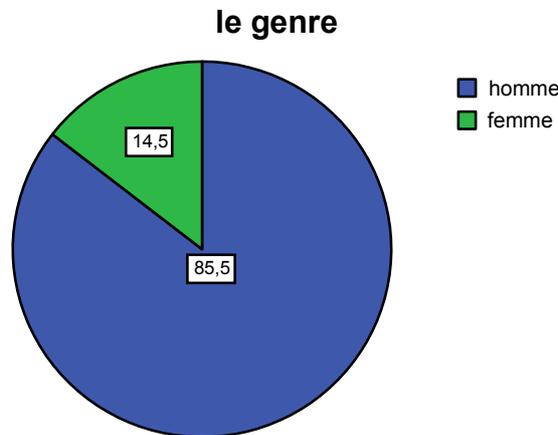
وتتمثل هذه النتائج في الجزء الأول المتعلق بتعريف المؤسسة التي تقوم بالإبداع ويشمل على: سن عمال المؤسسة، الصنف، الحالة العائلية، المستوي الدراسي، وأخيرا الخبرة المهنية.

الشكل رقم (III.4): النسب المئوية للعمال المستجوبين حسب السن



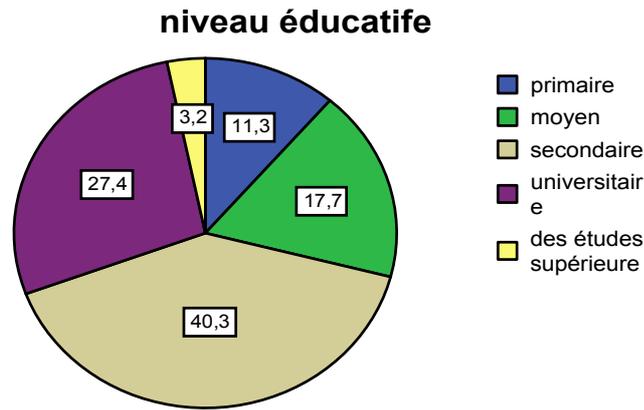
يتضح من الجدول رقم (III.2) أن أكبر نسبة من عمال المؤسسة المستجوبين اقتصر على الفئة المحصورة ما بين 35-26 سنة بنسبة 48.4%، ثم تأتي بعدها الفئة المتواجدة ما بين 45-36 سنة بنسبة 22.6%، ثم تليها 12.9% كنسبة متوسطة للعمال المستجوبين ما بين سنة 25-16 وبعدها 9.7% و4.8% لكل من 55-46 و 65-56 سنة على التوالي، أما أقل نسبة من العمال المستجوبين فتتخصص في الفئة 65 فأكثر بنسبة تقدر بـ 1.6%. وعليه يمكن القول أن المؤسسة يد عاملة شابة تستغلها في تحقيق الانتاج المطلوب والأهداف المسطرة.

الشكل رقم (III.5): النسب المئوية للعمال المستجوبين حسب الصنف



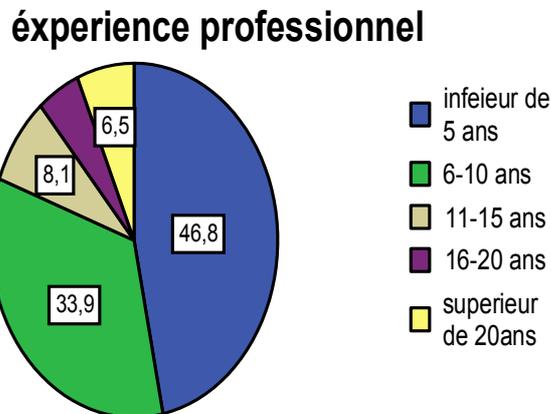
من الجدول رقم (3.III) يتضح أن أكبر نسبة من اليد العاملة تقتصر على صنف الرجال وذلك بنسبة تقدر بـ 85,5%، أما نسبة النساء العاملات داخل المؤسسة فتقدر بـ 14,5% وذلك نتيجة لصعوبة الأنشطة داخل المؤسسة على المرأة العاملة مع تطلب العمل الدؤوب والمنتظم خلال السنة.

الشكل رقم (6.III) : النسب المتوية للعمال المستجوبين حسب المستوي الدراسي



من الجدول رقم (4.III) يتضح أن للمؤسسة أكبر نسبة من العمال الذين لهم مستوي دراسي ثانوي وذلك بنسبة 40.3%، ثم يلي بعد ذلك العمال الذين لهم مستوي دراسي جامعي بنسبة 27.4% والتي تعتبر نسبة قليلة مقارنة بالأولى، ثم تليها نسبة العمال الذين لهم مستوي دراسي متوسط بنسبة 17.7% أما نسبة 11.3% فهي متعلقة بفئة العمال الذين لهم مستوي ابتدائي، أما أقل نسبة فتقدر بـ 3.2% وهي خاصة بفئة العمال الذين لهم دراسات عليا ما بعد التخرج.

شكل رقم (7.III) : توزيع العمال المستجوبين حسب الخبر المهنية

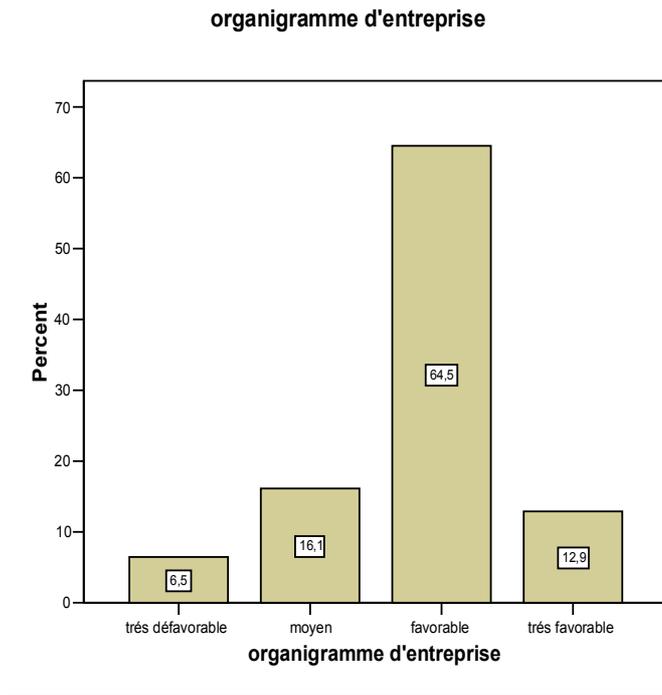


من الجدول رقم (III. 5) يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة للخبرة المهنية تقدر بـ 46.8% وهي نسبة متعلقة بفترة العمال الذين تتراوح فترة عملهم داخل المؤسسة (بأقل من خمس سنوات)، أما الفئة المحصورة ما بين 6-10 سنوات فتقدر نسبة العمال المنحصرين في هذا المجال بنسبة 33.9% ثم تليها نسبة 8.1% كنسبة معبرة عن عدد العمال الذين تقدر خبرتهم المهنية ما بين المجال 11-15 سنة، ثم تأتي بعدها نسبة 6.5% كنسبة متعلقة بالخبرة المهنية للعمال التي تتعدى أكثر من عشرين سنة، أما أقل نسبة الخاصة بالخبرة المهنية للعمال داخل المؤسسة فهي نسبة محصورة في المجال ما بين 16-20 سنة.

### ❖ مناقشة وتحليل نتائج الجزء الثاني:

وتتمثل هذه النتائج في الجزء المتعلق بإدارة وتنظيم الأفراد داخل المؤسسة، ويشمل الهيكل التنظيمي المتعلق بالمؤسسة، قدرة العمال على اقتراح الأفكار المحسنة، والاجتماعات المنعقدة لحل المشاكل، فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة، فعالية الطرق المستعملة في عملية الاتصال، درجة التحسينات المتحصل عليها بعد إدخال عامل الإبداع، درجة تأثير الحافز المادي والمعنوي على إبداعات المؤسسة، مبادرة العمال في البحث عن المعلومات خارج المؤسسة، درجة كفاءة الأفراد المسؤولة في مراقبة عملية الإبداع. وكل هذا سيتم إيضاحه في ما يلي:

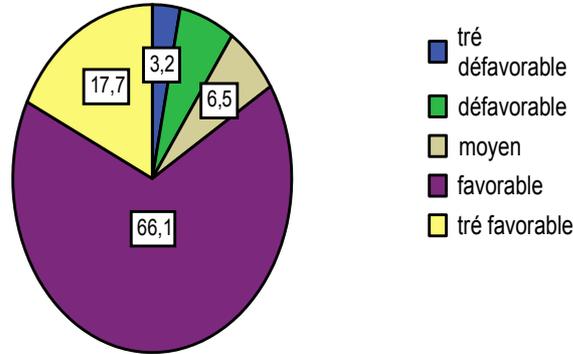
شكل رقم (III.8): علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار



من الجدول رقم (III. 6) يتضح أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.77 بانحراف معياري 0.913، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعدها على اتخاذ قراراتها بدرجة متوسطة. يلعب الهيكل التنظيمي دور مهم في تقسيم المهام والتنسيق فيما بينها، بالإضافة إلى مساهمته في ضمان نجاح إبداع المؤسسة وذلك بجعل كل وحدة من وحدات المؤسسة على اطلاع به، ومقابل هذا نجد أن الإبداع في التنظيم يعتبر من أهم أنواع الإبداع والذي يساعد على خلق هيكل جديد يساعد المؤسسة في تحقيق تسيير فعال.

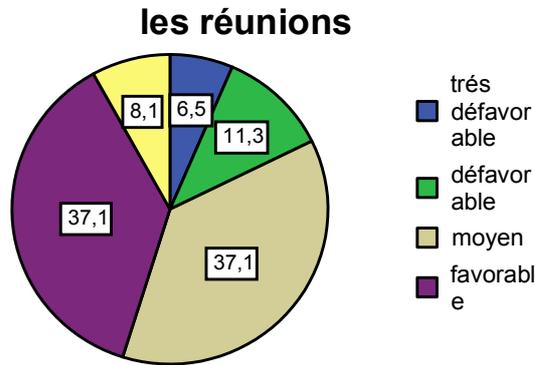
شكل رقم (III. 9): الأفكار المقترحة من طرف العمال لتحسين المنتجات

### propositions des nouveaux idées



يتضح من الجدول رقم (III. 7) أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.89 بانحراف معياري 0.889، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، وهذا يعني أن اقتراح الأفكار الجديدة من طرف العمال تؤخذ بعين الاعتبار ولها أهمية في تطوير منتجات المؤسسة بدرجة كبيرة، ما يدل على أن للمؤسسة ثقافة إبداعية بدرجة نوعا ما متوسطة والتي تعتبر من ضمن المتغيرات المساعدة في تحقيق إدارة الإبداع.

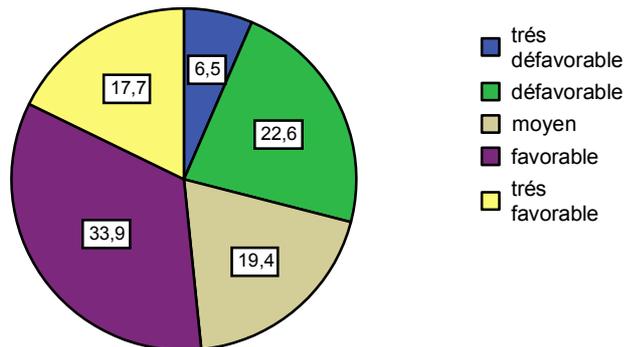
## شكل رقم (10. III): مساهمة الاجتماعات في حل المشاكل



من الجدول رقم (III. 8) يتضح أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.29 بانحراف معياري 0.998، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، ما يعني أن الاجتماعات المنعقدة من طرف أصحاب المؤسسة والأطراف المتعاقدة معها تساهم في حل المشاكل بدرجة متوسطة. ولكن من الضروري على كل مؤسسة عقد اجتماعات دورية/سنوية/شهرية والتي من شأنها طرح حل المشاكل التي تتعرض إليها المؤسسة، فانعقادها ضروري وإلزامي أما نجاحها في حل مشاكل المؤسسة بصفة عامة ومشاكل الإبداع بصفة خاصة يرجع إلى قدرة المؤطرين والمسيرين لهته الاجتماعات في إعطاء الحل الأمثل.

