



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الإقتصادية، والعلوم التجريبية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية

التخصص: مالية دولية

بعنوان

إستراتيجية الإبداع وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة

تحت إشراف:

أد / طاوولي مصطفى كمال

من إعداد:

كريم عبد الكريم

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والإسم	الرتبة	جامعة	الصفة
أ.د بوهنة علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د طاوولي مصطفى كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مقررا
أ.د مناقر نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشا
أ.د بلعربي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	مناقشا
أ.د بن سعيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا
أ.د. جديدين لحسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة عين تموشنت	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/ 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى المعلم الأول معلم البشرية وشفيعها..... محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى منارة العلم والعلماء.....جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان.
إلى رمز الرجولة والتضحية.....أبي الحنون رفع الله شأنه في الدنيا والآخرة.
إلى نبع الحنان أمي الحبيبة.....التي ما فتئت دعواها ورضاها يمهّدوا لي كل سبيل.
إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي.....زوجتي الغالية حفظها الله.
إلى قرّة عيني.....إبنتي إيناس.
إلى من دفعونني للعلم والتقدم والانجاز.....إخوتي وأختي حفظهم الله.
إلى كل من ساعدني وشجعني ووقف بجانبني في انجاز هاته الرسالة
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث

كريم عبد الكريم

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا، الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يكن يعلم.

كن عالما، فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم

بداية أشكر الله مولاي وخالقي الذي مَنَّ عَلَيَّ بِإِتِّمَامِ هَذَا الْعَمَلِ الْمَتَوَاضِعِ مَعَ رَجَائِي أَنْ
يَتَقَبَّلَهُ مِنِّي وَيَجْعَلَهُ خَالِصًا لَوَجْهِهِ الْكَرِيمِ.

انطلاقا من قوله تعالى: "ومن يشكر فإنها يشكر لنفسه" (النمل: 40)، ومن قول الرسول صلى
الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) و إيماننا بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر
والامتنان لأصحاب المعروف فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعدني في
إنجاح هذه الرسالة وأخص بالذكر: أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور مصطفى كمال
طاوولي حفظه الله على قبوله الإشراف على هذه الدراسة ومتابعته لها ، وعلى ما منحني من
صدر واسع ونصح وإرشاد ساعد على إخراج هذا العمل بهذه الصورة، أسأل الله أن يجزيه عني خير
الجزاء. كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة في لجنة المناقشة الموقرين كل باسمه،
والذين الذين تكبدوا عناء قراءة هاته الأطروحة وتفضلوا بمناقشتها وإثرائها بإقتراحاتهم القيمة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي وأخي الفاضل الدكتور عبد الحفيظ عباس الذي
ساندني في إتمام هذه الأطروحة، وما بذل علي بنصائحه النافعة فأسأل الله تعالى أن يجزيه
عني خير الجزاء. كما وأقدم شكري للأستاذ سيدي محمد بن أشنهو حفظه الله على مساعداته
وتوجيهاته خاصة في الإطار التطبيقي للدراسة، فجزاه الله عني خير الجزاء. ولا أنسى من شكري
الجزيل زملائي وزميلاتي في الدراسة والعمل وكل من أعان على إنجاز هذا البحث بإسداء
معروف أو بتقديم خدمة مهما كانت أو بدعاء لي في ظهر الغيب، فجزى الله الجميع عني
خير الجزاء

عبد الكريم كريم

الباحث /

الملخص:

تهدف هاته الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية، ومن أجل تقييم هاته الأخيرة تم إختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان كنموذج للوقوف على واقع الميزة التنافسية المستدامة ومدى تبنيتها للإبداع وتكنولوجيا المعلومات. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام إستبانة لغرض جمع البيانات، حيث كان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (133) إستبانة، وإستخدمت برامج التحليل الإحصائي (حزمة SPSS.25 و STATISTICA.8) لتحليل بيانات الإستبانة.

بتطبيق الدراسة على هاته الشركة، تبين أن سياسة التوظيف المتبناة على مستوى الشركة المدروسة بمختلف وكالاتها تعطي الأولوية المطلقة للعنصر الذكوري على النسوي، كما أن أغلب موظفي الشركة المعنية من الفئة العمرية المنخفضة السن. وهناك تأثير للإبداع وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية بالشركة، كما توجد علاقة إرتباط معنوي بين الإبداع وتكنولوجيا المعلومات مع الميزة التنافسية. كما أن نظم الإبداع وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في هاته الشركة، تساهم في سهولة الوصول للزبائن، وسرعة الاستجابة لرغباتهم. وبالتالي شركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان تُعنى بتحقيق الميزة التنافسية من أجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها وقيمتها السوقية.

كما خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج الواقعية ليتم على أساسها وضع العديد من التوصيات أهمها العمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع داخل الشركة من أجل تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة تسهم على زيادة إيراداتها، وتحقيق ميزة تنافسية. الإهتمام الكافي بتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يساهم في الحفاظ على أمن العاملين وسلامة الممتلكات وصون البيئة من المخاطر المحيطة بها. عدم اتخاذ القرارات داخل الشركة بشكل عشوائي بل حسب دراسات مستفيضة ومعاملة جميع الموظفين والعاملين معاملة واحدة يسودها الاحترام والتقدير.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، تكنولوجيا المعلومات، الميزة التنافسية، شركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان.

Summary:

This study aims to identify the impact of creativity and information technology (IT) in achieving competitive advantage in Algerian institutions. In order to evaluate the latter, the Electricity and Gas Distribution Company in Tlemcen was selected as a model to examine the reality of competitive advantage and the extent to which it adopted creativity and information technology. To achieve this goal, a questionnaire was used for data collection, where the number of valid questionnaires for analysis was 133, and statistical analysis programs (SPSS.25 and STATISTICA.8) were used to analyze the questionnaire data.

Applying the study to this company shows that: The employment policy adopted at the company concerned and its various agencies gives absolute priority to men over women. Most of the employees of the company concerned are of the low age group. There is an impact of creativity and IT on the company's competitive advantage. There is a moral correlation between creativity and IT with competitive advantage. The creativity and information technology systems used by this company contribute to easy access for customers and responsiveness to their needs. The Electricity and Gas Distribution Company in Tlemcen is dedicated to achieving competitive advantage in order to increase its market share and thus increase its profits and market value.

The study also reached a set of realistic conclusions on the basis of which several recommendations were made, the most important of which are: Work to create the appropriate regulatory environment for creativity within the company in order to encourage employees to develop new ideas that contribute to increasing their revenues and achieving a competitive advantage. Adequate attention to information technology, which contributes to the security of personnel and property and to the preservation of evidence of risks. Decisions should not be taken at random, but based on extensive studies, and all employees are treated in the same way with respect and appreciation.

Key words: Creativity, information technology, competitive advantage, Electricity and Gas Distribution Company in Tlemcen

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	عنوان الأطروحة
I	البسمة
I	الاهداء
I	شكر وتقدير
I	الملخص باللغة العربية
I	الملخص باللغة الإنجليزية
I-I	فهرس المحتويات
I	فهرس الجداول
II	فهرس الأشكال
أ-ش	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإبداع ودوره في تنمية الشركات
02	مقدمة الفصل
04	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للإبداع
04	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
04	1. تعريف الإبداع
08	2. العلاقة بين الإبداع والإبتكار، الإختراع والتغيير
12	المطلب الثاني: أهمية الإبداع والحاجة إليه من خلال القرآن والسنة
12	1. أهمية الإبداع
13	2. الحاجة للإبداع من خلال القرآن والسنة
16	المطلب الثالث: محفزات الإبداع والعوامل المؤثرة عليه
16	1. محفزات الإبداع
17	2. العوامل المؤثرة على الإبداع
23	المبحث الثاني: عناصر ومصادر الإبداع وأنواعه ومراحل
23	المطلب الأول: عناصر الإبداع
24	1. القدرات العقلية
25	2. السمات الشخصية
28	3. الدوافع الداخلية للعمل
29	المطلب الثاني: مصادر وخصائص الإبداع
29	1. مصادر الإبداع
32	2. خصائص الإبداع
34	المطلب الثالث: أنواع ومراحل الإبداع
34	1. أنواع الإبداع
39	2. مراحل العملية الإبداعية
43	المبحث الثالث: النظام الإبداعي داخل الشركات واستراتيجيات تنميته والحد من المعوقات
43	المطلب الأول: النظام الإبداعي داخل الشركات وخصائص الشركات الإبداعية

الفهارس

43	1. النظام الإبداعي داخل الشركات
46	2. خصائص الشركات الإبداعية
47	المطلب الثاني: إستراتيجيات الشركات لدعم الإبداع
47	1. إستراتيجية توليد الأفكار واستراتيجية التدريب على الإبداع
59	2. إستراتيجية اختيار وتوظيف الأفراد المبدعين واستراتيجية الإبداع والخصائص التنظيمية
64	المطلب الثالث: معوقات الإبداع في الشركات ومعايير تقييمه وقياسه
64	1. معوقات الإبداع
71	2. تنمية الإبداع ومعايير تقييمه وقياسه
75	خاتمة الفصل
76	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات وأثرها على أداء الشركات
77	مقدمة الفصل
78	المبحث الأول: المبادئ الأساسية لنظرية النظم
78	المطلب الأول: المبادئ الأساسية للنظام
78	1. المفهوم والخصائص العامة للنظام
80	2. مكونات النظام ومستوياته وتصنيفاته
83	المطلب الثاني: مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة
83	1. مجتمع المعلومات
86	2. مجتمع المعرفة
91	المطلب الثالث: المستويات المختلفة للمعلوماتية (البيانات والمعلومات)
91	1. مفهوم البيانات وكيفية تشغيلها
93	2. مفهوم وخصائص وأهمية المعلومات
98	المبحث الثاني: نظام المعلومات المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة عليه
98	المطلب الأول: نظام المعلومات المفهوم والأهمية
98	1. مفهوم نظام المعلومات
101	2. أهمية نظم المعلومات والتحديات التي تواجهه
103	المطلب الثاني: خصائص ووظائف وأنواع نظام المعلومات
103	1. خصائص ووظائف نظام المعلومات
105	2. أنواع نظم المعلومات
107	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور نظم المعلومات والفرق بينها وبين تكنولوجيا المعلومات
107	1. العوامل المؤثرة في تطور نظم المعلومات
108	2. الفرق بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات
109	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على أداء الشركات
109	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
109	1. تعريف التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والأهمية
117	2. إيجابيات وسلبيات استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز التنمية المستدامة
123	المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات
123	1. العناصر المادية (الأجهزة والمعدات): Hardware و العناصر البرمجية Software
127	2. قواعد البيانات المشتركة و شبكات الاتصال وتبادل المعلومات
133	المطلب الثالث: تأثيرات الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات

الفهارس

133	1. تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات وأهم الإبداعات المبنية على تكنولوجيا المعلومات
138	2. مدى ملائمة مقاييس الأداء التقليدية والحديثة لتقييم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات
141	3. أوجه الاستثمار الحديثة في تكنولوجيا المعلومات
149	خاتمة الفصل
150	الفصل الثالث: الميزة التنافسية وسبل تنميتها وإستدامتها
151	مقدمة الفصل
153	المبحث الأول: الاستراتيجيات التنافسية والتنافس
153	المطلب الأول: المنافسة والتنافسية
153	1. تعريف المنافسة، خصائصها وأنواعها:
157	2. أنواع المنافسة
158	3. تطور المنافسة في ظل الاقتصاد الجزائري
161	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية والركائز الأساسية الداعمة لها، وخصائصها
161	1. مفهوم التنافسية
163	2. خصائص التنافسية
164	2. الركائز الأساسية للتنافسية
165	المطلب الثالث: مقاييس التنافسية وبعض الجهات التي تعنى بقياسها
165	1. مقاييس التنافسية
171	2. بعض الهيئات التي تعنى بقياس التنافسية وتقاريرها السنوية
175	3. الاقتصاد الجزائري ضمن تقارير التنافسية العالمية
177	المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية
177	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
177	1. التطور التاريخي للميزة التنافسية وتعريفها
183	2. أسباب توجه المؤسسات الاقتصادية نحو الميزة التنافسية
184	3. أهمية الميزة التنافسية
185	المطلب الثاني: الأهداف والخصائص ومعوقات اكتساب الميزة التنافسية
185	1. أهداف الميزة التنافسية
187	2. خصائص الميزة التنافسية
188	3. معوقات اكتساب الميزة التنافسية
189	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
189	1. التفكير الإستراتيجي والموارد كآلية لدعم الميزة التنافسية
192	2. رأسمال الفكري والابداع كآلية لدعم الميزة التنافسية:
193	3. الإطار الوطني والتعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية:
194	المبحث الثالث: سياسات الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس ودور سلسلة القيمة
194	المطلب الأول: الأنواع والابعاد والسياسات
194	1. أنواع الميزة التنافسية
197	2. أبعاد الميزة التنافسية
212	3. السياسات السعرية وغير السعرية
217	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية
217	1. مفهوم إستراتيجية التنافس

الفهرس

218	2. محددات الإستراتيجية التنافسية
220	3. تحليل القوى التنافسية
226	المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية
226	1. مفهوم سلسلة القيمة
228	2. أنشطة سلسلة القيمة
230	3. سلسلة القيمة في ظل تطورات الحديثة
232	خاتمة الفصل
234	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة
235	مقدمة الفصل
236	المبحث الأول: نظرة عامة حول الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
236	المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ومراحل تطورها
236	1. نشأة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
237	2. مراحل تطورها
241	المطلب الثاني: وظائف وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي
241	1. وظائف وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
243	2. الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
245	المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان
245	1. تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تلمسان والمهام الموكلة إليها
246	2. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع والوظائف
250	المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وإستبيان الدراسة
250	المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات والدراسة الميدانية
250	1. أدوات ومصادر جمع البيانات
251	2. حدود الدراسة الميدانية
251	المطلب الثاني: نموذج الدراسة وحجم العينة
251	1. نموذج الدراسة
252	2. مجتمع الدراسة وحجم العينة
253	المطلب الثالث: تصميم استبيان الدراسة
253	1. هيكل الإستبيان
254	2. أساليب تحليل الإستبيان
256	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
256	المطلب الأول: صدق مقياس إستبيان الدراسة وثباته
256	1. صدق المقياس
257	2. ثبات الإستبيان
258	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة
258	1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والعمر
260	2. التوزيع حسب المؤهل وسنوات الخبرة
262	المطلب الثالث: تحليل نتائج محاور الدراسة وإختبار الفرضيات
262	1. التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي للبيانات
267	2. إختبار التوزيع الطبيعي

الفهارس

271	خاتمة الفصل
272	الخاتمة العامة
276	قائمة المراجع
286	الملاحق

فهرس الجداول

ص	العنوان	الرقم
34	أنواع الإبداع	جدول (1.1)
39	مراحل عملية الإبداع	جدول (2.1)
48	استراتيجيات نجاح عمليات الإبداع	جدول (3.1)
62	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع	جدول (4.1)
64	العوامل الإدارية المرتبطة بالإبداع في المؤسسات العلمية الفعالة وغير الفعالة	جدول (5.1)
70	الأدبيات العربية لمعيقات الإبداع	جدول (6.1)
96	الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات	جدول (1.2)
157	الفرق بين النموذج التقليدي والنموذج الجديد للمنافسة	جدول (1.3)
175	تطور تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب مؤشرات التنافسية العالمية	جدول (2.3)
178	مراحل تطور الميزة التنافسية	جدول (3.3)
252	توزيع الاستبيانات على مؤسسة سونلغاز بتلمسان و05 وحدات تجارية	جدول (01.4)
254	مقياس ليكرت (likert scale) المتدرج ذو النقاط السبعة	جدول (02.4)
257	معامل الثبات ألفا كرونباخ	جدول (03.4)
258	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول (04.4)
259	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	جدول (05.4)
260	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	جدول (06.4)
261	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول (07.4)
262	ملخص نتائج التحليل الاستكشافي	جدول (08.4)
263	معايير المطابقة "المطلقة"	جدول (09.4)
264	معايير المطابقة "المتزايدة"	جدول (10.4)
264	معايير المطابقة "المقتصدة"	جدول (11.4)
265	التشبعات العاملية لمتغيرات الدراسة تكنولوجيا المعلومات (TI)	جدول (12.4)
266	التشبعات العاملية لمتغيرات الدراسة الإبداع (CR)	جدول (13.4)
267	التشبعات العاملية لمتغيرات الدراسة الميزة التنافسية (COMP)	جدول (14.4)
268	مؤشرات الإلتواء	جدول (15.4)
269	مؤشرات التقلطح	جدول (16.4)
270	معاملات الانحدار بين متغيرات نموذج الدراسة	جدول (17.4)
270	المعادلات المتعلقة بالنموذج الهيكلي للدراسة	جدول (18.4)

فهرس الأشكال

ص	العنوان	الرقم
9	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	شكل (1.1)
23	عناصر الإبداع	شكل (2.1)
44	النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات	شكل (3.1)
49	إستراتيجيات توليد الأفكار	شكل (4.1)
80	مكونات النظام	شكل (1.2)
92	هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	شكل (2.2)
101	نموذج لنظام المعلومات	شكل (3.2)
101	العناصر التي تركز عليها نظم المعلومات.	شكل (4.2)
111	أبعاد التكنولوجيا	شكل (5.2)
176	مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري خلال خمس سنوات	شكل (1.3)
207	تأثير الجودة على الربح	شكل (2.3)
219	دورة حياة الميزة التنافسية	شكل (3.3)
225	القوى الخمس لبورتر (Porter)	شكل (4.3)
228	المجموعات الرئيسية لأنشطة المؤسسة	شكل (5.3)
243	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	شكل (1.4)
246	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بولاية تلمسان	شكل (2.4)
251	نموذج الدراسة	شكل (3.4)
258	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	شكل (4.4)
259	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	شكل (5.4)
260	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	شكل (6.4)
261	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	شكل (7.4)

المقدمة العامة

إن التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم هي نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتكنولوجي، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية والجزائر خاصة.

كما أن التعامل مع معطيات القرن الواحد والعشرين يتطلب من الباحثين التوجه أكثر لدراسة الإبداع، بإعتباره من العوامل الهامة المساهمة في الإزدهار الإقتصادي للمؤسسات وبنائها وتعزيز قدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل المتغيرات التكنولوجية والتحديات القائمة من معرفة ونمو سريع في الإنتاجية التي غالباً ما تؤدي بدورها إلى نمو إقتصادي قوي ومستدام، كما أن الإبداع في عصر العولمة بات حالة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من الشركات ورواد الأعمال، وهو وسيلة المؤسسات إلى التغيير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتتمكن من الإستمرارية والمنافسة والتميز والتفوق والتكيف مع المتغيرات المحلية والدولية.

ولتحقيق توجه إبداعي للمؤسسات فإن ذلك يتطلب منها إشراك كافة العاملين فيها من خلال تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة للبحث عن الأفكار الإبداعية، إضافة إلى ذلك أن تتبنى هاته المؤسسات إقامة برامج تكوينية وتدريبية وأيام دراسية للفئات الشابة من العاملين فيها، والذين سيتكون لديهم فيما بعد أو تتوافر لديهم الحافزية والحماس في التفكير الحر والإبداعي، والذي سيعمل على خلق الأفكار الإبداعية لديهم وتزويدهم بالدعم المادي والمعنوي، توفير مناخ تنظيمي ملائم وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، الأمر الذي يساهم في تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.

لقد أصبحت المؤسسات وشركات الأعمال تتحول إلى الميزة التنافسية كأساس للنجاح التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسات والموظفين العاملين فيها على التميز والإبتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام هاته المؤسسات بتطوير مفاهيمها وأساليبها لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتتجدد بشكل مستمر. إن عصرنا الحاضر هو عصر تكنولوجيا المعلومات الذي يتميز بتنامي التقدم الهائل في وسائل الاتصالات وتقدم تكنولوجيا المعلومات والسرعة في الوصول للمعلومات، الأمر الذي أدى إلى زيادة القيمة الاقتصادية للمعلومات وتطورت معها أنظمة الحواسيب وشبكة المعلومات التي وفرت أنظمة معلومات حديثة وأساليب جديدة في معالجة البيانات مما خلق منفعة إضافية هي جوهر إستخدام هاته الأنظمة العديدة ذات الخصائص الفريدة التي بدورها حققت أهدافاً مميزة في سرعة التعلم والتعليم والقدرة على التكيف وإيجاد فرص ثمينة للإبداع والجودة.

تعتبر شركة سونلغاز بكل فروعها اليوم إحدى أهم الشركات العمومية الصناعية في الجزائر وعلى المستوى الدولي، ويعتبر الإبداع أداة هامة تمكنها من مواجهة التحديات المختلفة والتعامل مع الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة لها، لذا ينبغي أن تتجه شركة سونلغاز إلى الاهتمام أكثر فأكثر بالإبداع وتطوير أنظمتها وعملياتها المتعددة ومواكبة التطورات والمستجدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتقنيات المتطورة للحصول على البيانات والمعلومات، وتبادلها لأهميتها في مواجهة المنافسين على المستوى الدولي، ومن هنا تبرز أهمية الربط بين التوجهات الإبداعية وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية، وتحديد الأساليب والطرق التي تتناسب مع عمليات المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

لذلك فإن أهمية هاته الدراسة تأتي من كونها تتناول موضوع في غاية الأهمية وهو متعدد الجوانب ويتمثل في التوجه الإبداعي وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في المؤسسات، التي تعد السبيل الضروري أمام تطور المؤسسات وإستمراريتها وإستدامتها.