## شكل رقم (11. III): المستجدات داخل المؤسسة

## les employés sont ajour avec l'actualité interne

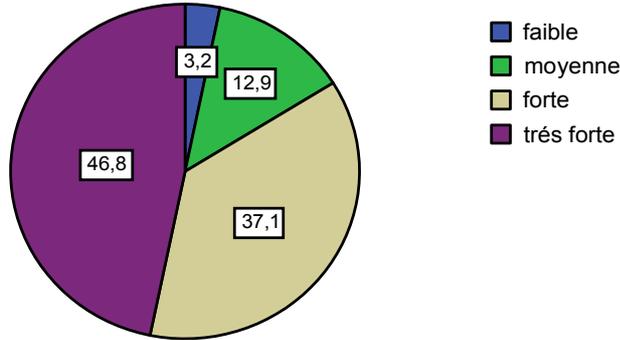


يتضح من الجدول رقم (III. 9) أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.34 بانحراف معياري 1.200، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، وهذا يعني أن عمال المؤسسة مطلعون على المستجدات

داخل المؤسسة بدرجة متوسطة، فهي معرفة مرتبطة بمجموعة من القيود كالتسلسل الإداري فما يحدث في الإدارة العليا لا يعرفه إلا الأطارات التنفيذيون وأصحاب المؤسسة... الخ.

شكل رقم (III. 12): فعالية طرق الاتصال

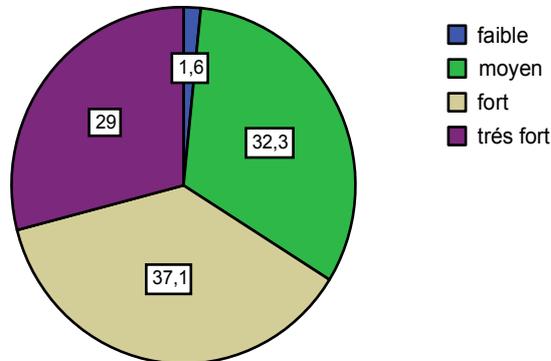
**l'efficacité des méthodes de communicatio...**



من الجدول رقم (III. 10) يتضح أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 4.27 بانحراف معياري 0.813، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 2 وحد أقصى 5، وهذا يعني أن الطرق المستعملة من طرف المؤسسة في عملية الاتصال هي طرق فعالة بدرجة مرتفعة، كما يتم استخدامها بدرجة كبيرة نتيجة لانفتاح المؤسسة مع المحيط الخارجي والذي يتطلب عليها أن تكون مبدعة وهذا الأخير يشترط تأقلم المؤسسة مع إبداعاتها الجديدة وضرورة التعريف بمنتجاتها الجديدة الخلاقة في السوق، وعلى هذا الأساس فهي تلجأ إلى سلاح الاتصال كالإشهار والمعارض... الخ.

شكل رقم (III. 13): درجة التحسينات المتحصل عليها في المنتجات

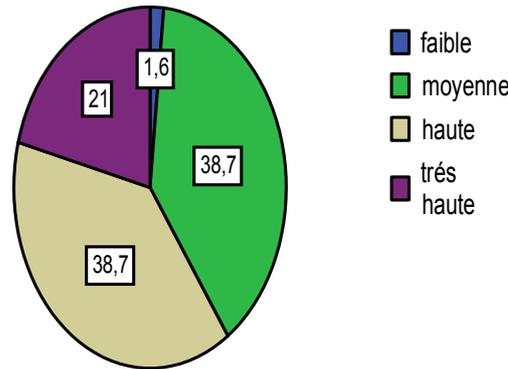
**le degré d'amélioration pour les produits**



من الجدول رقم (III. 11) يوضح أنّ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.94 بانحراف معياري 0.827، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 2 وحد أقصى 5، وهذا يعني أنّ التحسينات التي تحصلت عليها المؤسسة بعد إدخال عامل الإبداع كانت تحسينات بدرجة جيدة. إنّ درجة التجديد المتحصل عليها هي درجة كبيرة وهذا يدل على إدخال عامل الإبداع في أنشطة المؤسسة والتشغيلية الإستراتيجية ، ونتيجة لإدخال المؤسسة بعض التعديلات والتقنيات المستحدثة في عمليات الإنتاج كتنقية *Techmac* والتي ساهمت في خلق نوع جديد من المنتجات وبدرجة تجديد كبيرة، وهذا ما تم الإشارة إليه سابقا في الجزء المتعلق بالمنتجات الجديدة للمؤسسة. يجب الإشارة إلى أنّ هذه النقطة (درجة التحسينات) مرتبطة بالنقطة المتعلقة بالاقترحات المعروضة من طرف أفراد المؤسسة.

شكل رقم (III. 14): فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة

### l'efficacité du travail en groupe



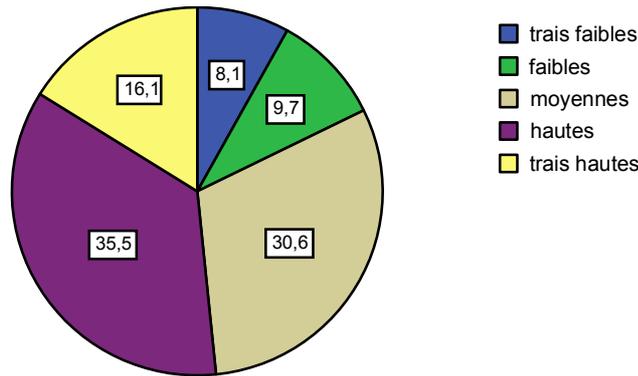
يتضح من الجدول رقم (III.12) أنّ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.79 بانحراف معياري 0.792، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 2 وحد أقصى 5، وهذا يعني أنّ العمل الجماعي داخل المؤسسة له فعالية بدرجة كبير، كما أنّ المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لنمط هذا العمل وهذا ما تراه نظرية الإبداع، فالفكرة الخلاقة تكون فكرة ذاتية (فردية) ولكن التطبيق الفعلي لها يكون في إطار العمل الجماعي (تحقيق الإبداع يتطلب العمل الجماعي)،<sup>175</sup> فالفرد لا يعود فردا منعزلا باستعداداته وميوله ومواهبه، إنّما يدخل في إطار من العلاقات والأدوار الجماعية المتعاونة. وهذا ما تؤكد عليه مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ترى أنّ الفرد لا يمكن له تحقيق أهدافه إلا بفضل الجهود الجماعية والتفاعلات الاجتماعية.

<sup>175</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري ، «إدارة الإبداع التنظيمي»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.ص.05.

فكل عامل ما هو إلا عبارة عن مبدع و لكن بدرجات متفاوتة، وفي حالة الانفصال في الجهود والأنشطة الإبداعية ما بين الأفراد فهذا يؤثر سلبا على درجة الإبداع، وعند قيام المؤسسة بالربط بين مختلف هته الحالات الإبداعية المتفاوتة وجعلها في إطار تفاعلي جماعي منظم والذي يساهم في خلق إبداع فعال في إطار جماعي وهذا ما يعرف بالإبداع الجماعي.

شكل رقم (III. 15): فهم العمال لأهداف المؤسسة

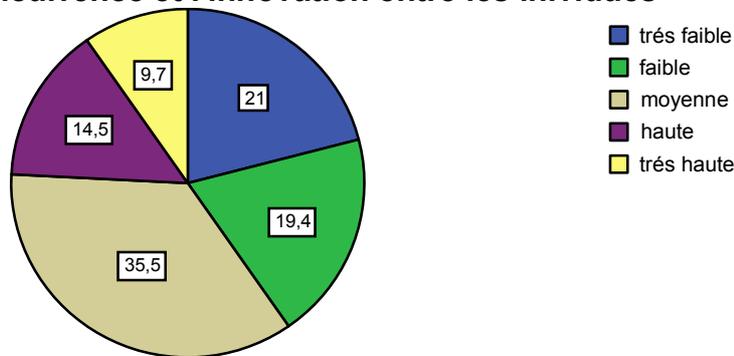
visibilité des objectifs de l'organisation



من الجدول رقم (III. 13) يتضح أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.42 بانحراف معياري 1.124 ، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، وهذا يعني أن الإدارة العليا تتمكن من شرح الأهداف للعمال عن طريق التسلسل الإداري بدرجة جيدة. فنجد أن هذه النقطة مرتبطة بالنقطة المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

شكل رقم (III. 16): درجة جاذبية عامل التحفيز في بعث روح المنافسة والإبداع ما بين العمال

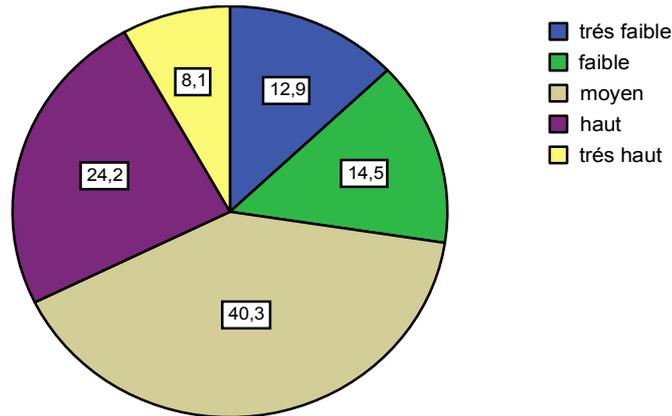
l'attractivité du facteur de motivation pour amélioration de concurrence et l'innovation entre les individus



يتضح من الجدول رقم (III. 14) أنّ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 2.73 بانحراف معياري 1.230، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، وهذا ما يدل على أنّ درجة جاذبية عامل التحفيز في بحث روح المنافسة والإبداع داخل المؤسسة مابين أفراد المؤسسة هي درجة تأثير متوسطة.

شكل رقم (III. 17): أثر عامل التحفيز المادي على الإبداع

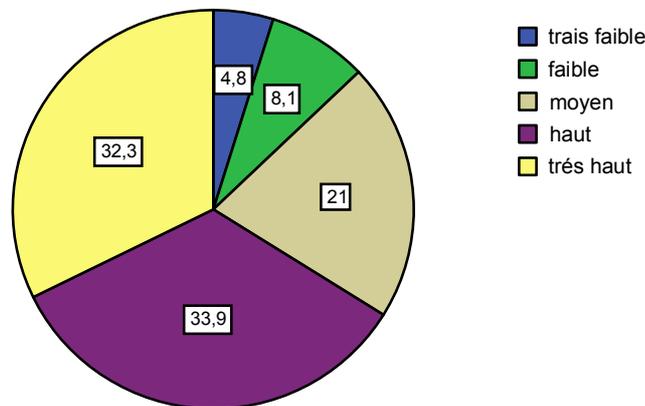
**l'impact de la motivation matériel sur l'innovation**



يتضح من الجدول رقم (III. 15) أنّ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3 بانحراف معياري 1.116، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 و 5 كحد أقصى ، وهذا يعني أنّ المؤسسة تعطي أهمية متوسطة لنوع التحفيز المادي للعمال ولكنها تمنح بعض المكافآت المالية لبعض من العمال بطريقة سرية وليست علنية، ولكن يجب الإشارة إلى أنه بالرغم من أنّ هذه التحفيزات الممنوحة للعمال والإطارات مجهولة غير أنّ نشاطهم وحيويتهم الزائدة في العمل تكشف حقيقة ذلك .

شكل رقم (III. 18): أثر عامل التحفيز المعنوي على الإبداع

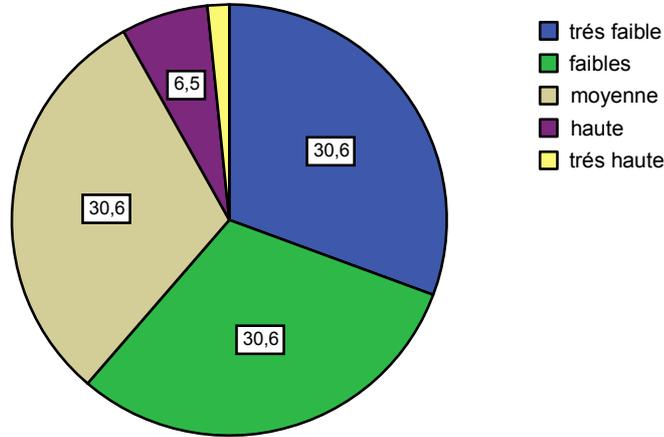
**l'impact de la motivation morale sur l'innovation**



يتضح من الجدول رقم (III. 15) أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.81 بانحراف معياري 1.128، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، وهذا يعني أن التحفيز المعنوي يؤثر على إبداع المؤسسة بدرجة كبيرة على أفراد المؤسسة أثناء العمل. يشهد عمال المؤسسة على وجود طابع التحفيز المعنوي أثناء العمل بما في ذلك احترام ملاك المؤسسة للعمال ما يخلق عن هذا جو من الراحة والمثابرة وخلق جو عائلي تسوده الرغبة في العمل مع إضفاء القيم المضافة للمؤسسة.

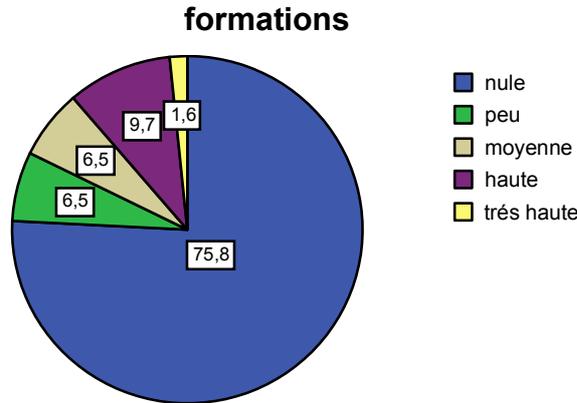
شكل رقم (III. 19): غياب الإجراءات المساعدة في تحقيق الإبداع

absence des procédures favorisant le management de l'innovation de l'entreprise



من الجدول رقم (III. 16) يوضح أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 2.18 بانحراف معياري 1.000، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 و كحد أقصى 5، وهذا يعني أن للمؤسسة إجراءات تساعد نوعا ما في تحقيق الإبداع. يجب الإشارة إلى أن توفر المؤسسة على الإجراءات اللازمة كاليد العاملة المؤهلة والموارد المالية والآلات كلها عوامل تساعد في إثراء عمليات الإبداع هذا من جهة و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى وهذا ما أكدناه نظريا، حيث رأينا أن المؤسسة الناجحة حاليا هي المؤسسة التي تحسن من أوضاعها في شتي المجالات محاولة بذلك أقلمة مواردها الداخلية مع متغيرات المحيط وتحويل نقاط ضعفها إلى نقاط قوة.

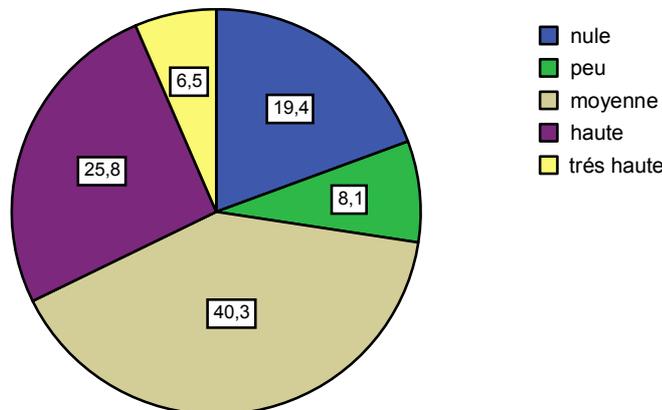
شكل رقم (III. 20): التربصات



إنّ الجدول رقم (III. 17) يوضح أنّ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 1.55 بانحراف معياري 1.082، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، وهذا يعني أنّ درجة التربصات التي تمنحها المؤسسة للعمال هي درجة ضعيفة جدا، بل تقوم هذه الأخيرة بمنح التربصات فقط للإطارات (المهندسين، رؤساء الأقسام، مدير الإنتاج، أصحاب المؤسسة) من أجل معرفة طرق الإنتاج والأفكار الجديدة. ومن الجدير بالذكر أنّ هذه النقطة مرتبطة بالنقطة المتعلقة بالمستجدات، وعلى هذا الأساس يمكن القول أنّ إبداع المؤسسة يعتمد على جمع كل ما هو جديد ومعرفة أساليب التأقلم وتغيير طابع الروتين إلى طابع التجديد وهذا ما تراه نظرية الإبداع.

شكل رقم (III. 1.21): تشارك العمال في خلق الأفكار الجديدة

**la participation des membres du personnel**

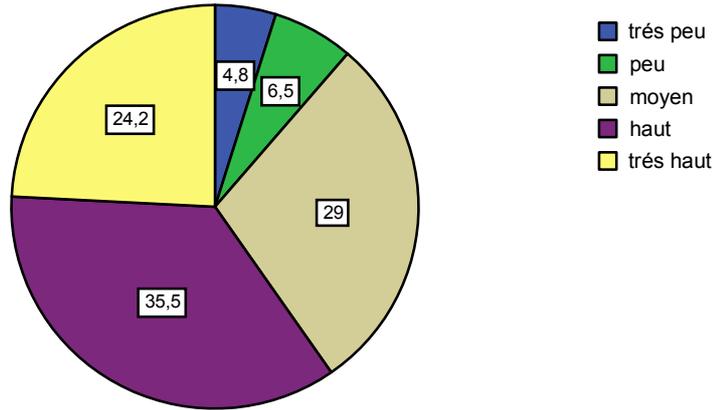


إنّ الجدول رقم (III. 18) يوضح أنّ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 2.92 بانحراف معياري 1.178، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، والتي تعني أنّ درجة تشارك العمال في خلق الأفكار الجديدة

بدرجة متوسطة، إذ أنّ عملية خلق الأفكار والتجهيز لعملية الإبداع يمكن أن تأتي من أية جهة من المؤسسة ومن أي وحدة من وحدات المؤسسة، كما أنّها غير مقتصرة على وظيفة البحث والتطوير أو وظيفة التسويق كما أنّها لا تقتصر على أي عامل، وهذا ما تطرقنا إليه في الفصل الثاني.

شكل رقم (III. 21. 2): درجة كفاءة الأفراد المسؤولة عن مراقبة عمليات الإبداع

### compétence des responsables sur le processus de l'innovation



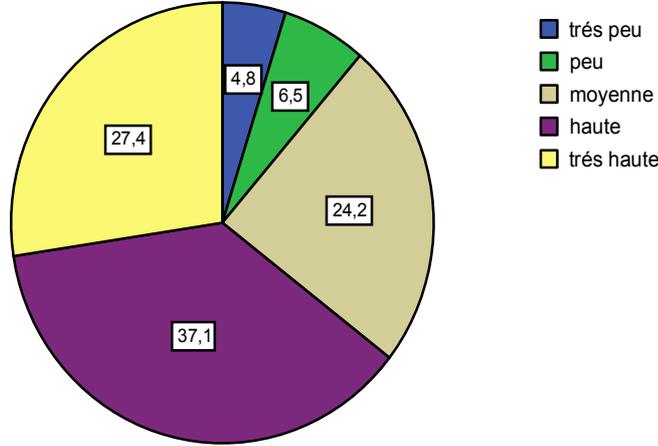
من الجدول رقم (III. 18) يوضح أنّ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.68 بانحراف معياري 1.068، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 وحد أقصى 5، وهذا يعني أنّ درجة كفاءة الأفراد المسؤولة في مراقبة عمليات الإبداع داخل المؤسسة هي نوعا ما جيدة. ومن الجدير بالذكر أنّ نجاح إدارة الإبداع يعتمد على كفاءة الأفراد المسؤولة في مراقبة حلّ عمليات الإبداع من تخطيط، تنظيم ومراقبة وعدم وجود ذلك يؤكد موت الأفكار الخلاقة، وعليه يمكن القول أنّ نجاح النقطة المتعلقة بمشاركة الأفراد في خلق الأفكار الخلاقة مرتبط بكفاءة الأفراد المسؤولة في المراقبة من أجل تجسيدها وتحقيقها.

### ❖ مناقشة وتفسير نتائج الجزء الثالث:

ويتمثل هذا المحور في الجزء الأخير والمتعلق بثقافة الإبداع ويشمل النقاط التالية: درجة تكامل وتشارك العمال في الوسائل والأدوات المستعملة أثناء العمل، الشفافية الموجودة ما بين مختلف الوظائف، مدي تأقلم الحالة النفسية وقدرات العمال مع بيئة العمل الخاصة بهم، درجة حرية الانجاز أي (حق العمال في ارتكاب الخطأ) أثناء العمل وهذا نتيجة لتجربته للفكرة الجديدة، درجة تشارك العمال في المعلومات الداخلية، وأخيرا قدرة العمال على القيام بمهامهم (القدرة على الانجاز).

## شكل رقم (III. 22): تشارك العمال في الآلات "التنسيق"

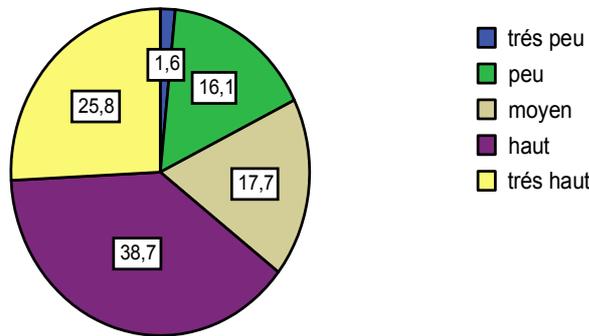
## la cordination entre les unités de production



إنّ الجدول رقم (III. 19) يبين المتوسط الحسابي للإجابات الذي بلغ 3.76 بانحراف معياري يقدر بـ 1.082، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 و حد أقصى 5، وهذا يعني أنّ درجة تشارك العمال في استخدام الوسائل تمتاز بالاستخدام الجيد والكبير ما بين أفراد المؤسسة. إنّ تشارك العمال في الوسائل والأدوات المستعملة يعتبر من أهم المكونات لثقافة الإبداع الخاصة بالمؤسسة ونتيجة لارتفاع نسبة التشارك ما بين الأفراد ما يساعد على خلق الجو الجماعي للعمل، وعليه فإنّ هذه النقطة مرتبطة بالنقطة المتعلقة بالعمل الجماعي.

## شكل رقم (III. 23): درجة الشفافية

## le niveau de transparence dans l'entreprise

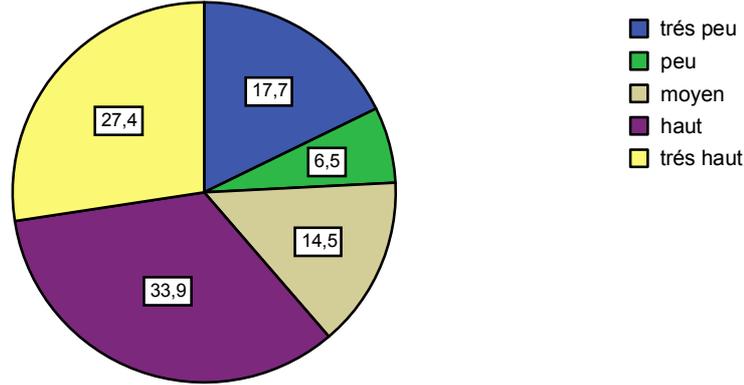


إنّ الجدول رقم (III. 20) يوضح أنّ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.71 بانحراف معياري 1.077، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 و كحد أقصى 5، والذي يعني أنّ الشفافية الموجودة ما بين مختلف الوظائف هي شفافية موجودة بدرجة كبيرة داخل المؤسسة. إنّ التنسيق ما بين مختلف الوظائف يعتمد على مبدأ الشفافية

من ناحية المعلومات الداخلية والخارجية ومن حيث الأفكار الخلاقة الجديدة مع التخلي على طابع الأنانية مابين العمال والإطارات لكي يتسنى للمؤسسة خلق إدارة إبداع تسمح لها بتحقيق التسيير الجديد.

شكل رقم (III. 1.24): تأقلم قدرات العمال مع بيئة العمل

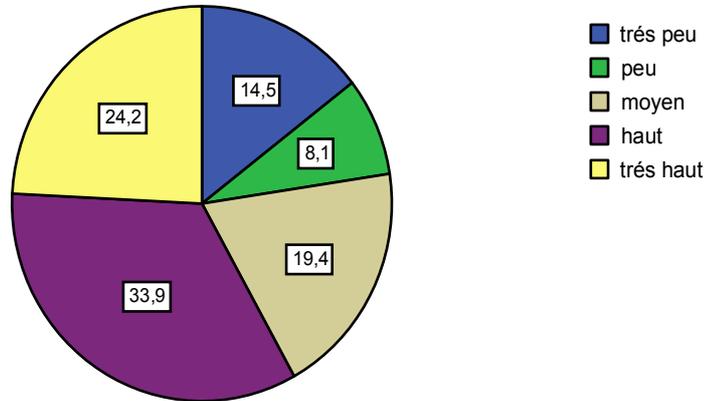
adaptation de l'environnement interne avec la capacités des salariés



إنّ الجدول رقم (III. 21) يوضح أنّ المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.47 بانحراف معياري 1.423، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 و 5 كحد أقصى، وهذا يعني أنّ درجة تأقلم قدرات العمال مع بيئة العمل بدرجة جيدة. إنّ أفضل مفتاح لنجاح المؤسسة هو توفرها على كفاءات وموارد بشرية وهذا أمر مسلم به، بالإضافة إلى وضع كل عامل في المكان الذي يتلاءم مع مؤهلاته وقدراته الفكرية والبدنية، ومن أجل تحقيق هذا على المؤسسة امتلاكها لإدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الوحيدة التي تتمكن من تسيير وإدارة الأفراد بطريقة محكمة.