أولاً. إشكالية الدراسة:

إن الدراسات السابقة التي إطلع عليها الباحث لم تدرس التوجه الإبداعي وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية مجتمعة على الشركات الصناعية والإقتصادية الجزائرية، وبالتالي فإن الغرض من هاته الدراسة هو إختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية في شركة توزيع الكهرباء والغاز على مستوى ولاية تلمسان. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الأطروحة من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما دور كل من الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى شركة توزيع الكهرباء

والغاز بولاية تلمسان؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة الإبداع، بالميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، من وجهة نظر العاملين في هاته الشركة؟

2. ما علاقة تكنولوجيا المعلومات، بالميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، من وجهة نظر العاملين في

هاته الشركة؟

3. هل هناك اختلافات ذات فروق معنوية، بين الإبداع وتكنولوجيا المعلومات، وبين الميزة التنافسية في

الشركة محل الدراسة؟

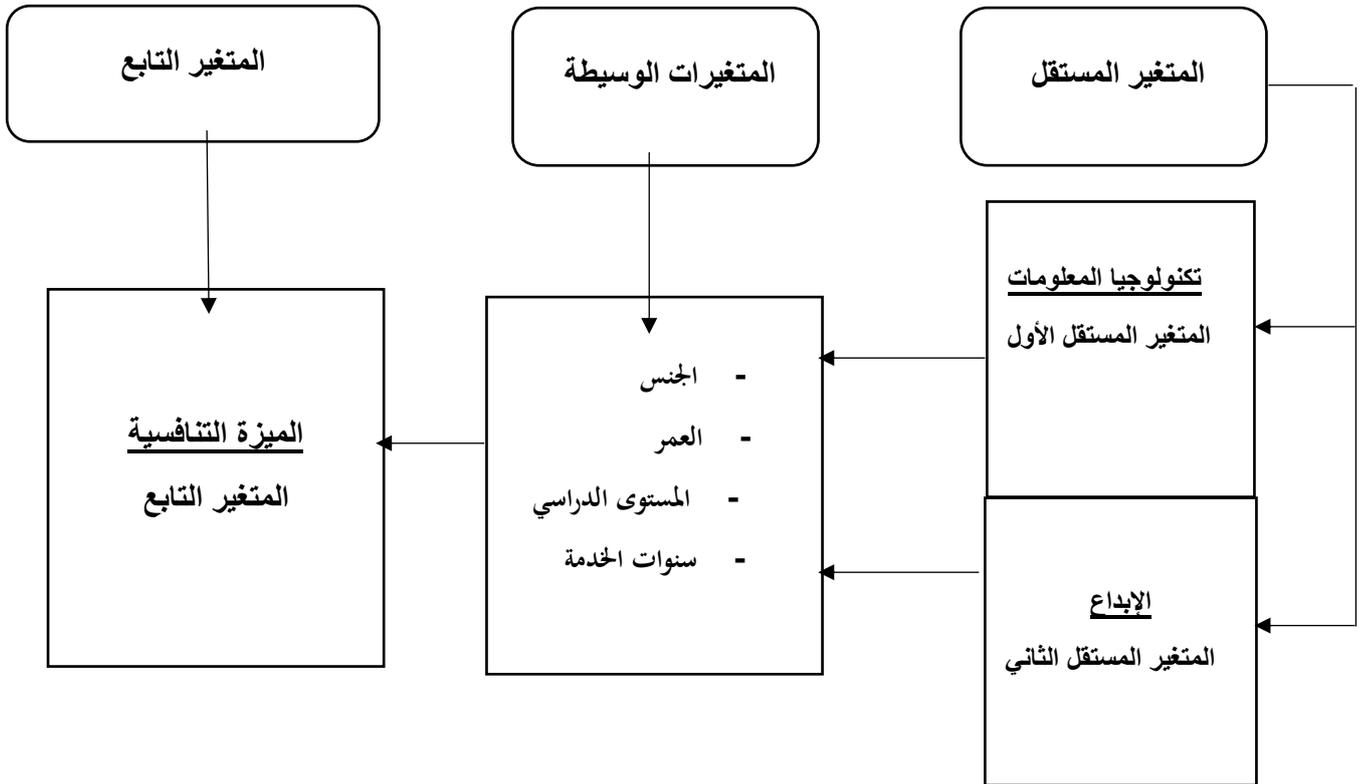
ثانيا. فرضيات الدراسة:

على ضوء التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة وأثر معنوي بين الإبداع والميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أفراد العينة.
- الفرضية الأساسية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة وأثر معنوي بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أفراد العينة.

ثالثا. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاث متغيرات، متغيرين مستقلين: يتمثل المتغير المستقل الأول في تكنولوجيا المعلومات، ومتغير مستقل ثاني في الإبداع، وأخيرا متغير واحد تابع: عبارة عن الميزة التنافسية،



رابعا. أهمية الدراسة:

جاءت هاته الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير والاستمرارية والتفاعلية مع المستجدات وعدم الانتظار للتعرف على نتائج أداء الآخرين لتقليدها وإنما السعي الى الابداع والتعرف على كل ما هو جديد فيما يخص تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاسبقية والتميز والاستدامة. إن موضوع الابداع وتكنولوجيا المعلومات يعتبر أحد العوامل المهمة التي تساعد الشركات الجزائرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يحتل هذان المتغيران مركزا بارزا

وأهمية خاصة في وقتنا الحاضر باعتبارهما من أهم مميزات عصرنا الحديث ومن الأساليب الحديثة والهامة للشركات في إنجاز أنشطتها المختلفة.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الشركات في الاقتصاد الوطني الجزائري، لما لها من دور بارز تم تحقيقه في تنمية وإستدامة الاقتصاد الجزائري، وكذلك لما للإبداع وتكنولوجيا المعلومات من مدلولات إقتصادية وفكرية وتكنولوجية في تطوير المؤسسات والشركات، ودفعها نحو تحقيق ميزة تنافسية، وتحسين أداء العمال لديها، وكذلك قلة الدراسات التي تبحث في هاته المواضيع، وهذا كله شكل دافعا قويا لدى الباحث في التعرف على الإبداع وتكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان.

لذا يأمل الباحث أن تكون لهاته الدراسة إضافة جديدة تكون مرجعا للباحثين في هذا الحقل من خلال معرفة أثر الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات وشركات الأعمال، ومن هنا يأمل الباحث أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي لشركة سونلغاز ككل ولشركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان على الأخص من خلال إيجاد البيئة المشجعة للإبداع وتطوير إستخدام تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على الإبداع وتكنولوجيا المعلومات، ونبذ القيم التي لا تشجع ذلك، فضلا على التعرف على مدى توفر عناصر الإبداع وخصائصه لدى العاملين في هاته الشركة مما يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها لدى العاملين للوصول إلى الحد المأمول من إبداع الموظفين وتحقيق التطوير والتميز لهاته الشركة المدروسة.

خامسا. أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هاته الدراسة هو معرفة دور وأثر الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تلمسان، أما الأهداف الفرعية فهي كما يأتي:

1. التعرف على مفاهيم الإبداع ومستوياته وتبيان دوره وأثره على أنشطة الشركة.
2. تقييم عملية الإبداع وأثرها في تطوير الميزة التنافسية.
3. التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها على اكتساب الميزة التنافسية.
4. تحديد مستوى إكتساب موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان للمهارات الإبداعية ومستوى استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات.
5. توفير قاعدة من المعلومات والبيانات المنظمة التي تساعد الإدارة في هذه الشركة لتفعيل وتعزيز تكنولوجيا المعلومات والإبداع لديها وبالتالي تعزيز وضعها التنافسي في المستقبل.
6. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في الشركة المبحوثة على الإستفادة من نتائج الدراسة.

سادسا. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هاته الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للإبداع وتكنولوجيا المعلومات لشركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان.
- ✓ **الحدود الزمانية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه، أي من شهر جانفي 2021 إلى غاية شهر جوان 2021 (6 أشهر)
- ✓ **الحدود البشرية:** تستند هاته الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان.

سابعا. منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة نظرا لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث، وكان الإعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات لإجراء الدراسة، حيث تم إستخدام المصادر الثانوية والتمثلة في الدراسات والمراجع والمقالات والوثائق على الأنترنت وأيضا الأبحاث السابقة لكتابة الإطار النظري للدراسة.

وتم استخدام المصادر الأولية لجمع البيانات بإستخدام الأدوات العلمية الملائمة لجمع البيانات بما في ذلك الاستبانة تم تخصيصها خصيصا لأغراض هاته الدراسة وذلك بالإستعانة بإستبانة تم استخدامها في دراسات سابقة، وتم عرض الإستبانة للتحكيم وفقا لقواعد البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين، ثم إعادة صياغتها في ضوء الملاحظات التي أبدوها حول فقرات الإستبانة وثباتها بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ، وتم معالجة البيانات الأولية بإستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لأهداف الدراسة لإستخراج النتائج.

ثامنا. عينة الدراسة:

يعد إختيار عينة الدراسة أحد الجوانب الأساسية والمهمة التي يواجهها الباحثون في إعداد الدراسة وعلى هذا الأساس تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة بتوزيع 160 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (141) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (88.12%)، وقد تم استبعاد (08) استبانة من مجموع الاستبانة المسترجعة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (133) استبانة.

تاسعا. الدراسات السابقة:

1- الدراسات التي لها علاقة بالإبداع:

1-1 الدراسات العربية:

- سوزان عبد الغني علي. (2014). "أثر بيئة العمل الإبداعية في المنظمات، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى". جامعة كركوك. العراق

يهدف البحث إلى التعرف على مدى توافر خصائص بيئة العمل المحفزة على الإبداع في المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (40) فقرة وزعت على عينة البحث. وقد أجريت عملية التحليل باعتماد عدد من الوسائل الإحصائية لتحديد خصائص بيئة العمل في المنظمات والمتمثلة بالبحث والتطوير التمويل والمخاطرة، الاندماج في العمل.

لقد توصل البحث الى مجموعة من التوصيات التي تركز على أهمية الاهتمام بموضوع الدورات والحلقات الدراسية وجلسات الحوار الحرة التي عن طريقها يمكن الوصول إلى أفكار إبداعية تؤدي إلى تطوير أسلوب المنظمات.

- الزعبي وآخرون (2007). " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"، الأردن.

هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة فيما لو كان هناك فروق إحصائية في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. استعملت الاستبانة المؤلفة من (44) سؤالاً لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (409) موظفاً تمثل (50%) من مجتمع الدراسة.

كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب) كما أن هناك علاقة إيجابية إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي.

- الطهراوي (2006). "الأستاذ الجامعي والإبداع في الجامعات الفلسطينية".

هدفت إلى التعرف إلى مفهوم أساتذة الجامعة الإسلامية بغزة للإبداع، ومدى مساهمتهم في استئثار وتنمية التفكير الإبداعي لدى طلبتهم، والتعرف على معوقات الإبداع في الجامعة الإسلامية بغزة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وضوح تعريف الإبداع لدى أساتذة الجامعة الإسلامية، وإلى أن أفراد العينة يشجعون الإبداع

عند الطلبة، وأنهم يمارسون ذلك أحياناً، وعند مطالبتهم بأمثلة، وأن من أهم معيقات الإبداع هو الاكتظاظ في الصفوف وعدم توفر البيئة الآمنة والظروف الاقتصادية والسياسة الضاغطة في مدينة غزة في فلسطين المحتلة - محمد فلاق (200)، "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)". الأردن

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) موظف من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبية.

- على الطيبشات. (2004). "دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني". الأردن

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أنواع أنظمة المعلومات المستخدمة في قطاع الهندسة الطبية الأردني. والتعرف على مستوى الإبداع المؤسسي في قطاع الهندسة الطبية الأردني، والتعرف كذلك على مدى إسهام أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي في قطاع الهندسة الطبية الأردني، ومحاولة معرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه الإبداع المؤسسي في قطاع الهندسة الطبية الأردني.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن القطاع المبحوث ممثلاً بعينة الدراسة هو قطاع ذكوري.
- ✓ أن معدل أعمار موظفي هذا القطاع حديثة إذ بلغ حوالي الثلاثين عاماً.
- ✓ أن الارتقاء عمودياً بالمؤهلات العلمية غير ضروري للعمل بفعالية في هذا القطاع، حيث أن معظم موظفيه من حملة شهادة الدبلوم.
- ✓ انخفاض معدل البطالة في هذا القطاع.
- ✓ أن موظفي القطاع المبحوث شغوفون بالتدريب الخارجي.

✓ أن موظفي القطاع المبحوث يستخدمون بعض نظم المعلومات والوسائل التكنولوجية المدرجة في القسم الثالث من الاستبانة بشكل كثيف.

وأوصت الدراسة الحالية بما هو آت:

- ✓ ضرورة التوسع في دراسة عوامل الإبداع المؤسسي ودور أنظمة المعلومات في تحقيقها وذلك بزيادة عدد العوامل ومحاولة الكشف عن تأثيرها جذريا باستخدام أنظمة المعلومات.
- ✓ إشراك القطاع الخاص في دراسة مماثلة.
- ✓ الاعتماد على المعلومات الكمية المقاسة بأسلوب موضوعي وتحديد مؤشرات خاصة بالإبداع المؤسسي تتضمن تلك المقاييس والاعتبارات الملموسة.

2-1 الدراسات الأجنبية:

- Tino .(2004). **Strategic Management. through Innovation and Entrepreneurship Organization Perspectives**

تهدف هذه الدراسة النظرية لتعرف الكيفية التي يؤثر بها الإبداع في تكوين منظمة ريادية وذلك في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات العالمية. وقد أوضح الباحث في هذه الدراسة كافة المظاهر المرتبطة بمفاهيم الدراسة وناقش عدة جوانب منها:

- ✓ المنظمة الريادية والإبداع وتطوي الأعمال وكيفية الاستفادة من عمليات البحث والتطوير والاستفادة من التكنولوجيا في تحسين مستوى الخدمة الزبائن.
 - ✓ المنظمة الريادية والمنظمة المغامرة حيث أن المنظمة الريادية تبحث في تطوير الخدمات والمنتجات والموارد والأسواق، واغتنام الفرص وأخذ المخاطرة وعلى العكس المنظمة المغامرة.
 - ✓ عناصر النجاح في المنظمة المغامرة ووضحا من خلال نموذج معين والمرتبط باستراتيجية المنظمة، ووظائف الأعمال، العمليات، الأصول المادية والمعنوية، الموارد والخدمات والمنتجات ومدى ارتباطها بالبيئة المحيطة.
 - ✓ الإبداع وتطوير المنافسة والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية عن بقية الشركات المنافسة.
- لقد أوصى الباحث بضرورة تطوير القدرات الإبداعية لمنظمات الأعمال وتحسين الموارد والاستفادة من الخبرات والمعرفة الموجودة.

2- الدراسات التي لها علاقة بتكنولوجيا المعلومات:

1-2 الدراسات العربية:

- العبادي (2003)، "تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الإستراتيجيات في منظمات الأعمال"، الأردن.

تهدف هاته الدراسة إلى عرض الأسلوب الجديد في بناء وصياغة إستراتيجية منظمة الأعمال بإستخدام تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استفادة الإدارة العليا منها، وقد عمدت إلى بناء نموذج تحليلي لصياغة الاستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات معتمدة في ذلك على موائمة النماذج السابقة بالنموذج الجديد في صياغة الاستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات.

توصلت الدراسة إلى أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات ليست أداة مساعدة فحسب وإنما أداة لا يمكن الإستغناء عنها في التصور والتنبؤ وحل المشاكل، وأن إهمال التوجه نحو المعرفة والإدراك لهاته التقنية سيؤدي إلى تراجع العديد من منظمات الأعمال في أدائها ومواكبتها للتطور.

2-2. الدراسات الأجنبية

- Neal Pollock. (2002), (**Knowledge Management and Information Technology (Know-IT Encyclopedia)**):

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها المنظمات العامة والخاصة، كما وتهدف إلى تقييم كلا من الأداء الكلي لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومخرجات الاستثمار الفردي في المنظمة، من أجل تحقيق نجاح ملحوظ ولتحسين أداء العمل ومخرجاته، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض البحث العلمي.

أظهرت الدراسة أن أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات قيد الدراسة لا يزال في بداياته وأن معظم جهودها في تحقيق أهدافها لا تزال في مستوى مؤسسة صغيرة الحجم، ولذلك فقد أوصت الدراسة على ضرورة تدريب المستخدمين النهائيين لنظم تكنولوجيا المعلومات، وتشجيعهم على بناء مقاييس جديدة تحدد مدى جودة ودعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لاحتياجات العمل الداخلي.

- Elsabbagh, Z. (2003). (**The Impact of Information Technology on the Banking Sector a Competitive Advantage Achieving in Jordan**):

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها: هل تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في الأردن؟ وإلى أي مدى كان القطاع المصرفي في الأردن ناجحاً في

استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية؟ وما هي تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها القطاع المصرفي الأردني؟، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

أثبتت النتائج أن القطاع المصرفي في الأردن قطاع مطور ويقدم العديد من الخدمات والسلع التي تقدمها البنوك الغربية، إلا أن هناك فجوات سالبة بين توقعات الزبائن والخدمة المدركة فعلياً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بعد تكنولوجيا المعلومات كان له أكبر تأثير على تحقيق الميزة التنافسية، ثم بعد جودة الخدمة، فالبعد المالي على التوالي.

3- الدراسات التي لها علاقة بالميزة التنافسية:

3-1 الدراسات العربية:

- بلال خلف السكارنة. (2008). "إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الأردن".

جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء الشركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من ذلك فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمتغيرات المستقلة تكونت من استراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة). وتكون المتغير التابع من: الميزة التنافسية المكونة من (التمايز، قيادة التكلفة، التحالفات). وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها أربع شركات تعمل في مجال الاتصالات، أما عينة الدراسة فمكونة من (140) من مديري الإدارات الذين استلموا جميعاً الاستبانة. وكانت الاستبانة المسترجعة (109) استبانة، وبعد أن تم إجراء دراسة استطلاعية مكونة من (12) استبانة على العينة نفسها ولكون النتائج الإحصائية كانت متقاربة وعلى ضوء ذلك تم اختيار عينة عشوائية عبارة عن (50) استبانة من العينة السابقة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة من خلال (SPSS) تم تحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.
- ✓ توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الاتصالات.
- ✓ توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

- وسام سامي الساكت، (2009)، "أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع التأمين"، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ودراسة العلاقات الارتباطية والأثرية بين متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات الميزة التنافسية في قطاع التأمين. وقد شملت الدراسة (29) شركة والتي تمثل قطاع التأمين في الأردن، إذ مثل المدراء ومساعد المدراء في هذه الشركات والبالغ عددهم (58). من خلال ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- ✓ عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية
- ✓ وجود تأثير معنوي بين اكتساب المعرفة التشارك بالمعرفة/ تخزين المعرفة والميزة التنافسية
- ✓ عدم وجود تأثير معنوي بين توليد المعرفة تطبيق المعرفة والميزة التنافسية
- ✓ أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية في تحقيق الميزة التنافسية هي تخزين المعرفة يليها اكتساب المعرفة وأخيرا تطبيق المعرفة

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

- ✓ بما ان نتائج التحليل أظهرت وجود علاقة تأثير معنوي بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة التشارك بالمعرفة تخزين المعرفة) والميزة التنافسية فإنه يوصى بسعي مدراء المنظمات نحو تعزيز هذه العمليات والتركيز عليها مما سيؤدي على تحقيق الميزة التنافسية
- ✓ الحث على استخدام ذاكرة تنظيمية مما يساعد المنظمة على تخزين المعرفة والرجوع لها عند الحاجة مما يؤدي إلى استثمار الكثير من الوقت الضائع في البحث عن المعرفة.

4- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: فهو إجراءها في بيئة جزائرية، وعلى شركة عمومية وذات منتجات مختلفة، وتركيزه على متغيرات الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، كونها تتسم بالحدثة.

عاشرا. هيكل الدراسة:

قصد معالجة موضوع البحث والإمام بمختلف جوانبه، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث فصول نظرية وفصل

واحد تطبيقي وذلك كما يلي:

✓ الفصل الأول: يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالإبداع بشئى من التفصيل من خلال الرجوع إلى الأدبيات

التي تبحث فيه، حيث تم تقسيمه بعد المقدمة إلى ثلاث مباحث تم التطرق فيها إلى:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية للإبداع

- المبحث الثاني: عناصر ومصادر الإبداع وأنواعه ومراحلها

- المبحث الثالث: النظام الإبداعي داخل الشركات واستراتيجيات تنميته والحد من المعوقات

✓ الفصل الثاني تم التطرف فيه إلى الميزة التنافسية وسبل إستدامتها ولهذا الغرض قسم هذا الفصل إلى ثلاث

مباحث وهي:

- المبحث الأول: المبادئ الأساسية لنظرية النظم.

- المبحث الثاني: نظام المعلومات المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة عليه.

- المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على أداء الشركات.

✓ الفصل الثالث: سنحاول أن نميز ونفصل كل ما له علاقة بالميزة التنافسية والمنافسة والاقتصاد الجزائري

من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإستراتيجيات التنافسية والتنافس؛

- المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية؛

- المبحث الثالث: السياسات السعرية وغير السعرية واستراتيجيات التنافس ودور سلسلة القيمة.