شكل رقم (III. 2.24): تأقلم الحالة النفسية للعمال مع بيئة العمل

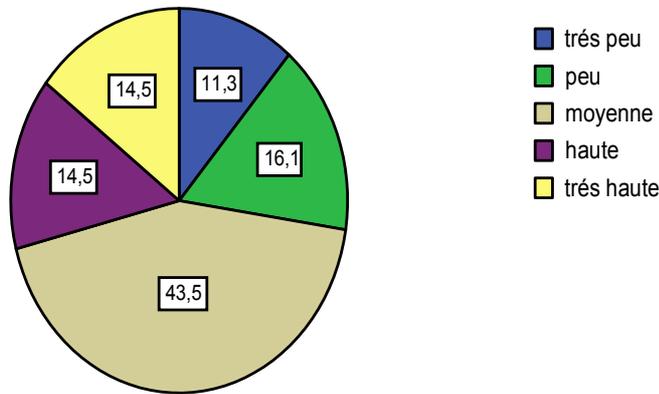
l'environnement de travail avec le rapport morale des salariés



من الجدول رقم (III. 21) يتضح أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.45 بانحراف معياري 1.339، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 و 5 كحد أقصى، وهذا يعني أن درجة تأقلم الحالة النفسية للعمال مع بيئة العمل هي جيدة، كما يجب الإشارة إلى أن نفسية العامل تتأثر بمجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية (مشاكل عائلية، اضطرابات سياسية، اجتماعية)، أما الداخلية (المشاكل والتراعات ما بين العمال)، ومهما كانت درجة هته المؤثرات قوية على نفسية العامل فيجب عليه أن يسيطر عليها ليتمكن من التأقلم مع بيئة عمله.

شكل رقم (III. 25): درجة ارتكاب الخطأ

### les erreurs de décisions relatives à l'innovation

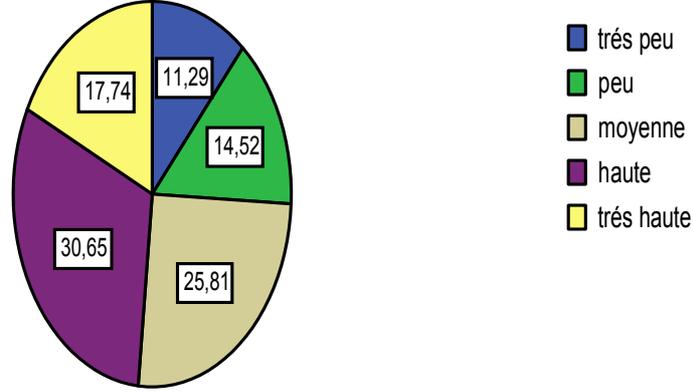


من الجدول رقم (III. 22) يوضح المتوسط الحسابي للإجابات الذي بلغ 3.05 بانحراف معياري 1.165، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 و 5 كحد أقصى، وهذا يعني أن درجة الأفراد يرتكبون الأخطاء أثناء القيام بعملهم بصفة مرتفعة. إن تطور المؤسسات اليابانية هي سماحها لعمالها بتطبيق أفكارهم الجديدة وعدم الاستهزاء بها إذ أنها تلجأ إلى مجموعة من التقنيات بغية الاهتمام بهذه الأفكار كأسلوب العصف الذهني وعلبة الأفكار.

وإننا إذا طبقنا مبدأ آدم سميث في إطار الاقتصاد الكلي "دعه يعمل دعه يمر"، فإنه يمكننا تطبيق هذا المبدأ على المؤسسة، وعليه فإن هذه الأخيرة في هذه الحالة تسمح للعمال بتطبيق أفكارهم الجديدة ما يعني بوجود احتمال الخطأ أو نجاح الأفكار مع ضرورة تحمل الخطأ واعتباره تجربة من تجارب نجاح المؤسسة.

## شكل رقم (III. 26) دوران المعلومات داخل المؤسسة

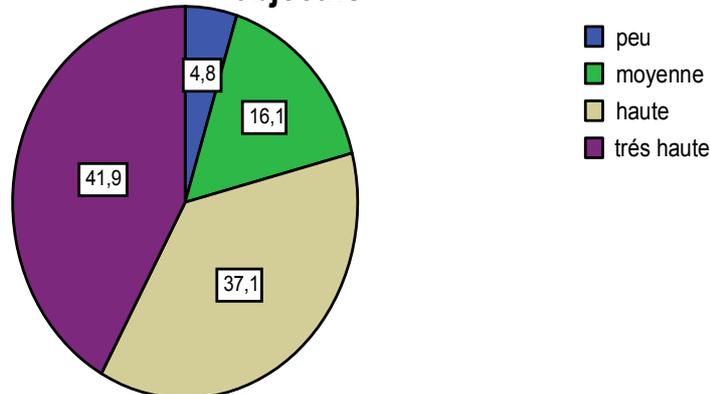
## circulation de l'information interne dans l'entreprise



يتضح من الجدول رقم (III. 23) أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 3.29 بانحراف معياري 1.246، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 1 و 5 كحد أقصى، وهذا يعني أن درجة دوران المعلومات داخل المؤسسة ما بين العمال هي درجة متوسطة وحتى قليلة في بعض الوحدات فنجد هذا المعدل يختلف من وحدة لأخرى، وإن ارتفاع معدل دوران المعلومات ما بين مختلف وحدات المؤسسة يتوقف على مدى رغبة المؤسسة في تحقيق عامل الشفافية، فيمكن القول أن رغبة المؤسسة في تحقيق مبدأ الشفافية يجعل تفكيرها معتمد على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة ككل وعليه فإن عملية دوران المعلومات داخلها يجعل من أفرادها مطلعون على كل المستجدات داخل وخارج المؤسسة.

## شكل رقم (III. 27) قدرة العمال على إنجاز المهمات

## la capacité des employés a la réalisation des missions et les objectifs



يتضح من الجدول رقم (III. 24) أن المتوسط الحسابي للإجابات قد بلغ 4.16 بانحراف معياري 0.872، وتمثلت الإجابات في حد أدنى 2 وحد أقصى 5، وهذا يعني أن للعمال قدرة على القيام بمهماتهم وأهداف المؤسسة بدرجة كبيرة وبطريقة جيدة. بما في ذلك المهمات المتعلقة بالإبداع التي يقوم بها الأفراد كعملية التخطيط للإبداع بشقيه (الإبداع التشغيلي والاستراتيجي)، بالإضافة إلى تنظيمه ومراقبته.

### ❖ اختبار الفرضيات:

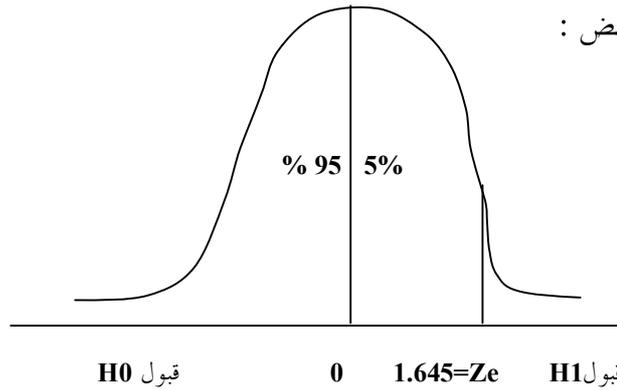
لقد تم اختبار الفرضيات الثلاثة أحادية الحدين بمعدل ثقة 95% وبمستوي المعنوية 5% حيث أن  $Z_e$  تمثل القيمة المعيارية والمقدرة بـ 1.645 وعليه:

1- تحديد الفرضيات:

$$H_0 : m=m_0$$

$$H_1 : m>m_0$$

2- تحديد منطقتي القبول والرفض :



3- حساب T الحسابية باستعمال برنامج SPSS.

4- اتخاذ القرار.

يتم قبول أو رفض الفرضية انطلاقا من الصياغة التالية :

$$T \leq 1.645 : \text{ يتم رفض الفرضية } H_1$$

$$T > 1.645 : \text{ يتم قبول الفرضية } H_1$$

H1: إن التحفيز المعنوي للعمال يساهم في خلقهم للأفكار الجديدة لتحسين المنتجات وطرق الإنتاج في المؤسسة.

## جدول رقم (III. 25) : التحفيز المعنوي وخلق الأفكار

## Case processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
l'impact de motivation morale sur l'innovation * la participation des salariés a la création des nouveaux idées	62	100,0%	0	,0%	62	100,0%
	la participation des salariés a la création des nouveaux idées					Total
	nule	peu	moyenne	haute	trés haute	
l'impact de motivation morale sur l'innovation	0	0	1	1	1	3
faible	2	1	1	1	0	5
moyen	4	0	8	1	0	13
haut	3	4	6	6	2	21
trés haut	3	0	9	7	1	20
Total	12	5	25	16	4	62

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,182(a)	16	,212
Likelihood Ratio	22,177	16	,138
Linear-by-Linear Association	,599	1	,439
N of Valid Cases	62		

a 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is, 19.

## Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,099	,137	,771	,444(c)
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,164	,127	1,284	,204(c)
N of Valid Cases	62			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Crosstabs

المصدر: نتائج الدراسة

- قمنا باختبار الفرضية الأولى بمستوي ثقة يعادل 95 %، وبعد حصولنا على T-student يعادل 1.284، فإنه يتم رفض الفرضية.

H1 ترفض.

أما الفرضية الثانية:

H2: إن الشفافية الموجودة ما بين مختلف الوظائف تعطي للعمال القدرة على إنجاز المهام في المؤسسة.

جدول رقم (III. 26): الشفافية والقدرة على الانجاز

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
le degré de la transparence entre les différents fonctions * la capacité des employés a la réalisation des missions et les buts de l'entreprise	62	100,0%	0	,0%	62	100,0%
	la capacité des employés a la réalisation des missions et les buts de l'entreprise					Total
	peu	moyenne	haute	très haute		
le degré de la transparence entre les différentes	0	1	0	0	1	

fonctions						
peu	2	2	3	3	10	
moyen	1	2	5	3	11	
haut	0	3	10	11	24	
trés haut	0	2	5	9	16	
Total	3	10	23	26	62	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,143(a)	12	,234
Likelihood Ratio	13,394	12	,341
Linear-by-Linear Association	7,360	1	,007
N of Valid Cases	62		

a 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,347	,119	2,869	,006(c)
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,302	,124	2,457	,017(c)
N of Valid Cases		62			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Crosstabs

المصدر: نتائج الدراسة

- قمنا باختبار الفرضية الثانية بمستوي ثقة يعادل 95 %، وبعد حصولنا على T-student يعادل 2.457 فإنه يتم قبول الفرضية.

H2 تقبل.

أما الفرضية الثالثة :

H3: إن العمل الجماعي يعطي فعالية وقدرة في خلق الأفكار الجديدة في المؤسسة.

جدول رقم (III . 27) : العمل الجماعي وخلق الأفكار

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
l'efficacité du travail en groupe * la capacité des employés a la réalisation des missions et les buts de l'entreprise	62	100,0%	0	,0%	62	100,0%
	la capacité des employés a la réalisation des missions et les buts de l'entreprise				Total	
	peu	moyenne	haute	trés haute		
l'efficacité faible du travail en groupe	0	1	0	0	1	
moyenne	2	6	9	7	24	
haute	1	2	13	8	24	
trés haute	0	1	1	11	13	
Total	3	10	23	26	62	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,026(a)	9	,013
Likelihood Ratio	20,238	9	,016
Linear-by-Linear Association	10,043	1	,002
N of Valid Cases	62		

a 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is, 05.

## Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,406	,106	3,439	,001(c)
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,408	,115	3,457	,001(c)
N of Valid Cases		62			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

## المصدر: نتائج الدراسة

- قمنا باختبار الفرضية الثالثة بمستوي ثقة يعادل 95%، وبعد حصولنا على T-student يعادل 3.457 فانه يتم قبول الفرضية.

H3 تقبل.

## خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة عامل ثقافة الإبداع باعتباره مكاميزم مهمّ يؤثر على إدارة الإبداع والذي يساهم بدوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

وقع اختيار مجال دراستنا التطبيقية على المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية LIT-MAG والتي تعتبر من أهم المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال صناعة الأفرشة والأغطية في الجزائر، تم إعطاء لمحة على المؤسسة ككل من حيث المهام والهيكل التنظيمي، ثم سلطنا الضوء على واقع عملية التجديد والإبداع وأيضا على وظيفة البحث والتطوير داخلها، فحاولنا بذلك معرفة ما إذا كان للمؤسسة حقيقة أفكار خلاقة وإدارة فعالة تساهم في تسيير إبداعها وهذا انطلاقا من دراستنا لثقافة الإبداع داخل المؤسسة الوطنية. كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الإصلاحات التي جرت في المؤسسة والإستراتيجية التنافسية المتبعة لديها، مع تحديد عوائق الإبداع والتجديد التي تشهدها المؤسسة.

وفي الأخير تم معالجة البيانات المتحصل عليها من مؤسسة LIT-MAG وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS لمعالجة الاستمارة الموزعة على عمال وإطارات المؤسسة. كما تضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التطبيقية التي تم الوصول إليها من خلال اختبار فرضيات دراسة البحث وذلك بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المؤوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، حيث تم رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية الثانية والثالثة.



خاتمة عامة:

من خلال هذا البحث الذي يعالج موضوع إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات واعتمادا على إشكالية البحث التي تدور حول مساهمة إدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات التي انطلقنا منها:

- إن التحفيز المعنوي للعمال يساهم في خلقهم للأفكار الجديدة لتحسين المنتجات وطرق الإنتاج في المؤسسة الجزائرية .
  - إن الشفافية الموجودة ما بين مختلف الوظائف في الأفكار الجديدة والمعلومات تعطي للعمال القدرة على إنجاز المهام في المؤسسة الجزائرية.
  - إن العمل الجماعي يعطي فعالية وقدرة على إنجاز المهام في المؤسسة الجزائرية.
- اقتضت الحاجة إلى تقسيم بحثنا إلى ثلاثة أقسام الجامعة ما بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث افتتحنا هذه الدراسة بمقدمة عامة، أميناها بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتحصل عليها في البحث.
- من خلال عرضنا للجانب النظري اتضح أنه:

- إذا اعتبر الإبداع جوهر الأنشطة والأعمال الأساسية، فإن ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات في القرن الواحد والعشرين، إذ أنه يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات وهذا عن طريق القدرة على اكتساب المعلومات والتكنولوجيات وبناء الأفكار الخلاقة من أجل إنتاج منتجات تتمتع بالجاذبية والتميز.
- يعد الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع المنافس وأمثل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة ومنتجاتها، مع توفير هذه الأخيرة جو ملائم له وهذا بواسطة إدارة فعالة تسعى لتحقيقه والمعروفة بإدارة الإبداع المرتكزة على ثقافة إبداعية لتعزيز عملية الخلق والتجديد الخاصة بالمؤسسة، فالدور الرئيسي للمؤسسة المبدعة يكمن في تحقيق عامل الإبداع على أرضية الواقع مع عدم تجاهلها لاستراتيجيات المنافس ومختلف التقنيات المستعملة لديه.
- لإدارة الإبداع عوامل متداخلة ومتفاعلة فيما بينها، فنجد أن عامل ثقافة الإبداع يعتبر قلب الإدارة، بينما

إدارة المعرفة وإدارة التغيير هما عاملان يمنحان لها طابع الديمومة، أما وظيفة البحث والتطوير فتقدم لإدارة الإبداع صبغة التجديد ومواكبة الأحداث والتطورات، وبالمقابل نجد إدارة المشروع الإبداعي والتي تعتبر المرأة الحقيقية التي تجسد واقع الأفكار الخلاقة للمؤسسة.

وبغرض تدعيم الدراسة النظرية وإثبات مدي مساهمة إدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دعمنا بحثنا بدراسة تطبيقية محاولين من خلالها التعرف على واقع ثقافة الإبداع في المؤسسة الجزائرية للأفرشة المغربية LITMAC بتلمسان- باعتباره أهم الميكانيزم المساهم في تحقيق هذه الإدارة.

وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لعدة أسباب نجلها في مايلي:

- باعتبارها عون اقتصادي مهمّ فهي تساهم في إثراء الاقتصاد الوطني عن طريق منتجاتها التي تخدم المجتمع بجميع فئاته.

- رغبة المؤسسة في التطور والاستمرارية في السوق بالرغم من وجودها في بيئة لا تسمح لها بتحقيق ذلك.

- تعرضها للمنافسة، فهي تواجه خطر هذا الأخير في السوق سواء كانت منافسة محلية أو أجنبية.

- اعتماد المؤسسة في أنشطتها على الأفكار الجديدة والتي تسمح لها بحس مفهوم الإبداع في إنتاج المنتجات، غير أنه في حقيقة الأمر هي غير مدركة لطبيعة إبداعاتها وهذا بسبب نقص عامل ثقافة الإبداع، ما يجعل من إبداعاتها تسير بطريقة عشوائية نتيجة لغياب إدارة الإبداع المختصة في ذلك.

قبل تحليل واقع ثقافة الإبداع في مؤسسة LITMAC- بتلمسان، تم إعطاء صورة شاملة على المؤسسة وإلى العوامل المساعدة في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تم التطرق إلى واقع عملية الخلق والتجديد، إضافة إلى الإصلاحات التي تم إدخالها على الموارد البشرية والمادية ومع الأطراف المتعاملة معها والتي يمكن اعتبارها كنقاط قوة خاصة بالمؤسسة، والتي هي ملخصة في النقاط التالية:

- تكوين اليد العاملة المؤهلة من جديد لتصبح يد عاملة كفئة، واعتبارها مورد بشري من غير الممكن التخلي أو الاستغناء عنه.
- أضححت تعاملات المؤسسة لا تقتصر على الزبون العادي فقط وإنما أضافت إلى ذلك خدمة قطاعات الدولة: كالشرطة والمرافق العمومية كالمستشفيات... الخ.
- استقطاب المؤسسة لعدد كبير من العمال من 20 عامل إلى 140 عامل.

- اعتماد المؤسسة على نظام الإعلام الآلي بغية وضع برنامج يسهل عملية تسيير كل التعاملات مع الزبائن والموردين وهذا بسبب استجابة المؤسسة لدعوة إعادة الهيكلة الوطنية *la mise a niveau*.
  - بالإضافة إلى زيادة الاستثمار في آلات الشحن والنقل والتوزيع من أجل قدرة المؤسسة على تغطية المنتجات في السوق عبر أنحاء الوطن.
- وإنّ من أخطر العوائق التي تؤثر سلبا على عمليات الإبداع داخل المؤسسة والتي تم اعتبارها كنقاط ضعف يستوجب على المؤسسة تحويلها إلى فرص مستقبلية ينبغي استغلالها، والمتمثلة في:
- مشكل استيراد المادة الأولية من الخارج.
  - عملية تسديد المؤسسة للقروض البنكية، حيث تقوم المؤسسة حاليا بتسديد جميع المستحقات البنكية. فبالرغم من الأرباح التي تحصل عليها غير أنّ جزء كبير منها مخصص للبنك نتيجة للقروض المأخوذة منه سلفا.
- ونتيجة لاعتمادنا على استمارة متكونة من مجموعة من المتغيرات النوعية فإنه يتم معالجتها وتحليلها ببرامج إحصائية التي تعالج هذا النوع من المتغيرات أشهرها برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج نجملها في مايلي:
- يظهر من نتائج الدراسة أنّ الأفكار الجديدة المقترحة من طرف العمال تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار والتي لعبت دور في تطوير منتجاتها بدرجة كبيرة، أما معرفة العمال بالمستجدات الواقعة داخلها فهي معرفة متوسطة، نتيجة لارتباطها بمجموعة من القيود كالتسلسل الإداري.
  - تبين من نتائج الدراسة أنّ المؤسسة قد تحصلت على تحسينات بدرجة جيدة وهذا نتيجة لإدماج عامل الإبداع في أنشطتها اليومية، خصوصا بعد إدخال بعض التعديلات والتقنيات المستحدثة في عمليات الإنتاج كتقنية *Techmac* والتي ساهمت في خلق نوع جديد من المنتجات.
  - كما تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للعمل الجماعي، فقد بينت النتائج أنّ له فعالية كبيرة ونتيجة لارتفاع نسبة التشارك ما بين أفراد المؤسسة فهذا يساعد على خلق جو جماعي للعمل.

- اتضح من نتائج الدراسة أن المؤسسة تعطي أهمية قليلة في ما يخص التحفيز المادي للعمال، أما درجة الشفافية الموجودة في الأفكار والمعلومات ما بين مختلف الوظائف هي موجودة بدرجة كبيرة داخل المؤسسة، كما استنتجنا أن كفاءة الأفراد المسؤولة عن مراقبة عمليات الإبداع داخل المؤسسة هي متوسطة.
- ونتيجة لقيام العمال بتجارب أفكارهم الجديدة فإن درجة ارتكابهم للأخطاء تشهد ارتفاعاً، إضافة إلى قدرتهم في بعض الحالات بالقيام بمهامهم وأهداف المؤسسة.

لقد تبين جلياً من الجانب النظري والتطبيقي مدى مساهمة إدارة الإبداع في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، ولكن من الواضح أن هذه الإدارة مرتكزة على مجموعة من المتغيرات المكونة لها أهمها ثقافة الإبداع فحضورها يؤكد على بناء إدارة فعالة تساهم في تسيير إبداعات المؤسسة وأفكارها الجديدة والعكس صحيح. لدى إدارة الإبداع القدرة على منح مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة الجزائرية للأفرشة المغاربية LIT MAC وهذا بناء ثقافة إبداعية خاصة بها والشاملة على مجموعة من المبادئ والقيم الذاتية المتعلقة بها، باعتبار أن هذه الثقافة هي الأداة الفعالة السامحة لخلق إدارة لتسيير إبداعات المؤسسة وأفكارها الجديدة نحو الأهداف المخطط لها مستقبلاً.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تحصلت على تحسينات نتيجة لاهتمامها بعامل الإبداع في أنشطتها اليومية، وكل هذا راجع إلى قيامها بإدخال بعض التعديلات والتقنيات المستحدثة في عمليات الإنتاج والتي ساهمت في خلق نوع جديد من المنتجات ذات الميزة التنافسية في السوق الجزائري. كما يمكن القول أن للمؤسسة طابع إبداعي، غير أن درجة ثقافة الإبداع لديها هي قليلة وهذا ما يدل على أنه ليس للمؤسسة إدارة إبداع، ولكن هذا لا يعني أنه ليس للمؤسسة عمليات إبداعية.

وبالتالي تمكنا من استخلاص نتائج مهمة والتي على أساسها تم رفض الفرضية الأولى التي تري بأن التحفيز المعنوي للعمال يساهم في خلق الأفكار الجديدة لتحسين المنتجات وطرق الإنتاج في المؤسسة، لعدة أسباب أهمها:

- حسب عمال المؤسسة فإن خلق الأفكار الجديدة ترتبط بدرجة وثيقة بالترقيات الممنوحة لهم وهذا لكي يتسنى لهم القدرة على اكتشاف المستجدات الواقعة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

- يعتبر العمال التحفيز المعنوي كعامل مؤثر على كل المؤسسة وليس فقط على عملية خلق الأفكار الجديدة والإبداع.

- يعطي عمال المؤسسة أهمية كبيرة للتحفيز المادي مقارنة مع التحفيز المعنوي واستعدادهم لخلق قيم مضافة مقابل مكافآت مالية وهذا بسبب طبيعة الفرد المحبة للماديات.

وتمّ التأكد من صحة الفرضية الثانية التي ترى بأنّ الشفافية الموجودة في الأفكار والمعلومات ما بين مختلف الوظائف تسمح للعمال بانجاز مهامهم في المؤسسة، كما تم قبول الفرضية الأخيرة والتي ترى بأنّ العمل الجماعي يعطي فعالية وقدرة في خلق الأفكار الجديدة في المؤسسة.

وانطلاقاً من النتائج السابقة يتم اقتراح التوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة أن تخلق ثقافة إبداعية خاصة بها وتجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعمل على نشرها داخل المؤسسة وذلك عن طريق:

- توعية العمال بأهمية الخلق والدور الذي يحققه للمؤسسة مقارنة بالمنافس.
- السماح للعمال بتطبيق تجاربهم الجديدة.

- على المؤسسة خلق جو ملائم للإبداع من أجل القدرة على تسييره بطريقة فعالة وهذا عن طريق إدارة الإبداع، لأنه قد تبين لنا من الدراسة السابقة أنّ للمؤسسات الجزائرية الرغبة في التميز في السوق الوطني وحتى الأجنبي، غير أنّ البيئة المتواجدة فيها لا تسمح لها أحياناً بتحقيق أهدافها، إضافة إلى غياب إدارة لتسيير إبداعاتها، وهذا إمّا لنقص الكفاءات والمهارات في المؤسسات الجزائرية أو جهل هذه الأخيرة بوجود في الأصل إدارة إبداع.

- يجب على المؤسسة أن يكون لديها وظيفة بحث وتطوير مستقلة وذلك عن طريق:

- ارتباط المؤسسة بالمؤسسات الأخرى وبالمخابر في حالة الضرورة.
- تخصيص المؤسسة جزءاً من الميزانية العامة لها في نفقات التربصات والبحث والتطوير.
- منح المؤسسة التربصات.

▪ ترقية العمال المساهمين في تكوين هذه الثقافة والعاملين على تطبيقها لكي يتسنى للمؤسسة بناء إدارة إبداع فعالة .

- يجب عليها الاهتمام أكثر بالجانب المادي كمنحها للمكافآت علنا.
- يجب على المؤسسة فتح فروع أخرى والدخول في أسواق جديدة وعدم التركيز فقط على إنتاج الأفرشة فتجد بذلك بديل في حالة فشل منتجاتها في السوق.
- إتباع المؤسسة إستراتيجية التنويع غير المرتبط في بعض الأحيان يجعل منها أكثر نشاطا واستقلالية على منافس المؤسسة.
- بذل المؤسسة جهد أكبر من أجل حصولها على شهادة ISO 9001/2000، وهذا لكي يتسنى لها تصدير منتجاتها إلى أوروبا وبالتالي توسيع نطاق عملها وأسواقها.
- محاولة المؤسسة خلق المزيد من الأفكار الجديدة حول عمليات الإنتاج والعمل على المحافظة عليها عن طريق اللجوء إلى هيئات مختصة في المحافظة على براءات الاختراع والملكية الفكرية.



### المراجع العربية:

1. برافين جوبتا ، ترجمة أحمد المغربي، « الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين »، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
2. بدران بن عبد الرحمان العمر، « التحليل الإحصائي في البحث العلمي باستخدام SPSS »، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004.
3. جمال الدين لعويسات ، «مبادئ الإدارة» ، دار هومة للطباعة والنشر، 2000.
4. رفعت عبد الحليم الفاعوري، « إدارة الإبداع التنظيمي»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
5. ربحي مصطفى عليان، «إدارة المعرفة»، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 .
6. زكريا مطلق الدوري، « الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2005.
7. زيد منير العبوي، «إدارة التغيير و التطوير»، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2007.
8. سليم بطرس جلدة وزيد منير العبوي، « إدارة الإبداع والابتكار»، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006 .
9. سنان الموسوي، «الإدارة المعاصرة...الأصول و التطبيقات»، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
10. سليم إبراهيم الحسينية، « الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظامي»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
11. عبد السلام أبو قحف، « التنافسية وتغيير قواعد اللعبة»، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 .
12. فتحي عبد الرحمن جروان، «الإبداع»، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002
13. فريد النجار، « إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)»، مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
14. محمد زويد العتيبي، « الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري»، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2007.
15. مؤيد سعيد السالم، « نظرية المنظمة الهيكل والتصميم »، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.
16. مصطفى عبد الله أبو القاسم حشيم، «مبادئ علم الإدارة العامة»، الجامعة المفتوحة طرابلس، سنة 2000.
17. محمد عواد احمد الزبادات، « اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة »، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
18. محمد بن يوسف النمران العطييات، «إدارة التغيير»، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006 .
19. محسن أحمد الخضيري، « صناعة المزايا التنافسية »، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2004.
20. محسن احمد الخضيري، « الإدارة التنافسية للوقت»، اترك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2000.
21. نجم عبود نجم، « إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات»، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 .

22. نعيم إبراهيم الظاهر، « إدارة المعرفة»، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، 2009.
23. نجم عبود نجم، « إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات»، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008 .
24. ناصر داداي عدون، « الإدارة والتخطيط الاستراتيجي»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعية، 2001 .
25. نبيل مرسي خليل، «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998 .

### ❖ المراجع باللغة الفرنسية:

26. **ABRAHAM FROIS. G**, « *Croissance Innovations Bulles Spéculatives* », Ed Economica, 2003.
27. **AZNAR. G**, « *100 Idée techniques de créativité pour produire et les gérer* », Edition d'organisation, 2005.
28. **ATAMER. T, GALORI. R**, « *Diagnostic et Décisions Stratégiques* », DUNOD, 2eme édition, Paris ,2003.
29. **BLOCH. A**, « *L'Intelligence économique* », Ed Economica, 2ème édition, 1999.
30. **BENOIT. C**, « *La Boite a outils de l'Innovation* », Dunod, Paris ,2008.
31. **BOYER.L et EQUILBEY. N**, « *Organisation Théories Application* », éditions d'organisation, Deuxième édition ,2003.
32. **CHARLES. B**, « *Fabriquer le Futur2. l'Imaginaire au service de l'innovation* », Pearson Education France, Paris.2007.
33. **D.LITTLE .A**, « *Les maitres de l'innovation totale* », traduction Jean-Philippe. D, Ranganath Nayak. P, éditions d'organisation, France, 1996.
34. **DIVRY .C, TROUVE. P**, « *PME et Innovations* », La documentation française, Paris 2004.
35. **FERNEZ. S, WALCH**, « *Le management de l'innovation de la stratégie aux projets* », édition Vuibert, 2006.
36. **FRERY. F, GERRY. J, SCHOLE. K, WHITTINGTON.R**« *Stratégie* », Person Education, 8<sup>ème</sup> édition, 2008.
37. **FERNEZ, WALCH .S** « *Le management de l'innovation de la stratégie aux projets* », édition Vuibert, 2006.
38. **FLIPOT J. P**, « *L'innovation dans les activités de service, une démarche à rationaliser* », éditions d'organisation, France, 2000.
39. **GUELLEC .D**, « *Economie de L'innovation* », éditions La Découverte, Paris, 1999.
40. **GARIBALDI. G**, « *Stratégie concurrentielle* », les éditions D'organisation, 2ème édition, 1996.
41. **HANS .J**, « *La Créativité de L'agir* », Edition Le Cerf, 1992.
42. **LE BAS. C**, « *Economie des innovations techniques* », Ed Economica, 1981.
43. **LE BAS .C**, « *Economie de l'innovation* », Ed .Economica, Paris, 1995.

44. **LE BOTERF. G**, « *L'ingénierie des Compétences* », éditions d'organisation ,2<sup>ème</sup> édition ,1998-1999.
45. **LEMAIRE. J.P**, « *Stratégies d'internationalisation* », Dunod, Paris, 2003.
46. **MILLIER. P**, « *Stratégie et marketing de l'innovation technologique* », Dunod, Paris, 1997.
47. **MUSSO. P**, « *Fabriquer le futur 2 l'imaginaire au service de l'innovation*», Pearson Education France, Paris.2007.
48. **NICOLAS-LYNN.F ET METELKA. K**, « *L'innovation Clef du Développement* », IFRI, MASSON, Paris, 1995.
49. **PETERS. T**, « *L'innovation un cercle vertueux* », éditions Village Mondial, Paris.1998.
50. **PORTER. M**, « *l'avantage concurrentiel* », Dunod, Paris ,1999.
51. **PORTER. M**, « *Avantage concurrentielle des Nations* », Inter Edition ,1999.
52. **PORTER. M**, « *Choix stratégiques et concurrence*», Ed .Economica, 1982.
53. **PORTER M**, « *L'avantage concurrentiel* », Dunod, Paris, 1997.
54. **ROMON. F**, « *Management de l'innovation* », édition d'organisation, 2010.
55. **SCHUMPETER .J**, « *Capitalisme, Socialisme, et démocratie*», Payot ,1974.
56. **SAUCET. M**, « *Innovator* » : innover et gagner face à la crise, La Tour des Ventes, 2009.
57. **SOPARNOT. R, STEVENS. E**, « *Management de l'Innovation* », Dunod, Paris, 2007.
58. **TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K**, « *Management de L'Innovation* », Éditions De Boeck université, 2006.
59. **TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K**, « *Management de l'innovation* », éditions De Boeck Université, 2009.
60. **TALLARD. M, THERET. B, URI. D**, « *innovation institutionnelle et territoire* », L'Harmattan.2000.
61. **UZUNIDIS. D**, « *L'innovation et l'économie contemporaine* », De Boeck université, lère éditions, 2004.

❖ المراجع الإنجليزية:

62. **BURNS. T, & STALKER G.M**, « *The management of innovation*», OXFORD university Press, 2001.
63. **DODGSON. M**, « *The management of Technological Innovation*», OXFORD, University Press, 2002.
64. **DODGSON. M, DAVID .G, AND AMMON .S**, « *The management of technological innovation*», OXFORD university Press, 2008.

65. **BONNAL. P**, « *Management de L'innovation Organisation, innovation et R&D* », mardi 21 Septembre 2009.
66. **CHARLES. B**, « *Fabriquer le futur 2 l'imaginaire au service de l'innovation* ». Pearson Education France, Paris, 2007.
67. **CHAN KIM .W** et **MAUBORGNE .R**, « Créer, un nouvel espace de marché », in Harvard Business Review, éditions d'organisation, 2007.
68. **DUTHEIL.A**, « Harvard Business Review sur L'innovation », éditions d'organisation, 2007.
69. **FORAY. D**, « *Inerties Institutionnelles et Performances Technologiques* » in : la Dynamique Des Systèmes D'innovation : l'exemple Français, L'Harmattan, 2000.
70. **FERNEZ – WALCH. S**, « *le management de l'innovation* » : définition et enjeux pour l'entreprise, Colloque MI et entreprise apprenante, 25/11/09.
71. **GIARD. V** ET **MIDLER. C**, Centre de recherche en gestion, Ecole Polytechnique et CNRS.
72. **GUIDE L'INNOVATION**, Confiacé Par L'Union européenne Fonds social européen, Article 6 Mesures Innovation.
73. **Innovation et entreprise** : « *Rôle des acteurs socio-économiques, Contribution des interlocuteurs sociaux réunis au sein du CCE, du SERV, du CESRBC et du CESRW* », Conférence du 2 juillet 2010.
74. **KLEIN. J-L**, **FONTAN. J-M**, **DENIS. H**, **BENOIT. L**, « *l'innovation sociale au Québec* », un système d'innovation fondé sur la concertation, mai 2009, CRISES.
75. **PONTHOU. L**, « *Conception de produits et services du futur* ». in : « *Fabriquer le futur 2 l'imaginaire au service de l'innovation* ». Pearson Education France, Paris, 2007.
76. **PIERRE.M**, « *Imaginaire et innovation* ». in : *Fabriquer le Futur 2.l'Imaginaire au service de l'innovation*. Pearson Education France, Paris, 2007.
77. **PONTHOU. L**, « *Conception de produits et services du futur* », in : « *Fabriquer le futur 2 l'imaginaire au service de l'innovation* », Pearson Education France, Paris.2007.
78. **MUSSO. P**, « *Imaginaire et innovation* », in : *Fabriquer le Futur 2.l'Imaginaire au service de l'innovation*, Pearson Education France, Paris.2007.
79. **WEIL. T**, « *Le management de l'innovation* », Annales des Mines, Décembre 2003.