✓ الفصل الرابع: يضم الجانب التطبيقي للبحث والإطار الميداني لما ورد في الإطار المنهجي والجانب النظري

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

- المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وإستبيان الدراسة

- المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

الفصل الأول:
الإبداع ودوره في تنمية الشركات

مقدمة:

إن التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المؤسسات تفرض تحديات ومتطلبات كثيرة ينبغي عليها مواجهتها بسرعة، وهذا يتطلب من المؤسسات قدرات إبداعية، وتطوير أفكار وحلول وآراء جديدة حتى تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة هذه التغيرات وبالتالي النمو والبقاء. لذا نجد أن الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال بدأ منذ عام 1958 حيث تم عقد مؤتمر في الولايات المتحدة نوقش فيه الإبداع وتأثيراته في مجال العمل، واختبارات الإبداع وبعض تطبيقاته المهمة، حيث أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية التي انعكست على مجمل حياة الأفراد و المؤسسات، و قد ازدادت أهمية الإبداع مع تزايد وتسارع معدلات المنافسة بين المؤسسات، حيث تؤكد الدراسات أن أفضل المؤسسات هي تلك القادرة على الإبداع باستمرار الذي يحقق لها أفضلية تنافسية عن باقي المؤسسات. ومن منظور عمليات التغيير التي تحدث في البيئة والتي شملت مجالات متعددة سواء في التكنولوجيا والتوزيعات الديمغرافية وتغير قيم العاملين وتغير القوانين والتشريعات، برزت الحاجة إلى الإبداع كآلية يمكن من خلالها إحداث التغيير في المؤسسة وإدارته بحيث ينقل المؤسسة من الفشل إلى النجاح. في السنوات الأخيرة حدثت ثلاثة تغيرات مهمة:¹

1- الثورة التكنولوجية: إن التغير المتسارع في تخصص تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات ومواقع

التواصل جعل المجتمع والاقتصاد وحتى القيم تحاول التكيف مع هذه التكنولوجيا، فالقادة الحقيقيون هم

الذين يستطيعون أن يتكيفوا مع التكنولوجيات الجديدة ويسخرون العلم في خدمة أهدافهم.

2- تغير في القيم: لقد تزايدت التغييرات في القيم الأساسية والقيم الخاصة بالمجتمعات المتقدمة فهناك زيادة

في الأفراد ذوي التوجه الذاتي والمهتمين بتنمية الذات وبالتالي نجد منظمات اليوم ملزمة بتقديم ثقافة

مؤسسية تجذب وتنمي أولئك الأفراد الذين بإمكانهم التميز.

3- اقتصاد عالمي جديد: يتميز الاقتصاد العالمي الجديد بالمنافسة الشديدة، كما يتطلب تبني تكنولوجيا

جديدة تؤدي إلى تغيرات أساسية في المؤسسات التجارية والحكومية والتربوية الأساسية.

إن الإبداع هو الرد الحاسم على التغيير الشامل والعميق والمتسارع الذي توصلت إليه المؤسسات الحديثة. لكن

ما هو الإبداع؟ وكيف يمكن أن يساهم في نمو المؤسسة في بيئة متغيرة؟

¹ Kuhn, Robert Lawrence, " Handbook for creative & Innovative Managers", MC Graw-Hill Book Company. New York St. Louis.1998. P:20

سيحاول الباحث في هذا الفصل الإجابة على هاته التساؤلات وغيرها من خلال التطرق لبعض أدبيات الإبداع، ولتيسير العرض قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث مترابطة، بدءا بالمبحث الأول أين تم تسليط الضوء للتعرف على مفهوم الإبداع وما يميزه عن المفاهيم المتداخلة معه والمرتبطة به من إبتكار وإختراع وتغيير، ثم الولوج إلى أهمية الإبداع والعوامل المحفزة والمؤثرة عليه، ثم خصص المبحث الثاني للحديث عن عناصر ومصادر الإبداع وأنواعه ومراحله، كما ونتطرق في المبحث الثالث والأخير إلى النظام الإبداعي داخل المنظمات المعاصرة وإستراتيجيات وسبل تنمية الإبداع لمواجهة المحددات والمعوقات التي تحول دون تميز وإستدامة المنظمات المعاصرة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للإبداع

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى على تحقيقها العديد من المؤسسات ومنظمات الأعمال. فمصطلح الإبداع يعتمد بشكل أساسي على المبادرة والمبادرة، وهو من أكثر المصطلحات شيوعاً في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات خاصة على المستوى الدولي، والتي زادت من حاجة هاته المؤسسات إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال. سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بماهية الإبداع والتفريق بينه وبين المفاهيم الأخرى وتبيان أهميته والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

1- تعريف الإبداع (Creativity) :

إن أحد المشاكل التي نتلقاها عند تحليل الإبداع هي تعدد المفاهيم حول تحديد تعريفه وماهيته، ويعزى ذلك إلى اختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، كما قد يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية. لكن هذا الاختلاف لا يعد تناقضاً في مفهومه، بل على العكس الإبداع نشاط إنساني متعدد الجوانب ومتعدد المجالات واختلاف المنطلقات النظرية لموضوعه.

1.1- تعريف الإبداع لغوياً:

✓ الإبداع لغوياً هو صنع شيء على غير مثال سابق، جاء في كتاب لسان العرب¹ أن الإبداع: من بدع الشيء وأبدعه تعني أنشأه أو بدأه وأبدأه، أي الشيء الذي يكون أولاً، والمبدئ والمبدع في الأصل هو الله سبحانه وتعالى، وكلمة (البديع) من أسماء الله الحسنى أي أنه سبحانه هو من خلقها وأبدعها فهو الذي أنشأها على غير مثال سابق، وقد جاءت كلمة "بديع" في كل من سورتي البقرة والأنعام، قال تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم "بديع السموات والأرض إذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون" (البقرة 117).

✓ وفي المعجم الوسيط (بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق) وهو مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء (اخترعه) أي استخرجه وأحدثه حيث وردت كلمة إبداع في مختار الصحاح بهذا المعنى أي إختراع الشيء لأعلى مثال²،

¹ ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين، لسان العرب المحيط، تقديم العلامة الشيخ عبد الله العلابي، دار لسان العرب، ج3 - بيروت، لبنان، 1956، ص14
² إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، ط2، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1972، ص43

✓ في اللغة الإنجليزية فإن كلمة الإبداع Creativity أو Creativeness من كلمة الخلق Creation والفعل يخلق Create أصله اللاتيني Creare ومعناه يخرج إلى الحياة أو يصمم أو ينشئ أو يخترع أو يكون سببا. ومن خلال قاموس (Webster، 1962) وبستر¹ يعود إلى المصطلح اللاتيني Kere الذي يعني النمو growth وجدته هنا منسوبة إلى الفكر، والفعل الانجليزي يبدع Create يعني يوجد أو يصنع أو يؤصل Originate ومن يتصف بهذا الوصف يكون مالكا للقدرات الابداعية، والاسم Creativity يشير إلى خاصية الإبداع.

2.1-تعريف الإبداع إصطلاحا:

نعرض على القارئ بعض التعاريف التي تطرقت للإبداع حتى يطلع على فحوى مفهومه بشكل عام أو خاص:

✓ عرف (Robbins & Coulter, 1990)² الإبداع على أنه: " العملية التي تؤدي إلى إنشاء فكرة وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات، وهو قدرة عقلية متقدمة يعالج الفرد فيها الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فردية وغير مألوفة ، أو بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد للمشكلة"

✓ يعد الإقتصادي (Joseph A. Schumpeter. 1912)³ أول من ركز على الإبداع في الإقتصاد حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه ناتج إبتكار طريقة أو نظام أو أسلوب جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه. وقد صنف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف وهي:

1. إنتاج منتجات جديدة (إستجابة لطلبات مستقبلية).
2. إكتشاف أو دمج طرق جديدة في الإنتاج والتسويق بهدف خفض التكاليف.
3. إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات (فتح أو غزو أسواق جديدة).
4. إكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.
5. إيجاد تنظيم جديد.

¹ Noah Webster, Webster's New Twentieth Century Dictionary (Second Edition Unabridged - Complete Set Volumes 1-2), World Publishing, 1962

² Robbins, s.p.&Coulter. M."Management". ed, new Jersey: Prentic-Hall. Inc, 1999.pp 404-405

³ karol ślędzik,2013, schumpeter's view on innovation and entrepreneurship, University of Gdansk. P 90.

✓ نجد (Drucker.1985) يرى أن الإبداع هو عبارة عن مصطلح إقتصادي وإجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا، فالإبداع هو تغيير وتعظيم حصيللة وإنتاج الموارد والإمكانات، من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة وتحليل هادف للفرص المتاحة للوصول إلى إبداعات إقتصادية أو إجتماعية أو ثقافية أو إدارية، فالإبداع وفقا لهذا التعريف هو حصيللة جهد منظم رشيد متصل بالإدراك من الإختبار والتجريب والتقييم يجريها المبدع في مراحل متتابعة قبل الوصول إلى حصيللة الإبداع ذاته الذي يتيح التغيير المطلوب.¹

✓ عرف (Manuel d'Oslo) الإبداع على أنه: "العملية التي تمكن من تحويل فكرة إلى منتج أو خدمة جديدة أو تم تحسينها و تكون قابلة للبيع، و تشمل كل الأنشطة العملية، التقنية، التجارية و المالية الضرورية من أجل السير نحو النجاح في تسويق المنتج أو الخدمة الجديدة"²

✓ حسب (Yochiharu fukuhara 2002) قد تطلق العبارة التالية على الأعمال اليومية أساسا هي: "ماذا وكيف تُؤد أهداف لأفاق جديدة"، ولهذا من وجهة نظره أن أهم ما في التدبير Management أنه فعل خلاق، فالتدبير ليس ببساطة نشاط يتمثل في تسيير الإنتاج اقتصاديا، بل هو أيضا نشاط إنتاج ثقافي كفعل الإبداع المستمر "إعطاء قيمة للعمل" كما هو حال الفن. من هذا المنظور يستطيع أحدنا القول أن التدبير والفن يقتربان من بعضهما تحت إطار الإبداع.³

✓ عرف (Sandra Charreire.2003) الإبداع أنه مصطلح لم يتفق على تحديده في أدبيات الإدارة، لذا فهو مدروس من عدة جوانب، فقد يُفهم الإبداع من محتواه كمنتج أو برنامج جديد، أو كسيرورة أي تبني الإبداع وطرحه في السوق.⁴

✓ حسب (Schermernhorn.1997) وزملاؤه فيعرفون الإبداع بأنه عملية متكاملة: من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق (الميزة) وأكد Schermernhorn على ذلك في معادلة عن الإبداع: الإبداع = الميزة التنافسية.

¹ Drucker, F.P, "Innovation and Entrepreneurship: practice and principles", Harper & Row, New York, U.S.A. 1985 p17
2 محمد بزيع حامد، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (السعودية)، 2006، ص47

³ Yoshiharu Fukuhara, Cultural Capital Management, Shiseido Co., Ltd, Japan, 2002. p36.

⁴ Sandra Charreire, Les innovations en tant qu'objets d'apprentissage organisationnel: une mise en perspective, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3, 4, 5 et 6 juin 2003, France, p. 4.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003. ص 17.

- ✓ يرى¹ (cooke.2001) أن الإبداع هو العملية التي يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو طرائق جديدة للإنتاج، وتشمل جميع المراحل من الإبتكار إلى التطوير ثم الإنتاج التجريبي، إلى التسويق، ثم الإنتاج التجاري. والمستقبل يتطلب تحولاً واسعاً لدعم نظام الإبداع مع مؤسسات Institutional ومنظمات organization تدعم من قبل القطاع الخاص.
- ✓ ومن وجهة نظر (Wolpert, 2002) فإن الإبداع هو السعي وراء فرص أعمال جديدة بشكل جذري، وإستغلال التكنولوجيات الجديدة وتقديم التغير في مفهوم جوهري للمنظمة.²
- ✓ ويرى (الدهان، 1988) الإبداع على أنه منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة.³
- ✓ ويرى (الصرن، 2000) الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ويمثل الإبداع عملية تحويل المعرفة الى منتجات وعمليات وخدمات جديدة يشتمل على أكثر من مجرد العلم والتقنية فهو يعني بتميز واشباع حاجات الزبائن والإبداع هو قيمة اقتصادية أو اجتماعية يمكن استخلاصها من المعرفة من خلال التوليد والتنفيذ للأفكار أو المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات والعمليات والخدمات .
- ✓ أما (عساف. 1995)⁴ فقد استعرض تعريف الإبداع من زاويتين إحداهما لغوية باعتبار أنه يعني: "اختراع الشيء، أو إنشأؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته". والزاوية الثانية هي موضوعية حيث يرى أن هذه التعاريف تدور حول خمسة أبعاد:

- 1- البعد الأول: ينظر إلى الإبداع باعتباره عملية ينتج عنها عمل جديد.
- 2- البعد الثاني: يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات.
- 3- البعد الثالث: يركز على السمات أو الخصائص التي يتميز بها الأشخاص المبدعين.
- 4- البعد الرابع: يدور حول الإمكانيات الإبداعية أو الإستعدادات النفسية الكاملة للإبداع.
- 5- البعد الخامس: يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.

¹ Cooke, Philip, Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy, Industrial and Corporate change, Vol 10 N°4. Center for Advanced Studies, University of Wales, England.2001, P 45

² Wolpert, John D, "Breaking out of the innovation box", Harvard Business Review, Vol. 80, Issue 8, 6p. 2002, p 77.

³ مخامرة، محسن والدهان، أميمية، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة المحدودة، دراسة الجامعة الأردنية، مجلد15، العدد الثاني، 1988. ص 151-172.

⁴ عساف، عبد المعطي، (1995)، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، السنة 17، العدد 62، ص: 29-54

✓ ويشير¹ (Hewitt & Booteng, 2004) أن نظام الإبداع يشير إلى شبكة من المؤسسات Network of Institutions، والقواعد والإجراءات التي تؤثر في الطريقة التي تقوم بها الدولة في إكتساب وتوليد وانتشار وإستعمال المعرفة Knowledge. وأن المؤسسات في نظام الإبداع تتضمن الجامعات، ومراكز البحوث العامة والخاصة Public and Private Research Centers، وبيوت الخبرة Think tank، وكذلك المنظمات الحكومية وغير الحكومية التي هي جزء من نظام الإبداع. وأن نظام الإبداع الفعال هو الذي ينشئ ويطور البحث والتطوير، فتكون النتيجة سلع جديدة New Goods، عمليات جديدة New Processes وهذا سوف يكون مصدر كبير للتقدم. إن الحصة الأكبر من تقنية المعرفة تنتج في الدول المتقدمة Developed Countries، حيث إن 70% من براءات الاختراع وإنتاج البحوث العلمية والتكنولوجية تنسب Accredited إلى الباحثين في الدول الصناعية، وإن التفاوت والتباين Disparity في إنتاج المعرفة لكل فرد Per Capita بين الدول المتقدمة والدول النامية هو أعظم من التفاوت في الدخل. ومن أجل النجاح في اقتصاد المعرفة، يجب على الدول تشجيع نمو الإبداع Growth of creativity وكذلك تشجيع الأعمال ذات الحركة Dynamic Business سواء الصغيرة منها أو الكبيرة. وإن الحكومة مع قدرتها تستطيع أن تقدم الحوافز لقطاع الأعمال وذلك لتطوير الإبداع سواء في مجال الإنتاج أو العمليات أو الخدمات.

ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين، والتنوع والاختلاف في التعريف ناتج بالأساس لمضمون الإبداع الذي يحتوي على الكثير من التنوع والرؤى والمداخل الدراسية، بناء على ما سبق من التعاريف، نستطيع أن نجمل بأن الإبداع هو نشاط إنساني يحدث في جميع المجالات، ويحدث على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة والمجتمع، وقياسه أمر نسبي، فهو إذن الخروج عن المألوف من خلال الإتيان بما هو جديد، أي بمعنى أن الإبداع يعمل على إيجاد وتطبيق فكرة جديدة من أجل إنتاج شيء جديد أو إدخال تحسين معتبر على منتج موجود سواء في الميدان الإداري Managerial creativity أو التقني Technical creativity

2. العلاقة بين الإبداع والابتكار والإختراع والتغيير:

تطرق الباحثون والدارسون لمفهوم الإبداع (Creativity) من عدة أوجه تبعا لاختلاف فلسفة كل منهم ونظريته إلى الإبداع، لكن هناك الكثير من المصطلحات المتداخلة والمرتبطة مع مفهوم الإبداع (Creativity) مثل:

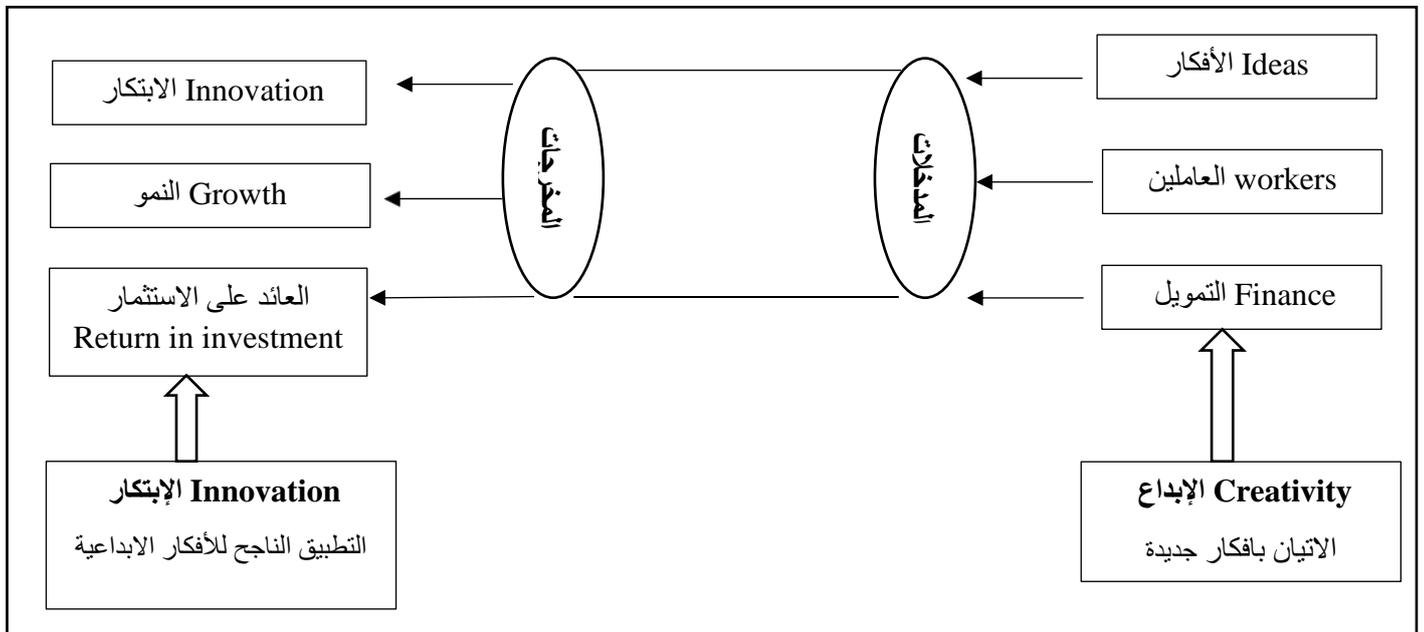
¹ Chen, Derek H.C. & Dahlman, Carl J. (2006), the Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations, world Bank, Washington DC 20433. P 6

الإبتكار (Innovation)، والتغيير (Change)، والإختراع (Invention)، لذا حاولنا استنادا للضرورة البحثية التمييز بينها كما يلي:

1.2- الإبتكار Innovation :

أشار (Cook, 2000)¹ إلى أن العلاقة بين الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) هي علاقة تكاملية كما هي مبينة في الشكل رقم (1-1)، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على (الأفكار، والعاملين، والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الإبداع والنمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

شكل (1-1) مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



Source: Cook, Petter (2000). The Creativity Advantage, Is your Organization the Leader of the Pack. UK: Gower, Al Dershort.

ومن وجهة نظر (Amabile, 1988)² إن العلاقة ما بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملة لبعضها البعض، ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث إن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سوية، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية

¹ Cook, Petter (2000). The Creativity Advantage. Is your Organization the Leader of the Pack. UK: Gower, Al Dershort. P:6-7

² Amabile, Tera (1988). Model of creativity and innovation in organizations. Research in Organization Behaviors. P:123

بينما اقترح (Cumming, 1998)¹ بأن الإبداع (Creativity) يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار (Innovation) هو الذي يعمل على تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها. أما الباحثان (Ahmed, 2002, & pWang)² فقد عرفا الإبداع (Creativity) على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، وتعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر، بينما اعتبروا الابتكار (Innovation) أنه التطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين.

ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بين مصطلحي الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين. أما أولئك الذين ينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق مرحلة الابتكار، ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد وإيجابي الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهة نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع.

وتأسيساً على ذلك يعتقد المؤلف أنه لا يوجد فوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) طالما أن معظم الدراسات والأبحاث أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة والبراعة، وسعة الخيال، والمرونة والأصالة، والقدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والميل إلى إبراز التفاصيل واستخلاصها بمظهر مبدع، وكذلك طالما أن كلا منهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المنظمة.