❖ المقالات باللغة الانجليزية:

80. **PETERS. T**, « *Innovate or Die* », The Innovation 121 a Menu of essential innovation Tactics.
81. **MARY. J.B & TUSHMAN. M**, « *Process Management and Technological Innovation: A longitudinal study of the Photography and Paint industries*», 2002, by Johnson Graduate School, Cornell University.
82. **HAMEL. G**, « *The Why, What, and How of management Innovation* », Harvard business Review, February, 2006.
83. **SAKAKIBARA. K**, « *Capturing the value from innovation, introduction to our Discussion at the Japan Research Center for technology and innovation Management* », In Strategic Management of technology and innovation, Asian Productivity Organization, 2007.
84. **YAMACHIKA. H & GOTO. Y**, « *Importance of Practical MOT humain Ressources Development and Policy of METI*», in Strategic Management of technology and innovation, Asian Productivity Organization, 2007.
85. **SERRATE. O**, « *Sparking Innovations in Management*, Knowledge Solutions, March 2010/77.
86. **BIRKINSHAW. J & HAMEL .G & J. MOL. M**, « *management innovation*», academy of management review, October, 2008, Vol. 33, No. 4.

❖ المجلات باللغة العربية:

87. عباس مزعل مشرف، « إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي »، مجلة آداب الكوفة، العدد (1)، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
88. محمد البشير مبروك، « المؤسسة الاقتصادية بين الاحتكار كضرورة وتكلفتها المرتفع »، مجلة العلوم الاقتصادية استراتيجية الابتكار والتغيير في المؤسسة، العدد أبريل 2005، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع - بلعباس - الجزائر.
89. محمد قريشي، « مجلة الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية »، قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.

❖ رسائل دكتوراه:

90. **CORTES ROBLES Guillermo**, « *Management de L'innovation technologique et des connaissances* », 2006, thèse de doctorale de l'institut national polytechnique de Toulouse.

91. <http://www.innovatech> .
92. [http://www.futuris-village.org/FV-jalons/3-collections\\_futuris/regards\\_2015-definition\\_innovation.pdf](http://www.futuris-village.org/FV-jalons/3-collections_futuris/regards_2015-definition_innovation.pdf)
93. [http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/documents/cap\\_innovation.pdf](http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf)
94. <http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-21.pdf>
95. <http://perl.club-internet.fr/>
96. <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdisert.pdf>
97. <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdissert.pdf>
98. [http://www.atkearnay.de/content/misic/wrapper.php/name/file\\_at\\_kearny\\_innovation\\_management\\_accessm](http://www.atkearnay.de/content/misic/wrapper.php/name/file_at_kearny_innovation_management_accessm)
99. <http://www.atosworldline.fr/Fr/Innovations/index.html>
100. <http://www.jpbc.com/index.php>
101. <http://www.creativite-rt-territoires.org>
102. [http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated\\_innovation\\_PLI.pdf](http://www.innovationtools.com/PDF/Integrated_innovation_PLI.pdf)
103. [http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/documents/cap\\_innovation.pdf](http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf)
104. [http://www.lascap.de/Downloads/ARTIFICIAL\\_CREATIVITY.PDF](http://www.lascap.de/Downloads/ARTIFICIAL_CREATIVITY.PDF)
105. <http://ftp.uni-paris1.fr/pub/mse/cahiers2001/V01067.pdf>
106. [http://www.getratex.ch/bcge\\_dialogue%2520\\_fall\\_2003.PDF](http://www.getratex.ch/bcge_dialogue%2520_fall_2003.PDF)
107. <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/562714/1/AOSI-2009-CASOJ.pdf>
108. [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com)
109. [www.dialog-productivite.tn](http://www.dialog-productivite.tn)



## قائمة الجداول

## قائمة الجداول

- جدول (1.أ) الفرق ما بين الإبداع و الذكاء..... 14
- جدول (2.أ) تغيير الاتجاه الاستراتيجي من أجل خلق فضاء جديد في السوق..... 36
- جدول (3.أ) المراحل الثلاثة للإبداع حسب Abernathy و Utterback ..... 48
- جدول (1.ب) الميزات الإستراتيجية الناتجة عن الإبداع..... 100
- جدول (2.ب) أثر الإبداع على الإستراتيجية التنافسية..... 103
- جدول (3.ب) تأثير إدارة الإبداع على الميزة التنافسية..... 105
- جدول (1.ب.3) المعلومات المتعلقة بـ " منتج MIAMI " ..... 118
- ملحق رقم (2):
- جدول (2. ب.3) توزيع العمال المستجوبين حسب السن.
- جدول (3. ب.3) توزيع العمال المستجوبين حسب الصنف.
- جدول (4. ب.3) توزيع العمال المستجوبين حسب المستوى الدراسي.
- جدول (5. ب.3) توزيع العمال المستجوبين حسب الخبر المهنية.
- جدول (6. ب.3) علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار.
- جدول (7. ب.3) الأفكار المقترحة من طرف العمال لتحسين المنتجات.
- جدول (8. ب.3) مساهمة الاجتماعات في حل المشاكل.
- جدول (9. ب.3) المستجدات داخل المؤسسة.
- جدول (10. ب.3) فعالية طرق الاتصال.
- جدول (11. ب.3) درجة التحسينات المتحصل عليها في المنتجات.
- جدول (12. ب.3) فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- جدول (13. ب.3) درجة فهم العمال لأهداف المؤسسة.

- جدول (14. III) درجة جاذبية عامل التحفيز في بعث روح المنافسة والإبداع ما بين العمال
- جدول (15. III) أثر عامل التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع.
- جدول (16. III) غياب الإجراءات المساعدة في تحقيق الإبداع.
- جدول (17. III) التربصات .
- جدول (18. III) ( تشارك العمال في خلق الأفكار الجديدة/درجة كفاءة الأفراد المسؤولة عن مراقبة عمليات الإبداع/تشارك الأفراد في الوسائل.
- جدول (19. III) تشارك العمال في الآلات.
- جدول (20. III) درجة الشفافية.
- جدول (21. III) توزيع تأقلم بيئة العمل مع الحالة النفسية وقدرات العمال.
- جدول (22. III) درجة ارتكاب الخطأ.
- جدول (23. III) دوران المعلومات داخل المؤسسة.
- جدول (24. III) قدرة العمال على إنجاز المهمات.
- جدول (25. III) التحفيز المعنوي وخلق الأفكار.....141
- جدول (26. III) الشفافية والقدرة على الانجاز.....142
- جدول (27. III) العمل الجماعي وخلق الأفكار.....144

## قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

- شكل (1.I) النموذج التفريقي للإبداع والابتكار..... 13 -
- شكل (2.I) التصنيفات الأربعة للإبداع..... 18 -
- شكل (3.I) يوضح متطلبات الزبون في السوق ومنتجات المؤسسة ..... 20 -
- شكل (4.I) الإبداع في المنتج و الإبداع في النظم المرحلة..... 21 -
- شكل (5.I) منحى الإبداع (s)..... 23 -
- شكل (6.I) منحى القيمة ..... 33 -
- شكل (7. I) منحى هيب ..... 40 -
- شكل (8.I) المحيط التكنولوجي للإبداع المستنبط من نموذج (M. Porter)..... 41 -
- شكل (9.I) النموذج الخطى للإبداع حسب "Schumpeter"..... 44 -
- شكل (10.I) المراحل الثلاثة للإبداع حسب Abernathy و Utterback..... 47 -
- شكل (1.II) يوضح القوى الداخلة في إدارة الإبداع ..... 58 -
- شكل (2.II) الإبداع الاستراتيجي والإبداع التشغيلي ..... 64 -
- شكل (3.II) قنوات الإبداع ..... 66 -
- شكل (3. II) حالة الاستقرار والتوازن للمؤسسة ..... 76 -
- شكل (4.II) النظم المرحلة (العمليات) المتعلقة بإدارة الإبداع ..... 83 -
- شكل (5.II) التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي ..... 88 -
- شكل (6.II) دورة حياة الميزة التنافسية ..... 91 -
- شكل (7.II) القوى التنافسية الخمسة ..... 92 -
- شكل (8.II) نموذج شجرة إدارة الإبداع ..... 98 -
- شكل (1.III) الهيكل التنظيمي لمؤسسة "LIT-MAG" ..... 112 -
- شكل (2.III) كمية الإنتاج وحجم المبيعات " MIAMI " ..... 119 -
- شكل (3.III) التكاليف الإجمالية ورقم الأعمال " MIAMI " ..... 120 -
- شكل (4. III) النسب المثوية للعمال المستجوبين حسب السن ..... 124 -
- شكل (5. III) النسب المثوية للعمال المستجوبين حسب الصنف ..... 124 -
- شكل (6.III) النسب المثوية للعمال المستجوبين حسب المستوي الدراسي ..... 125 -
- شكل (7.III) توزيع العمال المستجوبين حسب الخبر المهنية ..... 125 -

- شكل (III.8) علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار .....126
- شكل (III.9) الأفكار المقترحة من طرف العمال لتحسين المنتجات .....127
- شكل (III.10) مساهمة الاجتماعات في حل المشاكل .....128
- شكل (III.11) المستجندات داخل المؤسسة .....128
- شكل (III.12) فعالية طرق الاتصال .....129
- شكل (III.13) درجة التحسينات المتحصل عليها في المنتجات .....129
- شكل (III.14) فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة .....130
- شكل (III.15) فهم العمال لأهداف المؤسسة .....131
- شكل (III.16) درجة جاذبية عامل التحفيز في بعث روح المنافسة والإبداع ما بين  
العمال .....131
- شكل (III.17) أثر عامل التحفيز المادي على الإبداع .....132
- شكل (III.18) أثر عامل التحفيز المعنوي على الإبداع .....132
- شكل (III.19) غياب الإجراءات المساعدة في تحقيق الإبداع .....133
- شكل (III.20) التربصات .....134
- شكل (III.21.1) تشارك العمال في خلق الأفكار الجديدة .....134
- شكل (III.21.2) درجة كفاءة الأفراد المسؤولة عن مراقبة عمليات الإبداع .....135
- شكل (III.22) تشارك العمال في الآلات "التنسيق" .....136
- شكل (III.23) درجة الشفافية .....136
- شكل (III.24.1) تأقلم قدرات العمال مع بيئة العمل .....137
- شكل (III.24.2) تأقلم الحالة النفسية للعمال مع بيئة العمل .....137
- شكل (III.25) درجة ارتكاب الخطأ .....138
- شكل (III.26) دوران المعلومات داخل المؤسسة .....139
- شكل (III.27) قدرة العمال على إنجاز المهمات .....139

[Tapez un texte]



ملحق رقم 1

استمارة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي سيدي السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار بحث أكاديمي يهدف إلى دراسة واقع إدارة الإبداع في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحسين تنافسية هذه الأخيرة، وفي هذا الصدد نرجو من سيادتكم التعاون معنا بغرض إنجاز هذا البحث ولكم كامل الشكر والعرفان، كما نخططكم علماً أنّ المعلومات التي يتم الحصول عليها ستستعمل لغاية إنجاز هذا البحث لا غير.