2.2 الإختراع Invention :

الإختراع هو عبارة عن فكرة أو رسم أو نموذج لآلة أو منتج أو عملية أو نظاماً جديداً أو محسناً، ويمكن أن يحصل على براءة اختراع ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها، أما عملية الإبداع فهي تضيف بعداً اقتصادياً إلى جانب البعد التقني، فالإختراع هو الحل التقني لمشكلة ما، بينما الإبداع هو التطبيق الإقتصادي للإختراع، فالموارد غير الملموسة كالوقت والتقدم الكلي في العلم والعبقريّة هي الأكثر أهمية في الإختراع. وبذلك فالفرق بين الإختراع والإبداع، أن الأول يتضمن تحقيق المصدر الجديد بالنسبة للمنظمة

¹ Cumming, Brain (1998). Innovation overview and future challenge. European Journal of Innovation Management.p:21

² Wang, Catherine and Ahmed Pervaiz (2002). Learning through quality and innovation. Managerial Auditing Journal. P:417

أما الثاني فيتضمن على إدماج هذا المصدر في سلعة معروضة في السوق، مما يشير إلى أن الإبداع هو تجسيد للاختراع.¹ ويرى Crawford & Benedetto أن المديرين يعتبرون الاختراع "البعد المتفرد في الشكل والصياغة وتوظيف الأشياء"، ويأخذ وقت قصير، بينما الإبداع يحول الاختراع إلى منتج، وقد يأخذ وقت طويل. ونرى ان الاختراع جزء من عملية الإبداع، وان الإبداع اختراع في مرحلة التطبيق.²

3.2 التغيير: (Change)

في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، وهو يسهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم والإبداع، لكن لابد من التمييز بينهم، فالتغيير هو سلوك وأفكار جديدة تعتمدها المنظمة وتختلف عن تلك السارية في الاستخدام. ويتسم بالشمولية والاستمرارية، متفقاً مع الإبداع فهما وجهان لعملة واحدة فالتغيير يتطلب ابداعاً مستمراً من المنظمة بينما الإبداع يتطلب القدرة على التغيير³، ولكن التغيير يختلف عن الإبداع من حيث (الحدة، المخاطرة، والتكلفة) التي ترتفع في الإبداع، كما أن عملية الإبداع تستقطب عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم الاجتماع وعلم النفس. بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط. لكن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، لأنه يشمل التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي، التي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها.

إن الإبداع والتغيير مكملان لبعضهما، لأن الإبداع عملية اساسية يحدث من خلالها التغيير، كما أن التغيير قد يولد ابداعات في هياكل أو وظائف المنظمة، ومن ثم كل ابداع هو تغيير، ولكن ليس كل تغيير هو ابداع⁴.

¹ رقابقية فاطمة، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر، بحث مقدم لأعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب البليلة، 2011

² علي فلاح الزعبي. إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية. جامعة الزرقاء الخاصة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليلة. 2011

³ عجابي خديجة، الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة. الجزائر، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب البليلة، 2011

⁴ بديسي فهمية. تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب البليلة، 2011

المطلب الثاني: أهمية الإبداع والحاجة إليه من خلال القرآن والسنة

1- أهمية الإبداع:

يعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول سريعة. وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها. كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذي القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة.¹ أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

فأي منظمة لا تضع الإبداع هدفا رئيسيا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهايار لعدم قدرتها على مواجهة التغييرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءا من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم.²

فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام.

¹ العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان. 2005 ص 390
² العساف، صالح حمد، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض مكتبة العبيكان. 1995. ص 81.

- ويمكن إجمال أهم الايجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي:¹
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
 - إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

2- الحاجة للإبداع من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية.

1.2- الإبداع في القرآن الكريم والسنة النبوية

إن من مميزات الإبداع السبق والمبادرة، والقرآن الكريم يدعونا لذلك في قوله تعالى: ﴿فاستبقوا الخيرات﴾ [سورة البقرة: 148]، وقوله عز وجل: ﴿وسارعوا إلى مغفرة من ربكم﴾ [سورة آل عمران: 133]. وفي قوله سبحانه: ﴿أولئك يسارعون في الخيرات وهم لها سابقون﴾ [سورة المؤمنون: 61] يمتدح المسارعين السابقين من الأنبياء والمرسلين.

وفي الإبداع قيادة وإمامة، حثنا الله جل جلاله على ذلك عندما جعله مطمح عبادة المتقين، عندما يدعونه مبتهلين في قوله: ﴿ربنا هب لنا من أزواجنا وذرياتنا قرة أعين واجعلنا للمتقين إماما﴾ [سورة الفرقان: 47].

والقرآن الكريم مليء بالدعوة إلى أعمال العقل بالتدبر والتفكير في آيات عدة نذكر منها: ﴿قل سيروا في الأرض فانظروا﴾ [سورة العنكبوت: 20]، ﴿أفلم يسيروا في الأرض فتكون لهم قلوب يعقلون بها أو آذان يسمعون بها﴾ [سورة: الحج: 46]، ﴿قل هل يستوي الأعمى والبصير أفلا تتفكرون﴾ [سورة الأنعام: 50]، ﴿أو لم يتفكروا في أنفسهم﴾ [سورة الروم: 8]، ﴿قل إنما أعظكم بواحدة أن تقوموا لله مثنى وفرادى ثم تتفكروا﴾ [سورة سبأ: 46]، ومبدأ الإبداع الفكر والتفكر.

¹ النمر، سعود محمد. الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، 1992. ص62

ومن متطلبات الإبداع **الدقة والتحدي**، وأداتهما الدليل والبرهان، والقرآن ينادي: ﴿قل هاتوا برهانكم إن كنتم صادقين﴾ [سورة البقرة: 111]، وطريقهما اليقين لا الظن، وينعى على أهل الظنون: ﴿إن نظن إلا ظنا وما نحن بمستيقنين﴾ [سورة الجاثية: 32]، وأساسهما التثبيت، والمبدأ القرآني: "فتبينوا" مشهور ومعلوم، وغايتها الحق وإن خالفه الأكثرون: ﴿وإن تطع أكثر من في الأرض يضلوك عن سبيل الله إن يتبعون إلا الظن وإن هم إلا يخرصون﴾ [سورة الأنعام: 116]¹.

كما أن **القياس والمقارنة** من مهارات الإبداع، والقرآن يشير إليهما في قوله تعالى: ﴿وما يستوي الأعمى والبصير، ولا الظلمات ولا النور، ولا الظل ولا الحرور، وما يستوي الأحياء ولا الأموات﴾ [سورة فاطر: 21]، وقوله عز وعلا: ﴿مثل الفريقين كالأعمى والأصم والبصير والسميع هل يستويان مثلاً﴾ [سورة هود: 24].
وبالنظر في مآلات الأمور، وقياس الأشباه والنظائر يقول الله تعالى في شأن بني النضير: ﴿يخربون بيوتهم بأيديهم وأيدي المؤمنين فاعتبروا يا أولي الأبصار﴾ [سورة الحشر: 2].

2.2- عوائق الإبداع في القرآن والسنة:

إن من ألد خصوم الإبداع التبعية والتقليد، فقد ذمها القرآن الكريم وأعابها في الآية التالية: ﴿وكذلك ما أرسلنا من قبلك في قرية من نذير إلا قال مترفوها إنا وجدنا آباءنا على أمة وإنا على آثارهم مقتدون، قال أو لو جئكم بأهدى مما وجدتم عليه آباءكم قالوا إنا بما أرسلتم به كافرون﴾ [سورة الزخرف: 23-24]، وفي قصة سيدنا إبراهيم الخليل عليه السلام، نعى الله ذلك الفعل على الكافرين بقوله: ﴿إذ قال لأبيه وقومه ما هذه التماثيل التي أنتم لها عاكفون، قالوا وجدنا آباءنا لها عابدين، قال لقد كنتم وآباؤكم في ضلال مبين﴾ [سورة الأنبياء: 52-54].

والرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أعلنها صريحة تحذير: (لا تكونوا إمعة تقولون: إن أحسن الناس أحسنا، وإن ظلموا ظلمنا، ولكن وطنوا أنفسكم إن أحسن الناس أن تحسنوا وإن أسأؤوا فلا تظلموا) .

أما بالنسبة لعوائق الإبداع كالخوف من الفشل، والخشية من الإخفاق، ففي فسحة الإجهاد ما يبده المخاوف، ويزيل القلق، فإعمال الفكر والإجتهاد في النظر من واجب المسلم، فإن أخطأ فله أجر وإن أصاب فله أجران، وعليه الإبتهال بالدعاء: ﴿ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا﴾ [سورة البقرة: 286] وقد رفع عن أمة محمد صلى الله عليه وسلم الخطأ والنسيان وما استكرهوا عليه.

¹ د جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، الأردن، 2009، ط1، ص: 11.

والنمطية والروتين معارضان للإبداع، والقرآن يلفت النظر إلى التأمل الواعي المتدبر فيما هو ثابت دائم، لئلا يتبدل الحس، ويركن إلى الإلف، ويستسلم للعادة: ﴿قل أرأيتم إن جعل الله عليكم الليل سرمدا إلى يوم القيامة من إله غير الله يأتىكم بضيء أفلا تسمعون، قل أرأيتم إن جعل الله عليكم النهار سرمدا إلى يوم القيامة من إله غير يأتىكم بليل تسكنون فيه أفلا تبصرون﴾ [سورة القصص: 72]، والمصطفى صلى الله عليه وسلم كان يتخول أصحابه بالموعظة، مخافة السامة عليهم، وابن عباس كان يدرس في التفسير، فإذا شعر بكفاية الدارسين، عمد إلى تجديد نشاطهم فقال: "أحمضوا بالشعر أو هاتوا كتب الشعر"¹.

وإن من أكثر معطيات الإبداع، إطلاق أعنة الخيال، وإحياء روح الأمل، وتصور الأحوال في غير أنساقها الأنية، وظروفها الوقتية، فعندما أحكم الحصر يوم الخندق فاشتد الجوع والبرد والخوف، وعند حفر الخندق أخبر المصطفى صلى الله عليه وسلم بأن أمته ستملك قصور الحيرة والبصرة وصنعاء، فاطمأنت النفوس وسرحت الخيالات في الآفاق البعيدة. لم تكن هناك خطوات محددة، ولا كيفية موصوفة، ولكنها الآفاق الرحبة، تتطلق في ميادينها النفوس والعقول، فتتأمل وتتفكر، ثم تنظر وتخطط، ثم تعمل وتنفذ، ثم تبذل وتبلغ. ويوم كان سراقا يطارد المهاجرين الكريمين، بشره الرسول صلى الله عليه وسلم بتاج كسرى وسواريه، فما أعجبها من بشرى، وما أعظمه من منهج وهدى. هذه بعض الومضات من الآيات والأحاديث، يمكننا القول أن متطلبات الإبداع مذكورة في ثنايا القرآن الكريم والسنة الشريفة، ومفاتيحها بين أيدينا لو تأملنا وأقبلنا. فإن كل ما يحد من ملكة الإبداع، ويعوق انطلاقها، قد وجب التحذير منه والتنبية عليه.

¹ د جمال خير الله، مرجع سابق ذكره، ص: 12.

المطلب الثالث: محفزات الإبداع والعوامل المؤثرة عليه

1- محفزات الإبداع:

يرى (Ahmed, 1998)¹ أن للهيكل التنظيمي دور في تحفيز الإبداع يتجلى بالأمر التالي:

- التحرر من القواعد.
- المشاركة.
- الاتصال وجها لوجه.
- وجود فرق عمل.
- محاولة أخذ أفكار من البيئة الخارجية.
- التقليل من الهرمية.

ويؤكد (Scott Williams, 2001)² أن هناك عدة عوامل تساهم في تحفيز الإبداع تتلخص فيما يلي:

-الرؤيا المستقبلية (Vision) :

فعندما تكون الأهداف واضحة لجماعات العمل فإن أداءهم يكون فعالا ويمكن أن يطوروا أهدافا وطرقا جديدة للعمل. ولذلك كلما كانت الرؤيا واضحة كلما كانت أكثر فاعلية وكلما كانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع.

-أمان المشاركة (Participate safety):

يلجأ الأفراد إلى الجماعة من أجل الحماية من المسؤولية. وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع.

-مناخ التميز (Climate for excellence):

ويقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع. كتوفير نظام الرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء، والتغذية الراجعة، والتعاون، وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء.

¹ Ahmed, Pervaiz. K. "Culture and climate for innovation", European journal of innovation management, vol 1, N1,1998. pp 30-34

² William Scott. "Increasing Employee's Creativity By Training Their Managers", Industrail and commercial Training, vol. 33, N°.2, 2001. p 63-68.

كما ويعتبر (عبد الفتاح، 1995)¹ النقاط التالية من العوامل الهامة التي تساعد على تشجيع الإبداع:

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون تقييد.
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم دعمهم لها.
- العمل على إنشاء ما يسمى ب (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب (العصف الذهني) الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة.
- تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

لا شك أن هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توافر المناخ المناسب لها.

من هنا نستنتج أنه يمكن للمؤسسة تحفيز الإبداع بتوفير الدعم وتشجيع السلوك الإبداعي وإيجاد المناخ النفسي والعملية الملائم والمشجع للإبداع.

2- العوامل المؤثرة على الإبداع:

كي تحقق المنظمات الإبداع يجب عليها أن تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة، وتأتي به من خلال الأفراد العاملين في المنظمة أو تنميته لديهم.

وقد بين (Davis, & Scase, 2000)² بأن هناك مجموعة العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي وهي:

¹ عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، السنة 17، عدد 60، 1995. ص 49-74.
² Davis, Howard and Scase, Richard. Managing Creativity: The Dynamics Work and Organization; 1st Published, Philadelphia: Open University Press. 2000. P 3

- الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة.
- الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة.
- التركيز على توجيه كافة الموارد والطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية وأهداف ورسالة المنظمة.
- بينما رأى (Nickerson, 1999)¹ بأن الإبداع يمكن أن يتحقق من خلال المقومات التالية:
- وضع الهدف، والاهتمام به، والسعي من أجل تحقيقه.
- بناء المهارات الأساسية كقاعدة للإبداع.
- التشجيع على اكتساب وامتلاك المعرفة
- إتباع أسلوب الحي والمكافأة للأفراد الذين لديهم ملكة الاكتشاف وحب الاستطلاع.
- الاعتماد على سياسة التحفيز.
- التشجيع ودعم الثقة لدى الأفراد، وعدم الخوف من المخاطر.
- زرع سياسة المنافسة والتحدي في نفوس الطاقات البشرية.
- زر مبادئ القيم والإيمان لدى الأفراد بمدى أهمية الإبداع ونتائجه الإيجابية التي تنعكس على الأداء.
- تنمية المهارات والإدارة الذاتية لدى الأفراد من أجل دعم المبادرة لديهم والشعور بالاستقلالية.
- التركيز على إستراتيجيات التعليم التكنولوجي من أجل تسهيل عملية الأداء الإبداعي.
- إشراك العاملين ببرامج تدريبية.
- تركيز إدارة المنظمة على البحوث والتجريب.
- أما (علي، ومحجوب. 1986)² فقد وضع نموذجاً أطلق عليه اسم النموذج المثالي للمنظمة الإبداعية، والذي بين من خلاله أن المنظمة المبدعة يجب أن تعتمد على المقومات أو الأنشطة التالية:
- دعم انتشار قيم تنظيمية واضحة تحدد قوة الدفع للمنظمة، وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.

¹ Nickerson, Raymond, S. Enhancing Creativity. in Sternberg, Robert, j. (Editor). Handbook of Creativity USA: Cambridge University Press. 1999. PP.407-420

² علي، سر الختم محجوب، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. في الصانغ ناصر محمد (محرر). الإدارة المالية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. 1986. ص:1074.

- تبنى أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية، وتشجيعها، ما يقوي من قدرة المجتمع على تقبل التحديات والاطمئنان لشيوع قيم جديدة تؤكد مشاركة القيادة التنظيمية في وضع تصور البيئة التنظيمية، ومسؤولياتها اتجاه التغيير بمشاركة أعضاء المنظمة كافة.
 - الاستثمار في الأبحاث، وتشجيع التخطيط الطويل المدى المتمم بالمرونة.
 - الميل إلى اللامركزية في العمل.
 - استخدام الأسلوب القيادي الديمقراطي مع العاملين.
 - توفير استقلالية ذاتية، وعدم تتبع خطوات القائد دائماً
 - تشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية وإظهارهم.
 - توفير قنوات اتصال مفتوحة.
 - توظيف أنواع مختلفة من الشخصيات.
 - تشجيع الحوار وتبادل الرأي والنقد الذاتي والمشاركة.
 - تمكين الأفراد من النفتح على ذاتهم، وتنمية إمكاناتهم الإبداعية.
 - تعميق شجاعة التساؤل والرفض لما هو خطأ، حتى لو كان شائعاً ومقبولاً، وشجاعة الهدم من أجل البناء والتخيل لما يبدو مستحي ومحاولة تحقيقه.
 - احترام السمات الشخصية للمبدعين، كالفصول والبحث والتدقيق وحب الاستقلالية والمخاطرة والانشقاق والرفض للتقيد بالعادات والممارسات المسلم بها.
- وبين (المعاني، 1996)¹ بأن هناك عدة عوامل مؤثرة في العملية الإبداعية، ويتلخص أهمها بالعامل البيئي الذي يتمثل هذا العامل في المناخ السائر في التنظيمات والتي تتعلق بواقع وظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، حيث تتكون البيئة التنظيمية من القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها ومعتقداتهم وأنماطهم السلوكية، حيث تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض لتوجد المناخ التنظيمي الخاص بها والذي يلعب دوراً مؤثراً على الإبداع. كما وبين المعاني بأن هناك مجموعة من الممارسات التنظيمية المساعدة في تنمية الإبداع في المنظمات وهي:

¹ المعاني، أيمن عودة. الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع. عمان: مركز أحمد ياسين الفني. 1996. ص: 84-93

- تشجيع العاملين على طرح ومناقشة أفكارهم بجدية والعمل على احترام آراء الآخرين والاعتراف بإنجازاتهم ومشاركتهم دون الاعتماد على التحيز والمحاباة.
 - فتح قنوات اتصال فعالة بين العاملين، بحيث تسمح لهم بتبادل المعلومات والتعبير عن أفكارهم ومداولة النقاشات.
 - العمل على قبول التغيير والتكيف معه على اعتبار أنه أمر ضروري ومهم. دعم وتشجيع التنافس بين العاملين لخلق أفكار إبداعية جديدة.
 - الاهتمام بالأفكار الجديدة ودراستها بجدية والأخذ بتطبيق ما يستفاد منها.
 - دعم المبدعين من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
 - توفير الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تشجع على دعم الإبداع التنظيمي وتنميته.
 - استخدام أسلوب التفويض ومنح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى في المنظمة ليتسنى لهم فرص العمل والجد واستثمار الوقت.
 - توفر القيادات الإدارية ذات الكفاءات والمؤهلات العالية والتي تدرك قيمة وأهمية الإبداع في المنظمات.
- وبين ¹ (Adam et al., 1998) أن للإبداع عوامل مؤثرة أخرى مثل:
- رعاية المنظمة لأعمال الإبداعية: وذلك من خلال رعاية الأفكار الجديدة والاهتمام بها، والاعتماد على خطط عمل مبسطة لإجراء التغيير والاعتماد على السرعة في إجراء التغيير، وخاصة عندما تكون طرق وإجراءات العمل واضحة.
 - تطوير القدرات الإبداعية من قبل إدارة المنظمة: وذلك من خلال الاهتمام بالأفكار التي تطرح من قبل العاملين بغض النظر عن مختلف مستوياتهم الوظيفية، والإيمان بأن القدرات الإبداعية هي من أساسيات إجراء التغيير وتحقيق التقدم والنجاح للمنظمة.
 - تنظيم الإبداع: وذلك من خلال الرعاية للأفكار الجديدة ودعم الإدارة العليا لها، وتوفير الهيكل التنظيمي الملائم والمبادرة بعرض وتقديم منتجات جديدة.

¹ Adam, Rodney and Kelly Brigitte and Armstrong, Green. Investigation of relationship between total quality and innovation. European Journal of Innovation Management.1998. P:140

- غرس الثقافة الإبداعية: حيث يتضمن هذا العامل ضرورة توفير موظفين جدد وأشخاص ذوي كفاءات وخبرات عالية والاعتماد على توفير مصادر خارجية للأفكار الجديدة.

أما (Williams, 2001)¹ فقد رأى أن الإبداع يخضع لعدة عوامل مؤثرة تساعد في تنميته وتطويره وهي:

- العوامل الثقافية: والتي تتمثل بالمعتقدات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تعمل على تحقيق التكامل الداخلي.

- الهيكل التنظيمي: بحيث يكون الهيكل التنظيمي مرنة ويسهل التعامل معه ويشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والأدوار.

- توفير الموارد والمستلزمات المختلفة: كالموارد المالية أو الأدوات والمعلومات والتسهيلات في تحفيز ودعم الإبداع.

- تكوين فرق العمل: يؤثر تكوين فرق العمل على الإبداع من خلال تكوين فرق عمل تحتوي على أعضاء مختلفين في المهارات والخبرات والشفافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم وكذلك المسؤولية والالتزام في العمل.

- العوامل الإدارية والتشجيع التنظيمي: والذي يتضمن الممارسات الإدارية المختلفة والتشجيع التنظيمي الذي تقدمه المنظمة للفرد، مثل خوض المخاطرة والتقييم العادل والمشاركة في اتخاذ القرارات وقدرة التنظيم أيضا في إدخال التكنولوجيا الحديثة والتكيف مع واقع الظروف المحيطة والتي ذات تأثير إيجابي على تقديم الأفكار الجديدة والأعمال الإبداعية.

بينما كرس (Judith & Hairre .2004)² جهودهم ليجمعوا على أن للإبداع عوامل أخرى رئيسية وهي:

-العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تتعلق بالقدرات المادية والبشرية في المنظمة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والنمط القيادي أو الإداري المستخدم، وحجم المنظمة من حيث انتشار فروعها وتنوع أنشطتها، ودعم الإدارة العليا للإبداع والابتكار، وإذ تعتبر تلك الجوانب عناصر قوة وضعف والتي بناء عليها يتم تحقيق العملية

¹ Williams, Scott. Increasing employee's creativity by training their managers. Industrial and Commercial Training.2001. P 65

² Judith, J. Mars and Hairre Vredenberg. An empirical study of factors influencing innovation implementation in industrial sales. Organizations Journal of the Academy of Marketing Science. 2004. P28

الإبداعية والابتكارية في المنظمة، حيث إن ضبط جوانب القوة، واستخدامها بشكل صحيح، والسيطرة على جوانب الضعف يزيد من فرص القوة وشل أحد المؤشرات المهمة في بناء العملية الإبداعية والابتكارية في المنظمة.

- **عوامل خاصة أخرى:** وهي العوامل التي تتعلق بالأمر الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين والعاملين الذين تتوافر لديهم ملكات الإبداع والابتكار، والتي تمثل بمثابة المجددات لعوامل الاتجاه نحو الإبداع والابتكار، وفي هذا الواقع تلعب الثقافة التنظيمية الدور البارز في عملية تفعيل الإبداع والابتكار الذي يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على المدرجات التنظيمية والأداء.

أما (Peter Drucker) فقد حدد مجموعة من الدعائم والممارسات الأخرى للإبداع على اعتبار أنها الأعمال أو الممارسات التي يجب على المنظمات تحقيقها وخاصة التي تسعى إلى تحقيق الإبداع. وقد أطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، وتتمثل بما يلي:¹

- الإبداع الهدي المنظم الذي يبدأ بتحليل الفرص، من خلال التفكير بمصادر الفرص الإبداعية وبشكل تكاملي.
- عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة، وإنما أيضا بمقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، حيث إن للإبداع جانبين أحدهما مفاهيمي والآخر إدراكي حسي.
- أن يكون الإبداع فعالا، بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

- الإبداع الفعال يبدأ صغيرا، بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر الأخرى.

يستنتج مما سبق أن العوامل المؤثرة في الإبداع تنحصر في مستويين رئيسيين: وهما الإبداع على المستوى الفردي، والإبداع على المستوى التنظيمي، وأن النشاطات أو العوامل المؤثرة في الإبداع متنوعة وعديدة كما بينتها الدراسات، ولكن مهما تنوعت وتعددت فإنه يلاحظ أن بعض النشاطات أو المؤثرات الإبداعية ترتبط بالعوامل الشخصية أو الفردية، أي بالشخص المبدع نفسه أو الطبيعة التي يتميز بها عن الآخرين، وبما يجب أن يتمتع به من صفات وخصائص لتمكّنه من أداء عمله بشكل إبداعي، في حين ترتبط بعوامل أخرى: كالعوامل البيئية والاجتماعية والثقافية، وكذلك العوامل التنظيمية أو الإدارية وما يجب أن تنتهجه إدارة المنظمة من تطبيق نشاطات أو ممارسات إدارية مختلفة داعمة للإبداع ومؤثرة في نفوس الموظفين؛ لحفزهم على الإبداع أو لتنمية قدراتهم وإمكاناتهم الإبداعية. كالمشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والحوافز، والنمط القيادي، والتفويض، وفرق العمل، والتمكين التنظيمي، والتخصص الوظيفي.

¹ العيمان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. 2005. ص: 397.

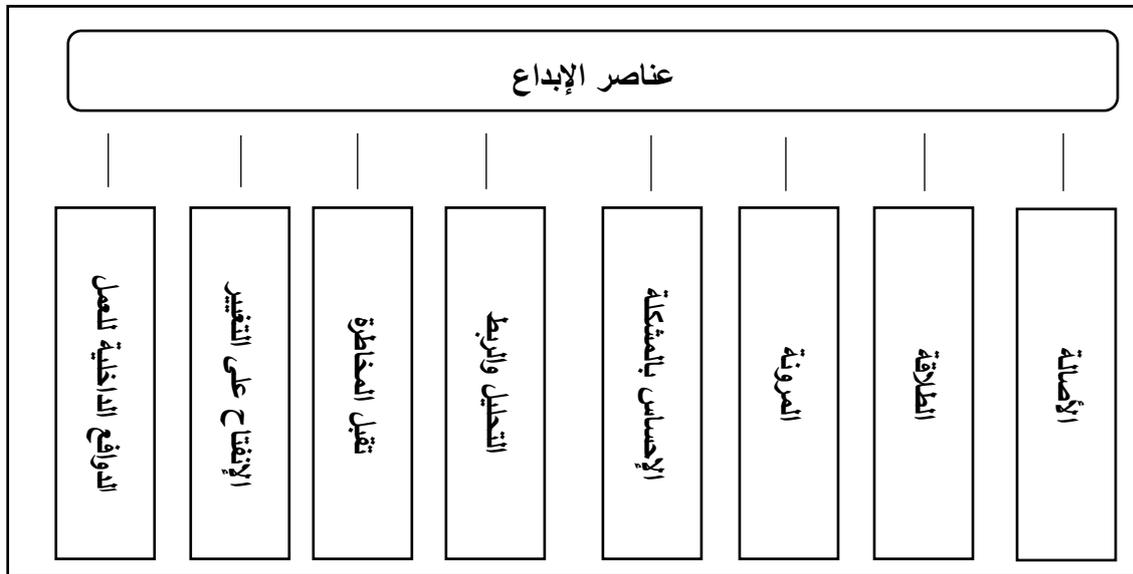
المبحث الثاني: عناصر ومصادر الإبداع وأنواعه ومراحله

إذا كان المبحث الأول قد قدم مدخلا تمهيديا لفهم أبعاد الظاهرة الإبداعية من حيث التعاريف والأهمية، فإن هذا المبحث سيعطي تركيز أكبر للعناصر والمصادر الهامة للإبداع وماهية أنواعه ومراحله.

المطلب الأول: عناصر الإبداع

إن للقدرات الإبداعية مكونات وعناصر أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع فعال. وتتمثل أهمية تلك العناصر في قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. ويقرر العالم الأمريكي Gilford أنه رغم أن الاستجابة الإبداعية تتطلب قدرات عقلية معينة، إلا أن هذه القدرات تتأثر بالدوافع والسمات المزاجية للفرد. ولم تعد القدرات العقلية هي المحك الوحيد الصالح للتنبؤ بالأداء الإبداعي في المستقبل، وإنما أصبح من الضروري أن تضاف إليها السمات المزاجية والدافعية التي تحول الإبداع من قدرات عقلية أو استعدادات كامنة داخل الفرد إلى أداء إبداعي بالفعل. ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع لوحظ أنه يوجد شبه اتقاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أساسية للإبداع موضحة في الشكل (1-2). وتندرج هذه العناصر تحت مكونات أساسية وهي:

الشكل (1-2): عناصر الإبداع



Source: Scratchley, Linda, s., Managerial Creativity: The development and validation of a typology and predictive model, unpublished PhD dissertation, The university of British Columbia, 1998.

1- القدرات العقلية: ويندرج تحتها العناصر التالية:

1.1- الأصالة Originality: تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار جديدة تتسم بالجدة، أو التفكير فيما وراء المباشر أو المألوف، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة وغير المعروفة، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث. ويوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها، وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي. لكن علينا ألا نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، وتتفاوت أهميتها بتفاوت ميادين البحث والتأليف¹.

2.1- المرونة Flexibility: وتبدو في القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر، والتعامل معها جميعا، وتعني المرونة النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة. وهي تعني أيضا عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة مما يسمح بالتوصل إلى الجديد. وفي هذا الإطار يتخذ التعبير عن المرونة مظهرين:

أولاً: المرونة التلقائية: وتعتبر عن قدرة الشخص على أن يعطي تلقائياً عدد متنوع من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة أو مظهر واحد، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات، أي أن الإبداع في أكثر من إطار أو شكل.

ثانياً: المرونة التكيفية: وتتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، فإذا لم يظهر هذا السلوك يفشل الشخص في حل المشكلة أو مواجهة الموقف.

3.1- الطلاقة Fluency: المقصود بها هو القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار وضخها وتدفعها بشكل كبير وسلس دون أن تواجه أي إعاقة في أي نوع من أنواع الطلاقة. وليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، ولكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة جيدة من بين هذا الكم الكبير². ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر الفرعية التالية:³

- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها سرعة إنتاج أو بلورة عدد كبير من الأفكار. ويحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار، وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبدع فكرة طرأت على ذهنه وإنما

¹ إبراهيم، عبد الستار، الإبداع: قضاياها وتطبيقاتها، القاهرة، مكتبة الأنجلو أمريكية، 2002، ص:27.

² عبد الله، سعد الدين، الإبداع في السلم والحرب، القاهرة، بميك، 2001، ص:47.

يقع عليه تجميع أكبر قدر من الأفكار ومن ثم نبدأ في فحصها، تقييمها وتصنيفها. فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية محددة.

- الطلاقة اللفظية: وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.
- طلاقة التعبير: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

4.1- الإحساس بالمشكلة Sensitivity: وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها بشكل واضح، وتحديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة. فالتشبع بالمشكلة أو الموضوع هو الذي يوحى بالإبداع، فكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة. ويكون الشخص المبدع أكثر حساسية لبيئته عن المعتاد، فهو يراقب الأشياء التي لا يرقبها غيره، وهو بهذا المعنى أكثر تفتحا على بيئته، ويقوم من خلال مجهوداته الإبداعية بعد ذلك - بدافع من هذه الأشياء - إلى فهمها ووضعها في إطار آخر¹.

5.1- القدرة على التحليل والربط: Elaboration ويعني التحليل قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملا.²

أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

6.1- المخاطرة: ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها.

2- السمات الشخصية:

يعتبر المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر. فالمبتكر في مجال المؤسسة هو شخص يحب المخاطرة، ويسعى إلى دخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، والامر طبيعي «فأكثر ما يفقد ابداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية، ولكن الافضل ان تعتمد قدرتك على التفكير بإبداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد افكار جديدة، لا أن تسمح لهذه المعلومات

¹ الهويدي، زيد، الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته، الطبعة الثانية، العين، دار الكتاب الجامعي، 2007، ص:29

² جمل، محمد والهويدي، زيد، أساليب الكشف عن المبدعين والمنفوقين وتنمية التفكير والإبداع، العين، دار الكتاب الجامعي، 2006، ص:95

بتقييد مرونتك العقلية»¹. أي أن الإبداع بشكل ما هو تحد ابتكاري أي «رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو أفضل بديل لان رفض الحلول التقليدية او التي نسمعها من الرئيس او الزميل قد تؤدي بك للتوصل الى افكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلة»² لذا ينبغي على المديرين المبدعين على اختلاف أدوارهم أن يكونوا على ثلاث حالات هي:

- الحالة الأولى: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم،
- الحالة الثانية: ان تكون لديهم سماحة تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والابداع،
- الحالة الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمؤسسة.

هناك سمات وخصائص ينفرد بها المبدع، كميزات تجعله في مرتبة المبدعين المميزين، وبداية نذكر بعض سمات الشخصية الإبداعية التي تؤهل الفرد ليكون قادرا على التفكير الإيجابي أولا، ومن ثم الإبداع من خلال ذلك التفكير في هيئة منتج إبداعي، والسمات هي³:

- تقبل التعقيد ورفض التقليد،
- ارتفاع مستوى الغموض،
- عدم الخوف من الوقوع في الخطأ،
- تفضيل الاستجابات الجديدة،
- روح الدعاية والمرح،
- الانفتاح الذهني،
- سعة الخيال،
- الاجتهاد والنظام،
- الشعور بالتحدي في مواجهة الأمور الصعبة،

ويتبين لنا من خلال تلك السمات، أن مسيرة الاجتهاد نحو الوصول إلى عمل إبداعي خلاق لن تكون ممهدة وميسرة؛ فالرغبة في إيجاد نتاج فكري متميز يقدم إضافة حقيقية ملموسة للواقع المعاش، يتطلب الاستعداد والتهيئة النفسية الجادة، وخاصة إذا ما وجدت الشخصية المبدعة في بيئة قد تجهل ماهية وأهمية الإبداع؛ فالأمر بالتالي يحتاج إلى جهد مضاعف، وخاصة في تقبل الصعاب، والقدرة على تجاوز المعوقات التي قد تقف حائلا أمام

¹ مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 75.

² احمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 335.

³ عبد الحليم، منى محمود، التعليم الأساسي وإبداع التلاميذ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية. 1993. ص: 22

مسيرة الإبداع، وهذا يؤكد أهمية وجود سمات معينة يتطلب توافرها في شخصية المبدع للتخلص من نمط التفكير العادي.¹

ومن هنا يتميز الأشخاص المبتكرين بخصائص هي:

- البصيرة الخلاقة.
- الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
- الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات.
- الاستقلالية الفردية².

وقد صنف بعض الباحثين خصائص المبتكر إلى:

1- خصائص معرفية: وتتلخص فيما يلي:

- القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة.
- حب الاستطلاع.
- الاستقلالية في العمل.
- الاحتفاظ بالاتجاه.
- القدرة اللغوية.

2- خصائص انفعالية: فتتمثل في:

- القيم والاتجاهات والميول والرغبات.
- النواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية.
- الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس.
- الضبط والتحكم الذاتي.

¹ الهريدي، زيد، الإبداع ماهيته -اكتشافه تنميته، العين، درا الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى. 2004. ص73
² سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 60-61.

- الاهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة.
- حب الاستطلاع والانضباط في العمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت.
- توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الانشغال الذهني وعدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والهوايات.
- عدم التمسك بالأعراف والعادات.
- الميل للعزلة عن الآخرين.

ونظرا للتغيرات الهائلة التي تتسم بها البيئة التي يعمل من خلالها المدبرون، فإن المدير المبدع يجب أن تكون لديه سمات خاصة للتعامل مع التغيير والمخاطرة والغموض في تلك البيئة. وقد أكد McCrae بأن الانفتاح على الخبرة من أكثر السمات الشخصية التي ترتبط بالإبداع في أدبيات الإبداع المختلفة. وتشمل سمة الانفتاح على الخبرة: الانفتاح على التغيير وتقبل المخاطرة والغموض، وتمثل تلك السمات ميل الشخص إلى حب التفرد وعمل أشياء جديدة والرغبة في قبول الغموض والمخاطرة التي ترتبط بفعل تلك الأشياء الجديدة. وتشير الانفتاح على الخبرة إلى عدم جمود المعتقدات والمفاهيم والمدرجات الحسية والتسامح في ظل وجود قدر من الغموض. ولا يتوقف الأشخاص على مجرد النظر إلى العالم من خلال المستويات الموجودة من قبل، ولكنهم يتمتعون بإحساس تفرد في لحظات معينة.

3- الدوافع الداخلية للعمل:

تركز الدوافع الداخلية للعمل على ما يرغب الأفراد في القيام به، والقاعدة انه لكي تكون مبدعا فلا بد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بنشاط ما. وتميل الدوافع الموجودة في العمل نفسه لان تكون قوية في ظل عدد من الظروف منها على سبيل المثال وجود اهتمام شخصي بالعمل لدى الموظف. فالاهتمام الشخصي يدفع الموظف إلى أداء النشاط، وقد يتم ذلك بطريقة إبداعية. وبالمثل فان الحوافز الداخلية في النشاط تكون قوية عندما يدرك الموظف أن لديه أسبابا شخصية الأداء العمل.¹ ويزداد التعلق بالعمل ربما لأسباب خارجة عن إرادة الفرد ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن العمل نفسه كما يتمثل في النشاط الإبداعي الذي يقوم به الفرد يخلق دافع تنميته وانجازه. فالشعور الذي يصيب المفكر بعد بزوغ الفكرة أو الإلهام ويأخذ شكل إحساس بالجزل والجلال، هذا الشعور يعتبر في حقيقته عاملا دافعا على درجة كبيرة من الأهمية. فظهور السرور إثر ولادة الفكرة، أو معالم العمل يدفع المفكر نحو المزيد من استمرار الاهتمام وتعميقه حتى يسهل تحقيق الفكرة وتنفيذها. ويرى كثير

¹ جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي وإسماعيل سيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص:652

من المفكرين أن العمل الإبداعي يحتوي على جزاءاته ومكافأته في داخله مهما ازدادت الاحباطات وخيبة الأمل. ويصل التعلق بالعمل وانجازه نحو قمته، كلما تقدم المفكر في عمله، وأشرف على هدفه النهائي¹. ويرى عدد من أصحاب النظريات الوظيفية في الشخصية تفسير الإبداع بأنه نتيجة دافع أساسي لدى المبدعين وهو الدافع لتحقيق الذات. فالمبدعون يتميزون بحاجتهم للارتباط بالعالم المحيط بهم. والإنتاج الإبداعي هو وسيلتهم إلى ذلك، لأنه هو الرابطة التي تربط بين المبدع وبين العالم الذي يعيش فيه، لأن ما أنتجه هو جزء منه وهو أيضا جزء من العالم المحيط به.

المطلب الثاني: مصادر وخصائص الإبداع

1- مصادر الإبداع:

لقد حدد (Lynch, 2000)² مصدرين لإبداع المؤسسة:

- **المصدر الأول:** تحليل احتياجات الزبون وسحب السوق عندما تشخص المؤسسة فرص سوقية جديدة) تعزيز خدمات النقل، تسهيل وصول المنتجات الى الزبون بما يوفر مدخل ارشادي لاستراتيجية المؤسسة، وهو ما تعول عليه الصناعات الصيدلانية والالكترونية.
- **المصدر الثاني** يقوم على تحليل تطوير التقنية (دفع التكنولوجيا) تتابع من خلاله المؤسسات الصناعات الاخرى لتشخيص تطوراتها التكنولوجية.

كما حدد *Drucker* أن هناك سبعة (07) مصادر للإبداع والتي تمثل أهم الفرص التي يجب أن تترجمها المؤسسات إلى إبداعات وهي:

- أربعة (04) مجالات قد تكون فيها فرص كهذه في المنظمات الحديثة، مثل الأحداث غير المتوقعة، التناقضات والمفارقات، الحاجات العملية، الصناعة مع تغير السوق.
- ثلاث (03) مصادر إضافية للفرصة توجد خارج المؤسسة؛ في محيطها الاجتماعي والفكري: التغير الديموغرافي، التغيرات على مستوى الإدراك والمعارف الجديدة³.

(1) الأحداث غير المتوقعة: (Unexpected Occurrence) كثيرة هي المؤسسات التي ابتكرت منتجات جديدة بواسطة أحد مهندسيها، أو بعض فرق البحث فيها بطريق الصدفة أو لأبحاث لسنوات عدة ، بل

¹ إبراهيم، عبد الستار، الإبداع: قضاياها وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو أمريكية، 2002، ص: 81

² Lynch, R., corporate strategy, 2nd ed., prentice- hall, person education limited, London. 2000. P 499

³ Peter Drucker, op cit, pp 499

إن بعضها ضاعف أرباحه، كما هو الحال لشركتي الطب الأمريكيتين "فايزر (Pfizer) و"مودرنا" (Moderna) اللتان حصلتا على حصة الأسد من مبيعات اللقاحات لعام 2021 ضد فيروس كوفيد 19 الذي أصاب العالم فجأة، وتتوقع شركة فايزر أن تصل مكاسبها إلى 45.7 مليار دولار أمريكي لعام 2021¹؛ إذ ارتفعت أرباح الربع الأول من عام 2021 عما كانت عليه عام 2020 بنسبة 44%. وبالمثل، أما شركة موديرنا، التي حصلت على تمويل من الحكومة الأمريكية لتطوير لقاحها، فقد حققت أرباحها الفصلية الأولى بفضل اللقاح، وتتوقع أن تحقق إيرادات قدرها 19.2 مليار دولار لعام 2021، لتحصل بذلك للمرة الأولى على أرباح بمليارات الدولارات. إذن النجاح الفجائي يفتح أفضل الفرص الإبداعية وأقلها خطورة.

(2) **الفرص غير المنسجمة: (Incongruities)** يشير هذا التعارض إلى أن هناك فرصة للإبداع ويعتمد هذا المصدر على الوقائع المتعارضة مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة الواقعية، والتعارض داخل التناغم ومنطقها وإيقاعها. إن هذا المصدر شائع في توفير مناخ أو فرصة إبداعية جديدة، فالاختلاف بين ما يحصل فعلا وبين ما يفترض حصوله، أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط، يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الإبداعات التكنولوجية المهمة

(3) **الإبداع على أساس الحاجة (Process Needs)** : وهذا باعتبار أن الحاجة هي أم الاختراع وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للإبداع. فكثير من الإبداعات والابتكارات كانت ناتجة عن حاجة لإشباع رغبة معينة، فارتقاع حوادث السيارات أوجب التفكير في محاولة تخفيضها، فكانت الرادارات كطريقة. وكذلك وقوع المؤسسة في مشكلة يساهم في إبداع طريقة للتجاوب مع هذه الحالة بفعالية أو أداء ناجح، وبذلك تمثل الحاجة دافعا وتتطلب معارف جديدة لكي تتمكن المؤسسة من تحويلها إلى طريقة وهناك معايير أساسية لنجاح الإبداع الناجم عن الحاجة وهي:

- عملية مكتملة ذاتيا .
- حلقة ضعيفة أو مفقودة .
- هدف واضح ومحدد.
- مواصفات محدودة للحل المنشود.

¹ <https://www.abc.net.au/news/2021-07-29/pfizer-2021-sales-forecast-covid19-vaccine-billions-dollars/100332200>
اطلع عليه بتاريخ 2021/08/13 الساعة 22:13

- إدراك واسع النطاق لضرورة إيجاد طريقة أخرى أفضل.

(4) بنية الصناعة والسوق (Industry and Market Change)¹: من الطبيعي أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية (نمو أو ضمور، توسعة أو انكماشاً) نتيجة لعوامل متعددة، منها: طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وعليه - ولما كبت هذه التغيرات - فإن المنشأة يجب أن تبدع وتقدم ما هو جديد. وبالنسبة لعالم اليوم فإن الإبداع والأفكار هي العملة الأثمن في الاقتصاد الجديد، وبدون سيل متدفق من الأفكار، فإن الأعمال سيحكم عليها بالتقادم وأحسن مثال على ذلك قطاع الصناعات الإلكترونية، خاصة في مجال الاتصالات الذي يتغير بسرعة إضافة إلى التغيرات في السوق في فترات قصيرة، على المؤسسة استغلالها وتحويلها إلى فرص إبداعية خاصة وأن هذا السوق يتميز بنمو مرتفع، ما يترجم وجود فرص لتحقيق نجاح محتمل وبأخطار أقل.