الخوّر الأول: التعريف بالأفراد العاملين داخل المؤسسة

- السن :
- الجنس:
- الحالة العائلية:
- المستوى الدراسي:
- الخبرة المهنية

الخوّر الثاني: إدارة وتنظيم الأفراد داخل المؤسسة

❖ أعط نقطة من 1 إلى 5 لكل الجمل التالية حيث:

غير مطلقاً	غير ملائم	متوسط	ملائم	ملائم جداً	
					هيكنا التنظيمي يساعدنا على اتخاذ القرارات
					يستطيع الأفراد اقتراح الأفكار لتحسين المنتجات وطرق الإنتاج
					الاجتماعات المنعقدة لحل المشاكل هي متكررة وتؤدي إلى تحقيق أهدافها المسطرة .
					جميع العمال مطلعون على المستجدات داخل المؤسسة

## الملاحق

❖ على حسبكم:

قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	
					الطرق المستعملة في عملية الاتصال Internet ,extranet: intranet ,téléphone, fax. هي ذات فعالية كبيرة
					التحسينات المتحصل عليها جراء إدخال عامل الإبداع داخل المؤسسة

❖ على حسبكم :

قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	
					نعمل بفعالية في إطار العمل الجماعي داخل المؤسسة
					إن الإدارة العليا تتمكن من شرح أهداف المؤسسة للعمال

❖ استنادا إلى المقياس التالي اجب على الأسئلة التالية:

قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	
					جاذبية عامل التحفيز في بعث روح المنافسة والإبداع ما بين الأفراد
					درجة تأثير الحافز المادي على الإبداع
					درجة تأثير الحافز المعنوي على الإبداع
					ليس لدينا إجراءات تساعدنا في تحقيق إدارة الإبداع بفعالية لتطوير وتحسين المنتجات وطرق إنتاجها

## الملاحق

❖ استنادا إلى المقياس التالي اجب على الأسئلة التالية:

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	قليلا	منعدم	
					استفدت مسبقا من التربصات خارج المؤسسة
					يتشارك أفراد المؤسسة في خلق الأفكار الجديدة
					مبادرة العمال في البحث عن المعلومات خارج المؤسسة
					كفاءة الأفراد المسؤولة عن مراقبة عمليات الإبداع

### المحور الثالث : ثقافة الإبداع

❖ استنادا إلى المقياس التالي اجب على الأسئلة التالية:

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	قليلا	قليلا جدا	
					ما مدى تشارك العمال في الوسائل والأدوات المستعملة داخل المؤسسة
					ما مدى درجة الشفافية الموجودة ما بين مختلف الوظائف
					حسب رأيكم هل مناخ عملكم يتناسب مع حالتكم النفسية
					حسب رأيكم هل مناخ عملكم يتناسب مع مؤهلاتكم وقدراتكم
					حق العمال في ارتكاب الأخطاء (حرية الانجاز)
					تشارك العمال في المعلومات داخل المؤسسة
					قدرة العمال على الانجاز

شكرا على حسن تعاونكم



ملحق رقم 2

جدول النتائج

جدول رقم (III.2) : توزيع العمال المستجوبين حسب السن

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		2,50
Std. Deviation		1,098
Minimum		1
Maximum		6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16-25	8	12,9	12,9	12,9
	26-35	30	48,4	48,4	61,3
	36-45	14	22,6	22,6	83,9
	46-55	6	9,7	9,7	93,5
	56-65	3	4,8	4,8	98,4
	supérieur a 65	1	1,6	1,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III.3) : توزيع العمال المستجوبين حسب الصنف

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		1,15
Std. Deviation		,355
Minimum		1
Maximum		2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	homme	53	85,5	85,5	85,5
	femme	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III.4) : توزيع العمال المستجوبين حسب المستوى الدراسي

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		2,94
Std. Deviation		1,022
Minimum		1
Maximum		5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
primaire	7	11,3	11,3	11,3
moyen	11	17,7	17,7	29,0
secondaire	25	40,3	40,3	69,4
universitaire	17	27,4	27,4	96,8
des études supérieure	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 5) : توزيع العمال المستجوبين حسب الخبر المهنية

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		1,90
Std. Deviation		1,155
Minimum		1
Maximum		5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
infeieur de 5 ans	29	46,8	46,8	46,8
6-10 ans	21	33,9	33,9	80,6
11-15 ans	5	8,1	8,1	88,7
16-20 ans	3	4,8	4,8	93,5
superieur de 20ans	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 6) : علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		3,77
Std. Deviation		,913
Minimum		1
Maximum		5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
trés défavorable	4	6,5	6,5	6,5
moyen	10	16,1	16,1	22,6
favorable	40	64,5	64,5	87,1
trés favorable	8	12,9	12,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 7) : الأفكار المقترحة من طرف العمال لتحسين المنتجات

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		3,89
Std. Deviation		,889
Minimum		1
Maximum		5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
tré défavorable	2	3,2	3,2	3,2
défavorable	4	6,5	6,5	9,7
moyen	4	6,5	6,5	16,1
favorable	41	66,1	66,1	82,3
tré favorable	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 8) : مساهمة الاجتماعات في حل المشاكل

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		3,29
Std. Deviation		,998
Minimum		1
Maximum		5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
trés défavorable	4	6,5	6,5	6,5
défavorable	7	11,3	11,3	17,7
moyen	23	37,1	37,1	54,8
favorable	23	37,1	37,1	91,9
trés favorable	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (9. III) : المستجندات داخل المؤسسة

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		3,34
Std. Deviation		1,200
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	très défavorable	4	6,5	6,5	6,5
	défavorable	14	22,6	22,6	29,0
	moyen	12	19,4	19,4	48,4
	favorable	21	33,9	33,9	82,3
	très favorable	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (10. III) : فعالية طرق الاتصال

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		4,27
Std. Deviation		,813
Minimum		2
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	faible	2	3,2	3,2	3,2
	moyenne	8	12,9	12,9	16,1
	forte	23	37,1	37,1	53,2
	très forte	29	46,8	46,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 11) : درجة التحسينات المتحصل عليها في المنتجات

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		3,94
Std. Deviation		,827
Minimum		2
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	faible	1	1,6	1,6	1,6
	moyen	20	32,3	32,3	33,9
	fort	23	37,1	37,1	71,0
	trés fort	18	29,0	29,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 12) : فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		3,79
Std. Deviation		,792
Minimum		2
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	faible	1	1,6	1,6	1,6
	moyenne	24	38,7	38,7	40,3
	haute	24	38,7	38,7	79,0
	trés haute	13	21,0	21,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III . 13) : درجة فهم العمال لأهداف المؤسسة

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		3,42
Std. Deviation		1,124
Minimum		1
Maximum		5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
trais faibles	5	8,1	8,1	8,1
faibles moyennes	6	9,7	9,7	17,7
hautes	19	30,6	30,6	48,4
trais hautes	22	35,5	35,5	83,9
Total	10	16,1	16,1	100,0
	62	100,0	100,0	

جدول رقم (14. III) : درجة جاذبية عامل التحفيز في بعث روح المنافسة والإبداع ما بين العمال

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		2,73
Std. Deviation		1,230
Minimum		1
Maximum		5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
très faible	13	21,0	21,0	21,0
faible moyenne	12	19,4	19,4	40,3
haute	22	35,5	35,5	75,8
très haute	9	14,5	14,5	90,3
Total	6	9,7	9,7	100,0
	62	100,0	100,0	

جدول رقم (15. III) : اثر عامل التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع

		l'impact de motivation matériel sur l'innovation	l'impact de motivation morale sur l'innovation
N	Valid	62	62
	Missing	0	0
Mean		3,00	3,81
Std. Deviation		1,116	1,128
Minimum		1	1
Maximum		5	5

اثر عامل التحفيز المعنوي على الإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très faible	8	12,9	12,9	12,9
faible	9	14,5	14,5	27,4
moyen	25	40,3	40,3	67,7
haut	15	24,2	24,2	91,9
très haut	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

اثر عامل التحفيز المادي على الإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid trais faible	3	4,8	4,8	4,8
faible	5	8,1	8,1	12,9
moyen	13	21,0	21,0	33,9
haut	21	33,9	33,9	67,7
très haut	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 16) : غياب الإجراءات المساعدة في تحقيق الإبداع

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		2,18
Std. Deviation		1,000
Minimum		1
Maximum		5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très faible	19	30,6	30,6	30,6
faibles	19	30,6	30,6	61,3
moyenne	19	30,6	30,6	91,9
haute	4	6,5	6,5	98,4
très haute	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 17) : التربصات

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		1,55
Std. Deviation		1,082
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nule	47	75,8	75,8	75,8
	peu	4	6,5	6,5	82,3
	moyenne	4	6,5	6,5	88,7
	haute	6	9,7	9,7	98,4
	très haute	1	1,6	1,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 18) : تشارك العمال في خلق الأفكار الجديدة/درجة كفاءة الأفراد المسؤولة عن

مراقبة عمليات الإبداع/تشارك الأفراد في الوسائل

		la participation des salariés a la création des nouveaux idées	le degré de la compétence des responsables dans le controle de l'innovation
N	Valid	62	62
	Missing	0	0
Mean		2,92	3,68
Std. Deviation		1,178	1,068
Minimum		1	1
Maximum		5	5

تشارك العمال في خلق الأفكار الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nule	12	19,4	19,4	19,4
	peu	5	8,1	8,1	27,4
	moyenne	25	40,3	40,3	67,7
	haute	16	25,8	25,8	93,5
	très haute	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

درجة كفاءة الأفراد المسؤولة عن مراقبة عمليات الإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très peu	3	4,8	4,8	4,8
peu	4	6,5	6,5	11,3
moyen	18	29,0	29,0	40,3
haut	22	35,5	35,5	75,8
très haut	15	24,2	24,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 19) : تشارك العمال في الآلات

N	Valid	62			
	Missing	0			
Mean		3,76			
Std. Deviation		1,082			
Minimum		1			
Maximum		5			

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très peu	3	4,8	4,8	4,8
peu	4	6,5	6,5	11,3
moyenne	15	24,2	24,2	35,5
haute	23	37,1	37,1	72,6
très haute	17	27,4	27,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 20) : درجة الشفافية

N	Valid	62	
	Missing	0	
Mean		3,71	
Std. Deviation		1,077	
Minimum		1	
Maximum		5	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très peu	1	1,6	1,6	1,6
peu	10	16,1	16,1	17,7
moyen	11	17,7	17,7	35,5
haut	24	38,7	38,7	74,2
très haut	16	25,8	25,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 21) : توزيع تأقلم بيئة العمل مع الحالة النفسية وقدرات العمال

		l'environnement de travail avec le rapport morale des salariés	l'environnement de travail avec les capacités des salariés
N	Valid	62	62
	Missing	0	0
Mean		3,45	3,47
Std. Deviation		1,339	1,423
Minimum		1	1
Maximum		5	5

تأقلم الحالة النفسية للعمال مع بيئة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très peu	9	14,5	14,5	14,5
peu	5	8,1	8,1	22,6
moyen	12	19,4	19,4	41,9
haut	21	33,9	33,9	75,8
très haut	15	24,2	24,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

تأقلم قدرات العمال مع بيئة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très peu	11	17,7	17,7	17,7
peu	4	6,5	6,5	24,2
moyen	9	14,5	14,5	38,7
haut	21	33,9	33,9	72,6
très haut	17	27,4	27,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 22) : درجة ارتكاب الخطأ

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		3,05
Std. Deviation		1,165
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	très peu	7	11,3	11,3	11,3
	peu	10	16,1	16,1	27,4
	moyenne	27	43,5	43,5	71,0
	haute	9	14,5	14,5	85,5
	très haute	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 23) : دوران المعلومات داخل المؤسسة

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		3,29
Std. Deviation		1,246
Minimum		1
Maximum		5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	très peu	7	11,3	11,3	11,3
	peu	9	14,5	14,5	25,8
	moyenne	16	25,8	25,8	51,6
	haute	19	30,6	30,6	82,3
	très haute	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

جدول رقم (III. 24) : قدرة العمال على انجاز المهمات

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		4,16
Std. Deviation		,872
Minimum		2
Maximum		5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid peu	3	4,8	4,8	4,8
moyenne	10	16,1	16,1	21,0
haute	23	37,1	37,1	58,1
très haute	26	41,9	41,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

## ملخص

تتلخص هذه الدراسة في إبراز أهمية الإبداع باعتباره أهم عوامل الريادة والديمومة للمؤسسات في محيط يحيد بالمنافسة، فكان لا بد عليها خلق جو ملائم للإبداع مع التسيير الحسن لمراحله وعملياته على المدى الطويل عن طريق إدارة الإبداع.

إنّ تحقيق إدارة إبداع فعالة ومساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يعتمد على قدرة هذه الأخيرة في التحكم بمجموعة من القوي المؤثرة أهمها ثقافة الابتداء والتي تعتبر القلب النابض لإدارة الإبداع، ولتوضيح ذلك قمنا بدراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية للفرشة المغاربية بتلمسان **LIT MAG**، حيث تمكنا من إعطاء صورة واضحة عن الإبداع والخلق مع تحديد واقع ثقافة الإبداع داخل المؤسسة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الإبداع ، الميزة التنافسية ، ثقافة الإبداع ، الخلق، التغيير والتأقلم ، البحث والتطوير.

## Résumé

Objectif de ce travail de recherche est l'étude de l'importance de l'innovation comme un élément indispensable pour la survie de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.

A travers notre étude nous avons aussi essayée de mettre en exergue l'importance de la relation entre le management de l'innovation et la culture de l'innovation. les résultats de l'étude de terrain réalise auprès de l'entreprise **LIT MAG** ont montrée la réalité de la culture de l'innovation dans l'entreprise Algérienne.

Mots clés: Le management de l'innovation, l'avantage concurrentiel, la culture de l'innovation, la création, le changement et l'adaptation, recherche et développement.

## Abstract

The aim of this study is the evaluation of the innovation process in the firms as an important process to make decision about strategic .....in relation with opportunities and threats in the complex environment.

Also, we have tried to explain the relationship between innovation management and the enterprise culture .....to adopt an innovation strategy. The results have .....how the innovation culture is considered in real life in the Algerian firms. **LIT MAG**

Key words :Innovation management, advantage competitive, innovation culture, creation, changement and adaptation, search and development.