(5) التغيرات السكانية (Demographic Changes): التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمالهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصاً من أجل الإبداع والأسواق، وقطاعات سوقية جديدة. على المؤسسة توقع هذه التغيرات وملاحظة تطوراتها وإستغلالها خدمة لمصالح المؤسسة، لكن سلوكيات المستهلك تتغير وتتطور باستمرار بتوفر طلباته بالجودة والكمية الكافية والذي أصبح حالياً المتحكم الأكبر في نجاح المؤسسات إذا تمكنت هذه الأخيرة التقرب منه. كان المديرون حسب أب الإدارة Drucker، يهتمون منذ زمن طويل بالجانب الديموغرافي، لكن كانوا يعتقدون دائماً أن الإحصائيات تتغير بشكل بطيء، لكن القرن العشرين غير هذه البديهية فالفرص الإبداعية الناتجة من التغيرات الحادثة في السكان وسلوكياتهم (في تطوراتهم الكمية، فئة أعمارهم، درجة تكوينهم، منشطاتهم وتوزيعهم الجغرافي) تمثل من أهم الفرص المربحة والأقل خطورة.

(6) المعرفة الجديدة (New Knowledge): إن التقدم الهائل في المعارف العملية (كما ونوعاً) قد فسح المجال لتضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات (خصوصاً الإلكترونية منها ووسائل الاتصال)، فهذه الإبداعات هي حصيلة أفكار ومعارف جديدة يجري تنفيذها بأساليب وطرق عمل جديدة. فالإبداع القائم على المعرفة بكل تحليلاتها العلمية والتقنية والاجتماعية تمثل مصدر لإثبات الأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة. وقد بيّن Drucker إن من بين صناعات تاريخ الإبداعات، تلك التي نشأت بناء على معارف جديدة سواء علمية، تقنية أو اجتماعية. فهي تمثل نجوم روح المخاطرة؛ الذين

¹ Hagedoorn, John, "Industry Structure, Innovation and Automated Manufacturing" Fast Occasional Paper N°216, 1988. P 157

يتحصلون على الشهرة ثم المال. فعندما تتساءل المؤسسة عن الإبداع، أول التفكير يكون حول المعرفة مع أن ليست كل الإبداعات مبنية على المعرفة.، فالإبداعات القائمة على المعرفة تختلف عن الإبداعات الأخرى فلكي يكون هذا النوع من الإبداع فعال، فهو لا يتطلب عادة نوع فقط من المعرفة لكن معرفة في عدة مجالات، هذا ما يبين خصوصية وتيرة الإبداع المبني على أساس المعرفة Knowledge-based innovation ، جاذبيته والأخطار التي يمكن أن تترتب عنه. قد يكون من الصعب القول أن الإبداع المبني على المعرفة قد يُدار بسهولة، لذا النجاح يتطلب تحليل دقيق لكل أنواع المعرفة المطلوبة لجعل الإبداع ممكن.

(7) تبدل الإدراك والرؤية (Perceptual Changes) : التغيرات الإدراكية أو الإحساسية لا تغير الواقع بل تغير معناها بالرغم من أنها سريعة، فاتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقتهم فتح الأبواب واسعة أمام المبدعين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات، أو المنبهات الخالية من الكافيين، والحاسوب في أقل من سنتين بعدما كان يعتبر كآلة للإستخدام المؤسستي أصبح كأداة للإستعمال الشخصي وللجميع، كل هذه المصادر السالفة الذكر يختلف الإهتمام بها حسب وضعية المؤسسة، فالتغيرات الديمغرافية مثلا ليس له فائدة كبيرة لمخترعي الطرائق الصناعية مثل صناعة الصلب، نفس الشيء بالنسبة للمعارف الجديدة إذا كان الإبداع وسيلة إجتماعية لتحقيق حاجة نتجت من تغيرات ديمغرافية فتأثيرها ضعيف رغم ذلك مهما كانت الوضعية المبدعون مطالبون بتحليل كل مصادر الفرص.

2- خصائص الإبداع:

يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد.

فقد حدد كل من (Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J.1973)¹ عدد من الخصائص للإبداع بإعتبار أن أهميتها تتمثل في إمكانية تقرير تبني أو توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة حيث أشاروا إلى أن المنظمات تسعى إلى الأشياء المبتكرة الأكثر كفاءة والتي تحقق عوائد مجزية و تكون تكلفتها الإقتصادية والإجتماعية قليلة. كما يجب أن تتميز الأشياء الإبداعية بخاصية الأمان وعدم المخاطرة وأن تكون أكثر إتساقا وإنسجاما مع النظام الموجود وأن لا تتسم بدرجة عالية من التعقيد، كما تسعى المنظمات من وراء تبني الإبداع

¹ هيجان عبد الرحمن أحمد محمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999. ص 41

أن تكتسب شهرة وسمعة، وتشجع المنظمات كذلك الإبداعات التي تأتي من داخل المنظمة في الغالب وخاصة إذا كان توقيتها مناسب مع عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية، كما أن المنظمات تطمئن أكثر إلى الأفكار الإبداعية وتحاول تطبيقها خاصة إذا كان من الممكن بسهولة الرجوع إلى الوضع السابق في حالة فشل هذه الأفكار.

كما تشجع المنظمات الإبداع عندما يرتبط بمشاركة الأفراد وتشجيعهم له، خاصة إذا كان يدعو إلى تدعيم التفاعل بينهم، ويتسم بسهولة وبساطة الإجراءات التي تشجع على قبوله وتبنيه من قبل المنظمة. هذه الخصائص تشير في مجملها إلى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الإبداع أو رفضه وهذا يعني أن الإبداع لا يمكن فصله عن واقع وخصائص المنظمة حيث أنه كلما كانت خصائص هذه الإبداعات متسقة مع خصائص المنظمة أو البيئة التي تعمل بها كان ذلك مشجعة على العمل بها بحيث تكون جزء من واقع وعمل المنظمة

كما حدد (Drucker.1985) خمس (05) خصائص للإبداع وهي¹ :

- يبدأ الإبداع دائماً بالتحليل النظامي للفرص المتاحة، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
- الإبداع جهد مرتبط بالمدرجات الحسية والخيالية والأفكار الجديدة، بذلك الإبداع يتطلب قدرات مميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث.
- حتى يكون الإبداع ذات نتيجة فعالة يجب أن يكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- دائماً ما تبدأ الإبداعات الفعالة كمرحلة صغيرة ثم يتطور شيئاً فشيئاً وفقاً لنتائج التجريب والتقييم.
- لا بد للمحصلة الإبداعية الفعالة أن تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة.

وفي ضوء الاستعراض السابق لآراء الباحثين حول خصائص الإبداع يلاحظ أنه لا يوجد إتفاق بينهم حول طبيعة هذه الخصائص، وإن كان هذا لا يعني عدم التكامل فيما بينهم حول هذه الخصائص حيث تناولها كل منهم من زاوية خاصة به، فالبعض تناول خصائص الإبداع من طبيعة الإبداع ذاته، والبعض الآخر ناقش خصائص الإبداع من حيث مراحل عملية الإبداع، وناقش الآخرون خصائص الإبداع من حيث مدى ملائمتها لواقع وحاجات المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة.

¹ Druker, peter, f, Innovation, London, William Heinman.1985. P:49

المطلب الثالث: أنواع ومراحل الإبداع

1- أنواع الإبداع:

يمكننا التطرق إلى أنواع الإبداع من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين، نجعلها في الجدول التالي:

الجدول (1-1): أنواع الإبداع

الرقم	الكاتب / السنة / الصفحة	أنواع الإبداع
1	(March & Simon, 1958:177)	1-مبرمج (روتيني) 2-غير مبرمج (غير نمطي)
2	(Mansfield,1963:561)	1- ابداع العملية 2- ابداع المنتج
3	(Knight, 1967:482-485)	1- ابداع منتج 2- ابداع خدمة 3- ابداع عملية انتاج 4- ابداع بناء المنظمة. 5- ابداعات الافراد 6- ابداع جذري ادائي 7- ابداع جذري هيكلية 8- ابداع روتيني 9- ابداع غير روتيني، 10- ابداع ذي مخاطرة 11- ابداع بطيء
4	(Evan & Black,1967:521)	1-تكنولوجي (هيكلية) 2-اداري (برمجي)
5	Dalton,1968 (Zaltman, etal., 1973 :17) / (Whiet,1984:52)	1-تكنولوجي 2- اداري 3- ابداع القيمة
6	Crossman,1971 (Zaltman,etal.,1973:32)	1-وسيلي (ادائي) 2- نهائي (غاية).
7	(Norman,1971:207-210)	1-روتيني (تباينات) 2-جذري (اعادة توجيه) ويتضمن (نظامي، وخاص (شاذ)، وهامشي).
8	(Rogers & Shoemaker, 1971: 101)	1- ابداعات بقرارات سلطة (فرد) 2- ابداعات بقرارات جماعية
9	(Daft,1978:199)	1-اداري. 2- تكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على عدة مراجع

كما أنه توجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة بسبب تعدد المعايير، وعليه يمكننا

كذلك تجميع مختلف التصنيفات في سبع فئات:

1. أنواع الإبداع وفق مصدره: إذ صنفه¹ (Nath prodosh 2002) إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي

1.1- الإبداع الخارجي (**External Creativity**): يتمثل في نقل المؤسسة للأفكار وتطبيقها من مصادر خارجية مثل المؤسسات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها،

2.1- الإبداع الداخلي (**Inner Creativity**): فيعبر عن الأفكار الإبداعية التي تنتبها المؤسسة ويكون مصدرها داخل المؤسسة ذاتها، كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المؤسسة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها.

2. أنواع الإبداع على أساس القرار المتخذ: صنف (Rogers & Shoemaker.1997)² الإبداع إلى نوعين هما: إبداعات بقرارات فردية تكون صادرة عن الإدارة العليا، وإبداعات بقرارات جماعية وتكون بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين فيها.

1.2- الإبداع الفردي (**Individual Creativity**): يتم تحقيق هذا النوع من الإبداع من قبل الأفراد الذين يملكون قدرات وسمات إبداعية لا تتوفر لدى غيرهم، وعادة ما تكون موجودة بالفطرة، ويتميز هذا الفرد بمجموعة من الصفات كأن يكون فضوليا محب للاستطلاع، مقداما غير مبالي بالمخاطر، نكيا قادرا على ربط الأشياء بعلاقات، مرنا، خارجا عن المألوف في التفكير والتعبير والتطبيق.

ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي³:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والإستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- الطفولة: إتسمت طفولته بالتنوع وواجه إضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.

¹ Nath, prodosh., organization of R&D: an evaluation of best practices, palgrave Macmillan, UK, 2002.

² Rogers, E.M., & shoemaker, FF., communication of innovation: the free press, New York Wiley & sons. 1996. P101

³ Dnnegan K.J. P. Tierney and D. Duchon. Perception of and Innovative Climate: Examining the Role of Divisional Affiliation, work Group Interction and Leader Subordinate Exchange (1 EEE Trasactions on Engineering Management. vol 39, 1992. p 580

2.2- الإبداع الجماعي **Group Creativity**: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه، أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:¹

- جنس الجماعة: إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماسة ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- إنسجام الجماعة: إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة، التي ليس بين أفرادها انسجام.
- عمر الجماعة: إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع، أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: إن الإبداع يزداد مع إزداد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات، والمهارات.

3. أنواع الإبداع على وفق درجة التغيير:

1.3- الإبداع الجذري (Radical creativity) وهو ذلك التغيير الجذري والكلي لمنتجات المؤسسة وإجراءاتها، والانقطاع والتخلي التام عن الممارسات الماضية، وهذا التغيير قادر على تغيير السوق أو الصناعة الحالية واستبدالها بصناعة جديدة تعتبر بديلاً أقوى. ومن هنا فالإبداع الجذري سيؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، أو دخول مؤسسة جديدة إلى السوق، أو إعادة تعريف الصناعة، وهذا الإبداع يجعل من المؤسسة رائدة في المنافسة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الإبداع لا يكونه جذرياً ما لم يحقق النتائج التالية:

- لابد من إشباع حاجات جديدة مع تحقيق أرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل.
- إشباع حاجات قائمة للزبائن، لكن بفعالية خمس (5) مرات على ما اعتاد عليه هؤلاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30 بالمئة عن المنافسين.

2.3- الإبداع المتزايد (incremental creativity) ويسمى أيضاً بالإبداع التحسيني أو التدريجي، فهو يعبر عن التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً، من خلال التحسينات الصغيرة والكبيرة التي يتم إدخالها على طرق الإنتاج والتسيير المتبعة والمنتجات الحالية، فهو يمثل أي تحسينات أو تعديلات مهما كان حجمها والتي تمس الإدارة والمنتجات والخدمات. والتي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يسهم في تحقيق ميزة في السوق.

¹ الدهان، أميمة ومحسن مخامرة، أثر استخدام الحاسوب على نشاطات العمل في البنوك في الأردن: دراسة تحليلية، دراسات، المجلد 17، العدد 1، 1990. ص 166-186

4- أنواع الإبداع على وفق مجالاته: صنف (Even.1993)¹ الإبداع وفق مجالاته الى نوعين هما: الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري،

1.4- الإبداع التكنولوجي (**technological creativity**): يتمثل في تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو منتج جديد ويتبع ذلك تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة.

2.4- الإبداع الإداري (**administrative creativity**): الذي يشتمل على إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية، مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة ونظم المراقبة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها، ويشير² (Hellriegel & al, 1999) إلى أن الإبداع الإداري يدعم عملية توليد وانتاج وتسليم المنتجات، كما أن الإبداع الإداري أقل تكراراً من الإبداع التكنولوجي ويتبع عملية تغيير داخلية أكثر من التغييرات في التكنولوجيا.

5- أنواع الإبداع على وفق استعمالاته: وفقاً لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين: إبداع المنتج وإبداع العملية

1.5- إبداع المنتج (**product creativity**): هو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.

2.5- الإبداع في العملية (**process creativity**): يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية، مؤكداً احتمالية عمل النوعين معاً كعلاج الطبيب للمريض، فإن التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

6- أنواع الإبداع على وفق درجة البرمجة: أما³ (Zaltman & al, 2005) فقد صنف الإبداع الى ابداع مبرمج وإبداع غير مبرمج.

1.6- إبداع مبرمج: يعبر عن متغيرات تحددها المؤسسة كتحسين المنتج جزئياً؛

2.6- إبداع غير مبرمج: هو ابداع غير روتيني المتبني لحل المشكلات الحرجة للمؤسسة، والذي ينقسم بدوره إلى:

¹ Evan, william. N, organization theory, macmillan publishing company. 1993. P:121

² Hellriegel, Don., Jackson. Susan, Slocum, john., management, 8th ed, New York, ohio: south-western college publishing. 1990, p:428

³ Zaltman, G., Duncan, R., Holle, k.j.innovation & organization, new York, john wiley. 2005. P:19

- إبداع المعاناة: الذي تلجأ إليه المؤسسة لموازنة وضعها الداخلي فتصبح التغييرات الداخلية أكبر من حصول تغييرات في المنتج أو العملية ويظهر في المؤسسات الفقيرة.

- إبداع الفيض أو إبداع الرخاء: الذي يعبر عنه توفر فائض من الابتكارات، إذن نجاح المؤسسة يولد لديها فائضاً ويوفر المواد اللازمة للإبداع.

7- أنواع الإبداع على وفق نوع المنتج: وهنا يصنفه (السامرائي. سلوى، 2001)¹ إلى إبداع ذهني وإبداع علمي وإبداع مختلط (ذهني/علمي)

1.7- الإبداع الذهني: هو الإبداع القائم على العقل أي تكوين أفكار جديدة أو نظريات أو تأملات علمية سواء من حيث المضمون الداخلي أم المنتج الذي يعرض على النحو غير مألوف المعلومات والحقائق مثل المحاضرات التعليمية والتدريبية.

2.7- الإبداع العلمي: فتتخذ أشكالاً ثلاثة هي الكمي والنوعي، والكمي/النوعي،

- الإبداع الكمي فهو توسيع حسابي أو تصويري في ظاهرة قائمة أو حالة موجودة مثل قطع مسافة في الركض والسباحة أو تأليف الكثير من الكتب العلمية.

- الإبداع النوعي: فيعني ظهوراً أو توسيعاً كيفياً أو موضوعياً أو مضمونياً مثل اختراع تكنولوجيا جديدة أو استثمار أمثل للخبرات الفنية.

- الإبداع الكمي/النوعي: يتضمن توسيع الشكل (العناصر الخارجية) إذ يؤثر تأثيراً كبيراً في البشرية لتحقيق كم أكبر ونوع أكثر كالعباقره الذين يقدمون إبداعاً يغير مجرى تاريخ العلم والتكنولوجيا.

3.7- الإبداع المختلط (الذهني/العلمي): فهو امتزاج النظرية بالتطبيق في حالة توازن مرسوم بين الجانبين مثل الألحان الموسيقية.

مما سبق، نلاحظ أن هناك أنواعاً عديدة للإبداع وعلى عدة مستويات وهذا ينسجم بشكل جوهري مع تعريف الإبداع الذي يركز على عنصر الشمولية، فجوهر مفهوم الإبداع يتجلى في شكل تطبيق المعرفة داخل المؤسسة من أجل تطوير سلع وخدمات وطرحها في السوق بشكل ناجح.

¹ السامرائي، سلوى. الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء القطاع الصناعي، رسالة دكتوراه كلية الإدارة وإقتصاد، جامعة بغداد. 2001.

2- مراحل العملية الإبداعية:

يعرف (جونز 1972) العملية الإبداعية على أنها عملية تمر من خلال إهتمام المبدع بالمشاكل، ومن ثم البحث المتعمق في كافة الإتجاهات، وبعد ذلك تأتي الفكرة الإبداعية على شكل ومضة دون تفكير واع بالمشكلة، ومن ثم إيجاد الحل المقبول من قبل الآخرين.

لقد اختلف العلماء في تحديد مراحل عملية الإبداع، وأبرز إختلافهم هذا تصنيفات متعددة قبل أن يصدر الإبداع في صورة (منتج، خدمة، عملية) جديدة، أو حل لمشكلة قائمة، كما تباينوا في عدد هذه المراحل، ويوضح الجدول التالي النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع:

الجدول (1-2): مراحل عملية الإبداع

المرحلة	النموذج	الرقم
1-الوعي 2-المعرفة 3-الربط 4-التفضيل (الاختيار) 5-الاقتناع 6-الشراء.	Lavide & Steiner ,1961 (Zaltman, etal., 1973 :61)	1
1-اللاوعي 2-الوعي 3-ادراك واسع 4-اقتناع 5-فعل (اجراء)	Colley, 1961 (Zaltman, etal, 1973 :61)	2
1-الوعي 2-الرغبة 3-التقويم 4-التجربة 5-التبني	Rogers, 1962 (Zaltman, etal, 1973 :61)	3
1- التوليد 2-القبول 3-التطبيق	Thompson, 1965 (Pierce & Delbecq, 1977 :29)	4
1-ادراك (تصور) الحاجة للتغيير 2-اقتراح التغيير 3- تبني التغيير وتنفيذه.	Wilson, 1966 (Pierce & Delbecq, 1977 :29)	5
1-خلق الفكرة او تطويرها 2-ادخالها حيز التطبيق وتبنيها	Knight, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977 :29)	6
1-المدخلات (القوى) المعدة لجعل المنظمة مبدعة 2-المخرجات المتجسدة بأنواع التغييرات التي جرت على العملية.	Becker & Whisler, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977 :29)	7

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على عدة مراجع

كما يمكن تناول مراحل عملية الإبداع من خلال تقسيمين هما: مراحل عملية الإبداع الفردي، ومراحل عملية الإبداع الجماعي.

1.2- مراحل عملية الإبداع الفردي: عملية الإبداع تعبير عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع وبينه وبين محيطه، وهو بصدد بحث موضوع ما إلى أن ينتهي إلى تحقيق الناتج الإبداعي الذي كان محور بحثه. وتزخر أدبيات الإبداع بالعديد من النماذج التي تحدد مراحل العملية الإبداعية عند الفرد، ومنها:

نموذج (روسمان) الذي يقول أن عملية الإبداع تمر بالمرحل التالية¹:

- الإحساس بوجود مشكلة ما وصعوبة هذه المشكلة.
- تكوين وتحديد المشكلة.
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية إستخدامها.
- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.
- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

ويلخص النمر وآخرون الخطوات التي تمر بها العملية الإبداعية وفقا لما يلي²:

- الشعور بالحاجة أو الإحساس بالمشكلة.
- تكوين الدافع.
- التفاعل بين الدافع والظروف البيئية المحيطة.

ويذكر أحد الباحثين أن مراحل عملية الإبداع تمر بالخطوات الآتية³:

- مرحلة التصور
- مرحلة تكوين الفكرة
- مرحلة معالجة المشكلة
- مرحلة الحل
- مرحلة التطوير

¹ العساف صالح محمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، الرياض، العبيكان للطباعة والنشر، 1989، ص 38

² الشماخ، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، عمان: درا المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص 414

³ الشمري، فهد عابض، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص 77

- مرحلة الإستعمال والإنتشار

قدم العالم (Wallas.1926) أكثر النماذج شهرة "Wallas stage model" الذي يقول أن الإبداع يحتاج إلى أربع مراحل هي¹:

(1) **مرحلة الإعداد والتحضير (Preparation):** وتتمثل هاته المرحلة في جمع المعلومات حول الموضوع وتقصي المشكلة التي تمثل محور إهتمام المبدع، وبما يساعد على تكوين نظرة شاملة لأبعاد المشكلة وتشير بعض البحوث إلى أن الأفراد الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

(2) **مرحلة الكمون والاحتضان (Incubation):** وهذه المرحلة هي أصعب المراحل وصفاً، إلا أن ما يحدث خلالها هو أن الفرد المعني بعملية الإبداع يدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلة الأولى تعيش وتنمو وتتغذى وتتفاعل في فكرة حتى تنتج فيشعر الفرد المبدع بحالة ولادة فكرية لأفكار جديدة إبداعية يقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي. وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة أياماً أو شهوراً أو سنوات حيث تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها بحكم أنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وجهود شديد يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة. ويعرف كل من (تورنس وسانتر، 1990) الحضانة بأنها المرحلة التي يشعر فيها الفرد بشكل مباشر بالإبداع، وتبدأ هذه المرحلة بالخلق الجديد، والابتكار الناجم عن حالة الغموض، والمتوجه نحو الوضوح، وتبدأ هذه بالمراحل الحسية إلى الرمزية، ويبدأ بالشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً، فالمرحلة الأولى تكون غامضة، ومخيفة، ثم يحدث الصراع، وهذا يزول عند ظهور أول شعاع من إشعاعات الإلهام.

(3) **مرحلة البزوغ والإشراق (Illumination):** ويسمى البعض مرحلة التبصر، وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي بالدخول إلى مرحلة الإيحاء أو الإلهام، وقد يأخذ هذا الأمر حالة توهج أي يلمع بشدة فينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلية بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، ومرحلة البزوغ هي الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل ويتم ذلك عن طريق إعطاء العقل الباطن بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على

¹ جواد شوقي ناجي، سلوك تنظيمي، ط1، الأردن، عمان: دار الحامد، 2000 ص 178

المشكلة المحددة، وفجأة يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع فيتدفق الحل مرة واحدة الى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين.¹

4) **مرحلة التحقق أو التنفيذ (verification):** وهي مرحلة اختيار الفكر للفكرة الجديدة، وتجريبها. فالشئ الإبداعي المقدم من الفرد المبدع سواء كان فكرة أو سلوك أو إستجابة يخضع لعملية إختبار وفحص لمعرفة مدى صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق وتطابقه أو توافقه مع التوجهات البيئية وهذه المرحلة تعتبر مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة وقد ينتهي أمر الفكرة الإبداعية عند مرحلة البزوغ إذا لم تهيئ لها السبل الكفيلة التي تدعم تحقيقها وتنفيذها.

2.2- **مرحلة الإبداع الجماعي:** والذي يعتبر أكثر الحاحا في هذا العصر، والذي بدأ يأخذ مكانة وإهتماما واسعا في كثير من المنظمات المعاصرة وذلك قد يكون على حساب الإهتمام بالإبداع الفردي القائم على مفاهيم النزعة الفردية ويرجع هذا الإهتمام بالإبداع الجماعي نظرة للتغيرات والظواهر والإحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حيالها.²

ومن أهم النماذج التي تعرضت لمراحل الإبداع الجماعي نموذج ويست³ (Whest.1990) ويتكون من أربع مراحل هي:

- 1) **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** ويحدث ذلك عندما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب الإستمرار وبقاء المنظمة.
- 2) **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** ويتم ذلك من خلال قيام أعضاء الجماعة أو المنظمة بطرح إقتراحاتهم أو أفكارهم الجديدة أو الإبداعية بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، ولا بد من الإهتمام بهذه الأفكار والتشجيع عليها ولا يتم التخلي عنها من جانب الجماعة وبذلك تفقد العملية جزء من وقودها.
- 3) **مرحلة التطبيق:** وتكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة على تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، والتعاون في تطبيقها مع إمكانية تعديلها أو تطويرها لتمكينها من التطبيق بنجاح، ولا يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر.

¹ العساف صالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 19

² الشمري فهد عايض، مرجع سابق، ص 79

³ Michael A. west, the Social Psychology of Innovation: John Wiley and Sons, 1990, p324

4) مرحلة الثبات: وفيها يصبح العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً إعتيادياً من المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح هذه المرحلة على المناخ التنظيمي المشجع لهذه الفكرة أو العمل وتقييمها تقييماً موضوعياً.

يرى الباحث وجود تجانس وتقارب كبير بين هذه المراحل من حيث المضمون لكن هناك اختلاف من حيث تقسيم المراحل ويمكننا أن نقول أن نموذج ولاس هو الأكثر شهرة لما يحتويه على رؤى واضحة ومكتفة لمراحل الإبداع، يجمع بين التصورات المختلفة التي أشار إليها العلماء والباحثون الذين إشتراكوا في رأي واحد، حيث أن الإبداع لا بد من أن يبدأ بوجود مشكلة، تجمع حولها المعلومات، وصولاً إلى وضع بدائل مناسبة لحل هذه المشكلة، ثم إختيار الحل الأنسب وتطبيقه، ومن هنا يظهر التقارب بين نماذج مراحل العملية الإبداعية من حيث المضمون مع إختلاف من حيث التفاصيل.

المبحث الثالث: النظام الإبداعي داخل الشركات واستراتيجيات تنميته والحد من المعوقات:

يقدم هذا المبحث خريطة مبسطة لإهتمامات الإبداع على مستوى الشركات وسنحاول أن نلقي نظرة عن النظام الإبداعي داخل الشركات الحديثة والحديث عن أهم المعوقات التي تعرقل المنظمات الإبداعية وماهية السبل الكفيلة للحد من هاته المعوقات وتنمية الإبداع.

المطلب الأول: النظام الإبداعي داخل الشركات وخصائص الشركات الإبداعية

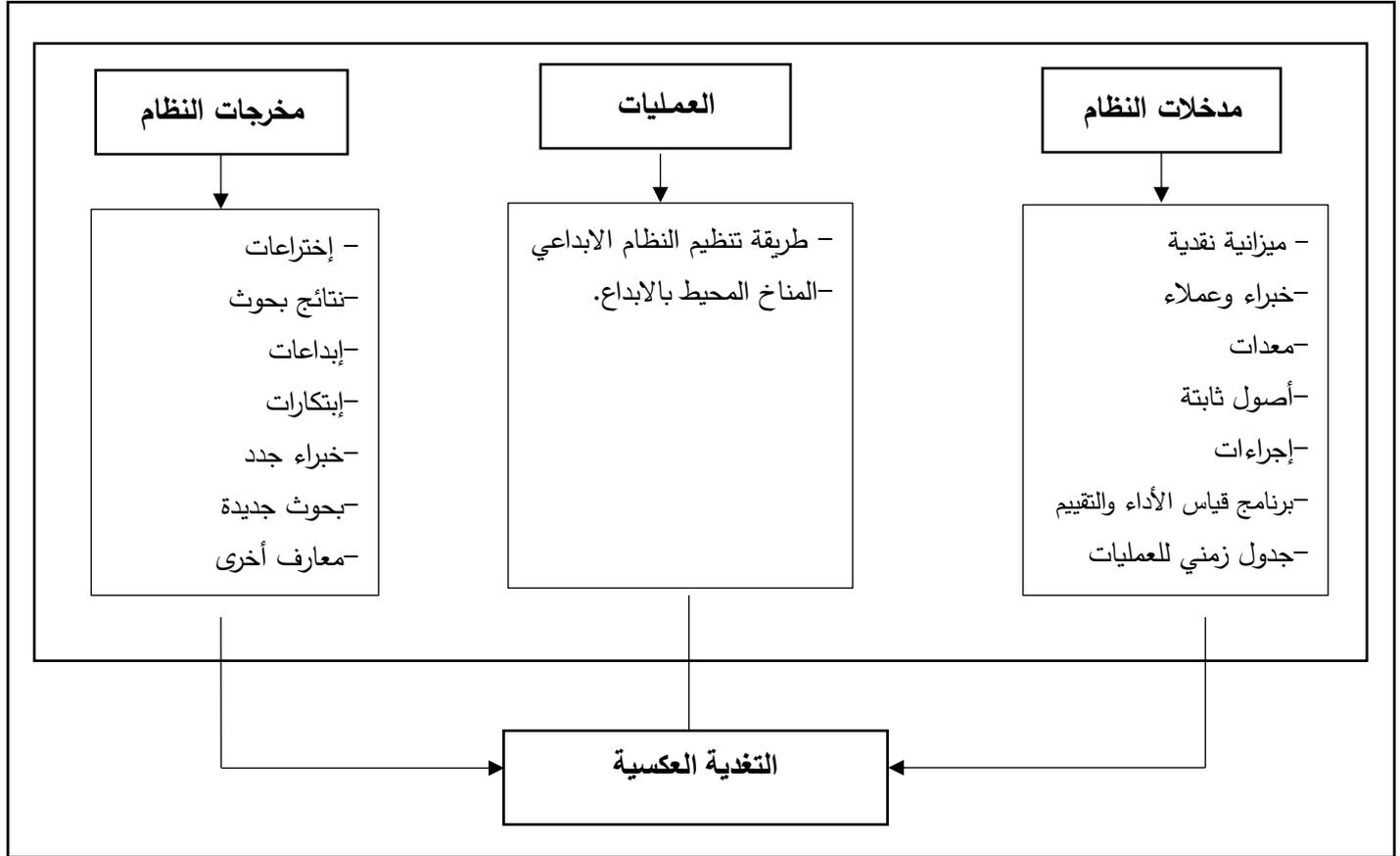
1- النظام الإبداعي داخل الشركات:

يرى (النجار، 2004)¹ بأن النظام الإبداعي والإبتكاري في أي منظمة ما هو إلا نظام يعتمد على مدخلات وعمليات تمر في عملية تحويلية وتشغيلية ثم المخرجات، وأن لهذا النظام ميزاته الخاصة به من حيث تواصله وعلاقته بالمناخ الخارجي المحيط الذي يعتبر عاملاً مؤثراً في النظام الإبداعي والإبتكاري، إضافة إلى بعض المؤثرات الأخرى كالخبرة السابقة والتعلم، والتفاعل والإدراك والمعرفة، والشخصية، وطبيعة البيئة والانفتاح الفكري والنمط السلوكي، والحاجات والإمكانات والقدرات الذاتية. ويبين الشكل (1-3) نظام الإبداع في المنظمات، وعلاقته بمكونات المدخلات كالأموال المالية، والخبراء والعلماء، والمعدات والأدوات والمختبرات، والأصول الثابتة، والإجراءات، وبرامج تقييم الأداء، وجدول زمني، بالإضافة إلى مكونات العمليات كطرق تنظيم النظام الإبداعي والمناخ أو البيئة المحيطة به والممارسات الإدارية الداعمة للإبداع، وكذلك مكونات المخرجات كنتائج البحوث

¹ النجار، فريد، إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة. مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2004. ص:436.

الأساسية والتطبيقية، والاختراعات، والإبداعات والابتكارات التي تقود إلى بناء منظومة المعرفة من خلال التغذية العكسية من النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات.

الشكل (3.1): النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات



المصدر: النجار، فريد (2004)، إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة. مصر، مؤسسة شباب الجامعة

وأشار (روشكا، 1989)¹ إلى أن القيام بالعملية الإبداعية ما هي إلا مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يشمل اللحظات والآليات التقنية انطلاقاً من بدء المشكلة أو صياغة الفرضيات الأولية، وانتهاء من تحقيق الإنتاجات الإبداعية التي تتأثر بمجموعة من النشاطات كأنشطة التفكير، ونقل المعلومات، والمعرفة وكذلك العوامل الشخصية والعاطفية والانفعالات.

¹ روشكا، الكسندرو. الابداع العام والخاص. ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، الكويت: عالم المعرفة، 1989. ص: 97.

بينما بين (Floyd, 2000)¹ أن القيام بأي عملية إبداعية يجب أن تتوافر لدى المنظمات المعروفة في مجالات مختلفة كي تتمكن من اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع من خلال صناعة السلع الاستثمارية المنافسة التي تمكنها من تحقيق قبولها في السوق وانتشارها وزيادة مبيعاتها والطلب عليها، حيث تتمثل تلك المعرفة في الجوانب التالية:

1. **المعرفة بالسوق:** والتي تتمثل بضرورة المعرفة بالطلب المتوقع والمحتمل على المنتجات في السوق، وأن المنتجات المتطورة لا تتناسب فقط مع الطلب عليها؛ وإنما يجب أن تتناسب أيضا مع التكاليف المتحققة وإمكانية الاستمرارية في السوق وسهولة تقديمها، وصيانتها من دون أي تعقيدات.
2. **المعرفة بالسلعة أو المنتج:** تتمثل هذه المعرفة بضرورة المعرفة الشاملة بمواصفات وخصائص السلعة أو المنتج والمهارات ذات العلاقة بكيفية متابعة توفير المنتج واستمرارية التحسين عليه بما يتناسب مع رغبات المستهلكين.
3. **المعرفة بالعملية والإنتاج:** تتمثل هذه المعرفة بالعمليات الفنية والإدارية للمنتجات والسلع في بيئة أو أماكن التصنيع، بالإضافة إلى ضرورة المعرفة بمجالات تنظيم البنية الأساسية للعملية الإنتاجية؛ بما يتضمن الطلبات من المنتجات والتوريد والرقابة على العمليات والشحن وكذلك جدولة الإنتاج وغيرها.
4. **المعرفة بتطوير السلع والعمليات:** تتمثل هذه المعرفة بضرورة الإلمام بالعمليات الإنتاجية وكيفية ضبطها والرقابة عليها بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين والمصدرين والموزعين وغيرهم من أصحاب المصالح والمنتفعين في السوق.
5. **المعرفة في مجال الإدارة والرقابة للمشروعات المنتجة:** تتمثل هذه المعرفة بضرورة إتقان المهارات الإدارية الخاصة بالتنظيم والعمل الإداري والرقابة، بالإضافة إلى المعرفة بمختلف الموارد الإنتاجية كالموارد المادية والتكنولوجية والبشرية.
6. **المعرفة في مجال العمليات الجديدة وتصميم السلع:** تتمثل هذه المعرفة في مجال تطوير وتصميم عمليات الإنتاج للسلع والمنتجات وكيفية اختيار مستلزمات التصنيع ونوعية المعدات والآلات اللازمة وكيفية ترتيبها، بالإضافة إلى ضرورة المعرفة بعمليات الإمداد والتزويد والرقابة على الإنتاج، وكذلك العمليات الخاصة بالتخزين والتغليف والتعبئة.

¹ Floyed, Steven, W. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. Vol.23. Issue 3.2000. p 23

7. المعرفة بمتابعة توفير الخدمة والصيانة: تتمثل هذه المعرفة بكيفية متابعة توفير العناية الصحية بالمنتجات ومعدات التصنيع بما يتلاءم مع البيئة المحيطة، وبما يكفل في استمرارية وديمومة الإنتاج بالمستوى المطلوب.

2- خصائص المنظمات المبدعة:

في الأدبيات النظرية، كثيرا ما يتم الاستشهاد بالمنظمات اليابانية كأمثلة على المنظمات المبدعة. فعلى سبيل المثال نجد (Urabe) وزملاؤه يرون أن المنشآت اليابانية التي تنشط في منافسات التجارة الدولية في الوقت الحاضر تدين بقدرتها الإبداعية لنوع الإدارة اليابانية الحديثة وليس نظام الإدارة الياباني التقليدي. (1988) ¹(Urabe et al) وفي ذات السياق نجد ²(Quinn & Rivoli,1991) يقارنان بين أنظمة العمل والتعويض الأمريكية واليابانية واختارا لذلك بعدي الأمن الوظيفي وتقلب الأجور، حيث وجدت الدراسة أن الأمن الوظيفي ضروري للإبداع لكنه غير كافي، كما أن الأمن الوظيفي مع أجر ثابت بالإضافة إلى تشارك في الأرباح يمنح المستخدمين الأمن والحافز للإبداع وقبول التغيير، ويضيف ³(1985,Drucker) إلى ما سبق أن المنظمة الإبداعية قد تتسم بما يلي:

- تدرك معنى الإبداع وديناميكيته وخصائصه.
- تدرك بأن الإبداع يحتاج إلى استراتيجية خاصة.
- تدرك بأن الإبداع يحتاج إلى أهداف عامة وخاصة ومقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى.
- المنظمة الإبداعية تنظيها وهيكلها التنظيمي مختلف حسب طبيعة المنظمة.

كما يورد (Staner) في كتابه "المنظمة الإبداعية" مميزات المنظمة الإبداعية، وذلك عن طريق مقارنتها مع مميزات الفرد المبدع. فقال إن المنظمة الإبداعية تتصف في أن (Coats & Beck,1984)⁴ :

- لديها رجال فكر وقنوات اتصال مفتوحة وأنظمة واقتراحات.
- وحدات الأفكار فيها متفرغة للعمل وتشجع الاتصال الخارجي.

¹ Urabe, K, Child, j, Kango, innovation & managment, international comparison. Walter de Gruyter.Berlin. New York. 1988. P 48

² Quinn, Dennis P,& Rivoli, Pietra, the effects of american& japanase style employment & compensation proctices on innovation, organization science, vol2, n°4, 1991. p323-341.

³ Drucker,FP, Innovation and entreprenrship ; practice and principles. Harper & Row, New york, USA 1985. p11

⁴ Coats, JF, and Jarrat, J, workplace creativity, employment relations today. 1994. P11

- تستخدم مبادئ المخاطرة والتحمل.
- أهدافها أصيلة وموضوعية.
- تسمح بالإبداع.

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة فقد يكون الإبداع في الإنتاج أو في مهارة أداء الأفراد أو حجمها أو محتوياتها أو درجة الجودة العالية للنتائج، وإقبال الجمهور عليها والتنوع في الخدمات التي تقدمها أو تطوير سلعتها وأنظمتها. أي أن الإبداع في المنظمة لا يقتصر على جهة معينة من المنظمة. وقد يكون التغيير في طريق الإنتاج أو النقل أو التوزيع أو إيجاد طرق جديدة للتعامل مع الموردين أو المنافسين أو تطوير طرق تنظيم المنظمة وإدارة الأفراد فيها.

المطلب الثاني: استراتيجيات الشركات لدعم الإبداع

يشير الباحث (الحمادي، 1999)¹ إلى وجود خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي منظمة وهي:

- (1) اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة والتي يجب أن تدار من قبل الإدارة.
- (2) يجب الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون آخر. وإنما للجميع القدرة على الإبداع.
- (3) جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبداع وتدريبهم عليه.
- (4) توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والاستراتيجية للعمل.
- (5) صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع في المنظمة واعتبار الإبداع أحد معايير جودة وكفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للإبداع.

أشار (Kuhn, 1988)² إلى العديد من استراتيجيات لنجاح العملية الإبداعية التي نجملها في الجدول الموالي:

¹ الحمادي، علي، صناعة الإبداع، بيروت، دار ابن حزم، 1999 ص:55

² Kuhn, Robert Lawrence., "Handbook For Creative & Innovative Managers", Mc Graw Hill Book Company. New York.1988. p:28

جدول (3.1): استراتيجيات نجاح عملية الإبداع

المضمون	الاستراتيجية
التميز في السلعة بحيث تناسب شرائح معينة من السوق مثل السمكة الكبيرة في البركة الصغيرة.	الهيمنة
النظر للسلعة من وجهة نظر الزبون	التوجه السلعي
التميز عن المنافسين دائماً	التميز - التفرد
الأهداف والغايات الاستراتيجية ذات وضوح فكر وترابط في المحتوى	التركيز - الترابط
ارضاء العاملين واشباعهم	فرصة المستخدم
استقلال السلع والخدمات والأساليب الجديدة	الإبداع الفعال
الكشف عن الفرص والتحديات المالية والمحتملة في السوق أو الصناعة.	الإدراك الخارجي
النظر إلى آفاق زمنية أطول للعوائد الربحية	نتيجة النمو - الأرباح
الاستجابة السريعة للتغيرات في السلع والأسواق.	المرونة والانتهازية

Source: Kuhn, Robert Lawrence, "Handbook For Creative & Innovative Managers", Mc Graw Hill Book Company. New York 1988.

إذا أرادت أي منظمة زيادة إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها، فهناك أربع استراتيجيات يمكن انتهاجها:

- (1) **الاستراتيجية الأولى:** تشجع المنظمة القيام بإجراءات من شأنها توليد الأفكار الجديدة؛
 - (2) **الاستراتيجية الثانية:** أن تقوم المنظمة بتدريب أفرادها للحصول على المهارات اللازمة لتحقيق الأداء الإبداعي؛
 - (3) **الاستراتيجية الثالثة:** قيام المنظمة باستخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين، وتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به؛
 - (4) **الاستراتيجية الرابعة:** قيام المنظمة بتغيير خصائصها مثل الهيكل، ومناخ العمل، والثقافة المهيمنة، بطرق تؤدي إلى تيسير عمليات الإبداع.¹
- وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات:

1. إستراتيجية توليد الأفكار وإستراتيجية التدريب على الإبداع:

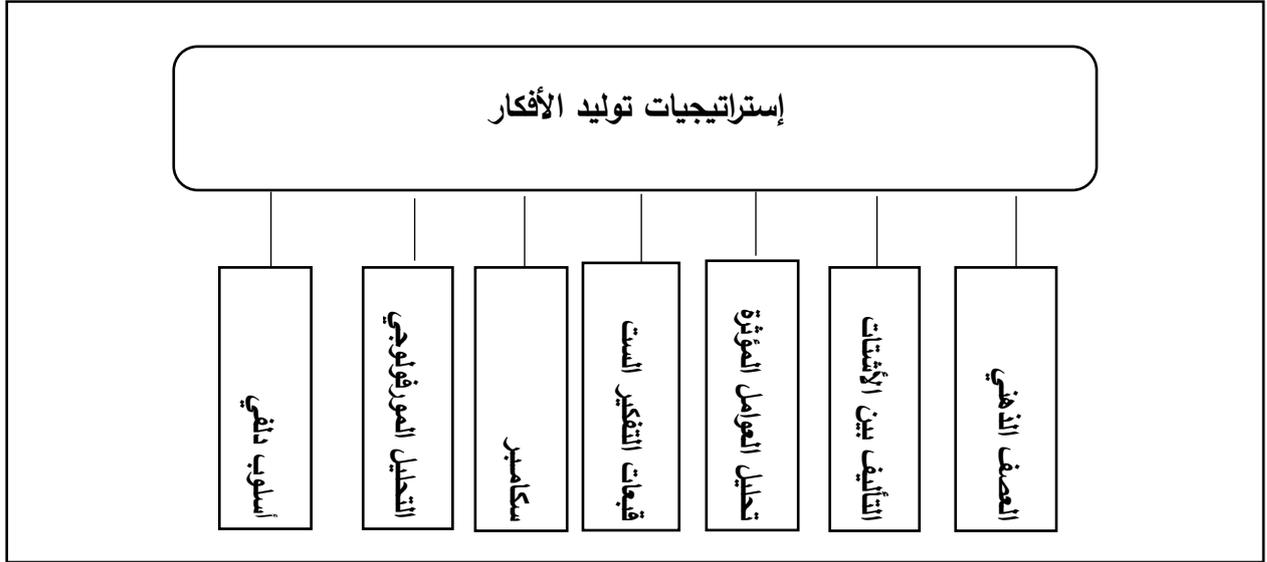
1- الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية توليد الأفكار

تهدف أساليب توليد الأفكار إلى تمكين الأفراد العاملين في المنظمات من توليد مزيد من الأفكار الجديدة من أجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة تحديات بعينها. حيث تقوم هذه المنظمات بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي، وبرغم شهرة هذه الأساليب فإن فعاليتها خضعت لنقاش كبير، حيث يدعي البعض نجاحها الواضح، بينما يدعى آخرون أنها لا تؤدي إلى حدوث تغيرات كبيرة في الأداء الإبداعي. وبالرغم من هذا الاختلاف فإن الباحث يرى أن هذه الأساليب تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد لأنها تركز على تنشيط العمليات

¹كينج، نيجل، وأندرسون، نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004. ص 54

العقلية التي تقوم عليها عملية الإبداع وتشمل تلك العمليات الإدراك والتحليل والتفكير بأنواعه المختلفة. ويوضح الشكل التالي أهم هاته الأساليب وأكثرها شيوعاً:

الشكل (4.1): إستراتيجيات توليد الأفكار



المصدر: كينج، نيجل، وأندرسون، نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتعبير، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.

1.1 العصف الذهني:

قدم (1953، Alex Osborn) أسلوب العصف الذهني لأول مرة، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم لمساعدة الأفراد وخاصة القيادية والتنفيذية، العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية الكبيرة في معالجة المشاكل. ويبنى هذا الأسلوب على ملاحظة تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المنظمات المختلفة هي: الخشية من التقييم، أي الخوف من أن تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية أو العداوة من جانب الزملاء أو الرؤساء، وبسبب هذا الأمر نجد أن كثيراً من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول، ولا يتم الإفصاح عنها. ويهدف العصف الذهني إلى إمالة هذه العقبة جانبا، عن طريق كبت جميع تعليقات التقييم خلال المرحلة المبدئية لتوليد الأفكار الإبداعية. ويقوم العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما: تأجيل الحكم والكم يولد الكيف، حيث يقر المبدأ الأول بأهمية الحاجة إلى الفصل بين إنتاج الأفكار وتقييمها، وينبثق المبدأ الثاني من الاعتقاد بأنه طالما كانت الأفكار الجيدة نادرة، فكلما زاد عدد الأفكار المنتجة كلما زاد احتمال أن يكون بعضها جيدا على الأقل.

ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة والبدء باستقبال أو

استعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة شريطة أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بما يلي:

- أن يطرح كل واحد في المجموعة ما لديه من أفكار ومقترحات وحلول دون تحفظ أو خجل، لأن هدف اجتماع المجموعة هو إيجاد وتنفيذ العديد من الأفكار بغض النظر عن قيمتها أو ما تحققه من حلول للمشكلة.
- لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر، بل يجب أن يضيف ويأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرون دون توجيه الانتقاد لأي طرف من الأطراف.
- تشجيع أي فكرة حتى ولو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع.
- أن يتم تشجيع أعضاء المجموعة على ضخ أكبر قدر ممكن من المعلومات أو الأفكار أو الاقتراحات، بحيث لا يقتصر عرض الاقتراحات على الجانب النوعي فقط.
- التركيز على نتيجة الأفكار المطروحة وعمل توليفات أو تحسينات عليها، بحيث يتم ربط بعض الأفكار التي تتشابه مع بعضها البعض والعمل على تطويرها من خلال أفكار الآخرين التي يمكن الحصول عليها عن طريق طرح أسئلة إضافية بأسلوب آخر للوصول إلى المعلومة المستهدفة.¹

2.1 التأليف بين الأشتات:

يعتبر أسلوب تأليف الأشتات من أساليب توليد الأفكار والذي يعود الفضل في وضع أسسه إلى William Gardon، ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما. ويقوم هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم وحل المشكلة.²

ويمثل مركز الثقل في هذا الأسلوب استخدام أشكال الاستعارة والمناظرة بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة، ويرى Gardon أن أي مشكلة تبدو لنا مألوفة يمكننا فهمها وحلها حلاً مبتكراً إذا فكرنا فيها بأسلوب الاستعارة والتمثيل. ويتضمن هذا الأسلوب نوعين رئيسيين من النشاط وهما: جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً. فعندما يتعرض الشخص لمشكلة فإنه يحتاج إلى عمل روابط بين هذا الوضع غير المألوف وبين خبراته، ومهاراته، والمعرفة التي لديه (جعل الشيء الغريب مألوفاً) من أجل أن يفهم بوضوح طبيعة المهمة التي تواجهه. ومع ذلك فإن هذه العملية بمفردها، بالرغم من كونها أساسية كخطوة أولى

¹ القطامين، أحمد. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2017. ص: 77.

² خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، القاهرة، بميك، 2004. ص: 27

لن تؤدي إلى حلول إبداعية. إن ما ينبغي أن يتصدى لحل المشكلة أن ينظر إليها من عدة اتجاهات مختلفة بقدر ما يستطيع، بما يبدو شاذاً، من أجل أن يتوصل لوجهة نظر تتسم بالأصالة والملائمة، بحيث يبنى عليها حل المشكلة (جعل المؤلف غريباً).

وفي داخل مجموعات التأليف بين الأشتات يقوم القائد بتشجيع المشاركين على استخدام أنواع مختلفة من المناظرة والاستعارة للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالمشكلة، ولتحديد المشكلة من زوايا مختلفة. ويوجد مجموعة من الحيل العلمية والإجرائية التي تلعب دور المثير أو المحفز للحالات النفسية للإنسان لكي تشجعه على الانطلاق الحر للأفكار وتعيّنه على التخفيف من صور التصلب أو الجمود الذهني في مواقف حل المشكلات بهذا الأسلوب. ثم إن استخدام هذه الحيل من شأنه أن يستثير الحالات السيكولوجية المواقبة لعملية الإبداع أي كمثير استغزالي.¹

1.3 تحليل العوامل المؤثرة:

لقد تم اقتراح هذه الوسيلة من قبل العالم "Kurt Levin" وتسمى بذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة، حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال:

- تحديد الهدف أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه.
- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء والتي من الممكن تدعيمها، وجوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغاؤها.

ولتطبيق هذه الوسيلة في العملية التدريبية على الإبداع يمكن المدرب اختيار مشكلة أو موقف ما يود أن يحدث فيه بعض التغيير. ومن هذه المواقف على سبيل المثال: زيادة الإنتاجية في العمل، والحد من عدم الانضباط في الدوام، أو تحسين ظروف العمل، أو التعامل مع ضغوط العمل، أو تنمية روح التفكير الإبداعي في المنظمة. وبعد اختيار المشكلة التي سوف تطبق عليها وسيلة تحليل العوامل المؤثرة يمكن السير وفق الخطوات التالية للوصول إلى أفكار أو حلول إبداعية:

1. كتابة عبارة مختصرة تعبر عن المشكلة التي يود الفرد حلها.
2. وصف الوضع في حالة عدم تحسن الموقف، والذي يمكن أن يؤدي إلى أزمة.
3. وصف الوضع الذي يرغب الفرد أن تكون عليه الموقف، والذي يعتقد بأنه الوضع المثالي.
4. افتراض أن هناك مستطيلاً يمر به خط من المنتصف، وان خط المنتصف هذا يمثل الموقف الراهن الذي يفصل ما بين الوضع السيئ (الأزمة) والوضع المفضل (المثالي)، حيث يفترض أن يكون هناك شد وجذب

¹ عبد الله، سعد الدين، الإبداع في السلم والحرب، القاهرة، بميك، 2001، ص: 58

بين الوضعيين. بعد ذلك يقوم الفرد بتدوين العوامل أو القوى المؤثرة والتي تعمل على تحويل الوضع نحو الأزمة أو تحويله نحو الوضع المثالي. ويمكن أن يقوم الفرد بتحريك خط المنصف في الاتجاه الذي يرغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وهذه الطرق هي:

- تقوية أو تعزيز العوامل الايجابية المؤثرة في الوضع الراهن
- إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن
- إضافة أية عوامل ايجابية أخرى مؤثرة يمكن أن تقود نحو الأفضل.¹

4.1 قبعات التفكير الست:

يعد إسم "إدوارد ديونو" (Edward De Bono) إسمًا شائعًا في عالم الإدارة والصناعة فهو من رواد التفكير الإبداعي، كما يعد مرجعًا لدى الشركات والمؤسسات العملاقة مثل شركة IBM ، ويطلق على أسلوب ديونو في التفكير الإبداعي باسم القبعات الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث يهدف هذا البرنامج إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة، ويستخدم عند اتخاذ قرار بصورة جماعية مثل القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة، وتعالج هذه الطريقة بعض سلبيات المناقشات الجماعية، حيث أنها آلية تساعد على الانتقال من التفكير الفردي الذي تتناطح على أساسه الآراء إلى التفكير المتوازي وهو أن نفكر معًا، وإذا أردنا أن نتكلم عن المزايا فكل المجتمعين يتكلمون عن المزايا، وإذا أردنا التركيز على العيوب فكلهم يتكلمون عن العيوب، أي أنها وسيلة لفصل الذات عن الأداء. وأنواع التفكير التي تمثلها القبعات الست هي:

(1) **القبعة البيضاء:** اللون الأبيض هو اللون المحايد، وهو سمة مطلوبة للبيانات والمعلومات، وهي المسؤولة عن جمع المعلومات، معرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات. ويتم ارتداء هذه القبعة حين الشعور بأن المعلومات التي تدور حول موضوع معين غير كاملة، ويتم ارتداؤها للتعبير عن الاحتياج إلى معلومات محايدة، وتحت هذه القبعة توجد ثلاثة أسئلة:

- ما هي المعلومات المتوفرة لدينا؟
- ما هي المعلومات الناقصة والحقائق الغائبة؟
- كيف نحصل على المعلومات التي نحتاجها؟

(2) **القبعة الحمراء:** فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري، ولذلك يتم ارتداء القبعة الحمراء حينما نريد أن نعبر عن العواطف والمشاعر اتجاه الفكرة، ويجب ألا نوضح الأسباب التي أدت إلى حقيقة تلك المشاعر، ولكن يجب أن يعبر مرتدي تلك القبعة عن عواطفه ومشاعره فقط دون التبرير.

¹ هيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، 1999.

- 3) **القبعة السوداء:** يدل هذا اللون على الوقار والحكمة والالتزان، ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع المراد معالجته، أي أنها قبعة التفكير السلبي.
- ولذلك يتم ارتداؤها حينما نريد أن نتقد فكرة معينة ونوضح عيوب هذه الفكرة التي يدور حولها النقاش، واستخدام هذه القبعة محدود إلى حد كبير، ولا يتم المبالغة في النقد الذي يمكن أن يقتل الفكرة والتي قد تكون من الممكن أن تحدث نجاحا ما، وتحت هذه القبعة توجد عدة أسئلة¹:
- هل هذه الفكرة قابلة للتنفيذ؟
 - هل هذا حقيقي أو صحيح؟
 - هل هذا مناسب؟
 - ماذا عن المشكلات أو المخاطر أو المحاذير؟
- 4) **القبعة الصفراء:** وهي نسبة إلى الشمس والتفاؤل والسرور، ويتم ارتداؤها للتحدث عن المزايا والمنافع عن هذه الفكرة حتى ولو تم رفضها، وتحت هذه القبعة توجد الأسئلة التالية:
- ما هي المزايا أو المكاسب؟
 - هل يمكن لهذه الفكرة أن تتجح؟
- 5) **القبعة الخضراء:** هي لون النبات والخضرة، يعني فيها التجدد والحياة، ويتم ارتداؤها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة، أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري، ومطلوب من كل واحد أن يستفز عقله كي يخلق ابتكارا إضافيا، وتحت هذه القبعة يبرز السؤال: ماذا عن البدائل التي يمكن أن نفكر فيها؟
- 6) **القبعة الزرقاء:** نسبة إلى لون السماء الممتدة العريضة، ويرمز إلى الإخلاص والصفاء، وحينما يتم ارتداؤها يكون المطلوب النظرة العريضة للفكرة بالكامل، وهي بمثابة المايسترو الذي يتحكم في بقية القبعات، وهذه القبعة ترمز إلى النظرة المتكاملة والشمولية ويندرج تحتها الأسئلة التالية:
- أين نحن؟ وما هي الخطوة القادمة؟
 - ماذا عن ترتيب استخدام القبعات؟
 - ماذا عن طريقة تفكيرنا، وهل نجرب تغييرها؟
 - ما هي المخرجات والنتائج، أو ما هو الوضع الراهن؟

¹ عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير بكلية التجارة. غزة فلسطين، 2010، ص:36-37

ويقوم قائد الاجتماع بتحديد توقيت استخدام هذه القبعات لدراسة فكرة ما ومعالجتها، لكي يتم استخلاص المقترحات من خلال إدارة الاجتماع¹. وتتميز هذه الطريقة بما يأتي:

- سهولة التقييم والاستخدام والتأثير القوي.
- توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر.
- تسمح بالتفكير الحر المقيد بالوقت بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت.
- توفر أسلوباً للانتقال من نمط في التفكير الى نمط آخر.
- توفر أسلوباً عملياً في استخدام أنماط تفكير مختلفة في أفضل نتائج ممكن.
- تبتعد عن أسلوب الجدل والحوار وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع.
- تؤدي إلى عقد اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقديم البدائل.

5.1 - سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) SCAMPER

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة، مختصرة بكلمة انجليزية Scamper وتعني العدو أو الركض، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل أو ما يسمى "المعالجة الذكية" هو أخو الإبداع، فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويرها وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة، ويمثل كل حرف من كلمة Scamper مجالاً من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار، والمجالات هي²:

(1) البديل: (Substitute) في هذا المجال يمكن أن يطرح الشخص عدة أسئلة من قبيل:

- ما المكونات الأخرى لهذا الموضوع (الشيء أو المشكلة)؟
- ما المواد التي يمكن إدخالها في هذا الشيء؟
- هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضاً عما هو موجود حالياً؟
- هل هناك مكان من الممكن أن يوجد أو يؤدي به هذا الشيء بدلاً من المكان الحالي؟

(2) الجمع Combine: ومن الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

- ما الذي يمكن دمجه بالنسبة لهذا الشيء أو الموضوع أو الإجراء؟

¹ عبد الله، سعد الدين، مرجع سابق ذكره. 2001، ص: 52-55

² العساف، وفاء، واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض، 2004، ص: 50

- هل هذا الموضوع أو الإجراء مكون من خطوتين أو أكثر؟
 - ما الأغراض أو الأهداف التي يمكن تحقيقها من دمج عناصر هذا الشيء أو من دمج خطوات هذا الإجراء؟
 - ما الشيء الجذاب من جراء دمج عناصر هذا الشيء؟
- (3) **التكيف Adapt**: في هذا المجال يمكن طرح عدد من الأسئلة مثل:
- هل يمكن تكيف هذا الشيء أو الإجراء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو البيئة الجديدة أو الاستخدام الجديد؟
 - ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟
- (4) **التعديل Modify والتعظيم Magnify** يتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة التالية في ضوءهما:
- المجال الأول: يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء.
 - المجال الثاني: فانه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.
- (5) **الاستخدامات الأخرى Put to other uses**: من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:
- هل يمكن استخدام هذا الشيء استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية؟ أو هل يمكن استغلال هذا الإجراء من اجل تحقيق أغراض أو أهداف أخرى؟
- (6) **التخلي Eliminate**: يطرح في هذا المجال أسئلة مثل:
- هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟ أو هل يمكن التخلي عن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن؟
- (7) **العكس Reverse وإعادة الترتيب Rearrange**: ويتضمن هذا العنصر مجالين لطرح الأسئلة:
- المجال الأول: يتضمن الأسئلة المتعلقة بالأدوار والمهام المغايرة مثل: هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافا لما يستخدم عليه في الوقت الراهن؟ هل يمكن أن تكون هناك ادوار أخرى يؤديها هذا الشيء أو يحققها هذا الإجراء مغايرة للأدوار الحالية؟ أو هل يمكن قلب وظيفة هذا الشيء رأسا على عقب؟
 - المجال الثاني: فان من بين الأسئلة التي يمكن طرحها: هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء أو إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء، هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟

لذا، ومن خلال تطبيق هذه الأسئلة بالنسبة للموقف الذي يواجهه الشخص، فإنه من الممكن ملاحظة ظهور العديد من الأفكار والحلول. فعلى سبيل المثال إذا كان المدير يود أن يطور طريقة جديدة لتسهيل إجراءات العمل، فإنه عليه القيام أولاً بتحديد كل الخطوات الإجرائية المتبعة في الوقت الراهن في أداء العمل، وبعد ذلك عليه أن يعيد النظر في هذه الخطوات الإجرائية وذلك باستخدام طريقة سكامبر، إذ أن طرح مثل تلك الأسئلة سوف يؤدي إلى ظهور العديد من الأفكار والمقترحات التي قد تساعد على أداء العمل بطريقة أيسر وأسرع¹.

6.1- تحليل الشكل أو البنية (التحليل المورفولوجي):

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام. ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الرئيسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة. ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة. بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب تكون تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله².

7.1- أسلوب دلفي: Delphi Technique

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب. كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع المطروح للتقييم. ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط. وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويوصله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة³. ويؤمن الباحث بجدوى استخدام الأساليب التدريبية السابقة، والاستعانة بمبادئها والضوابط التي تحكم نجاحها للوصول إلى أفكار مبدعة في المنظمات التعليمية، ذلك أن كثير من القيادات التربوية تحصر ذاتها في حدود ضيقة وأطر جامدة. لذا فهي بحاجة إلى وسائل إبداعية تساعد على النظر إلى الأمور بطريقة

¹ سرور، ناديا، مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص: 303

² توفيق، عبد الرحمن، هكذا يفر القادة الأكثر إبداعا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002، ص: 28

³ عبد الله، سعد الدين، الإبداع في السلم والحرب، القاهرة، بميك، 2001، ص: 59

جديدة تخفف من صور التصلب والجمود الذهني الذي قد يعيق حل المشكلات ويمنحها خيالاً أرحب ويفتح لها آفاقاً أوسع، مما يساعدها على التحرر من أسر العادة والروتين، للوصول إلى أفكار مبتكرة وحلول مبدعة خلاقية.

2. الاستراتيجية الثانية: التدريب على الإبداع

إن الإستراتيجية الثانية لدعم الإبداع تتمثل في تدريب الأفراد العاملين في المنظمة على المهارات المصاحبة للأداء الإبداعي. وهناك تداخل واضح هنا مع استخدام أساليب توليد الأفكار، حيث أن معظم برامج التدريب على الإبداع تضم واحد أو أكثر من هذه الأساليب، ويمكن النظر إلى هذه الأساليب في حد ذاتها على أنها شكل من أشكال التدريب. ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من النظريين والتطبيين في مجال الإبداع، إن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص، فقد أشار (Houck، 1994) إلى أن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، بل أن الإبداع من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها، كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات، على أنه من المؤكد أن بعض الأفراد لديهم قدرة فطرية أكثر من غيرهم فيما يتعلق بتعلم المهارات الإبداعية والتدريب عليها وهذا ليس خاصاً بمهارة الإبداع وحدها، وإنما هو متعلق بجميع المهارات التي يتباين و يختلف فيها الأفراد.¹

وتتبع أهمية التدريب على الإبداع من أهمية التدريب بصفة عامة باعتباره إستراتيجية سلوكية التطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والجماعات. فهو يقدم للفرد والجماعة معرفة جديدة ومعلومات متنوعة، كما يصقل مهاراته وقدراتهم ويؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم، وذلك بما يساعد على استغلال قدراتهم وإمكاناتهم أفضل استغلال. إن الفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع بصورة عامة هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع. كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين بالمنظمة، وخصوصاً المتدربين منهم، الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه، أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونماء المنظمة. وانطلاقاً من هذه الأهمية للتدريب يمكن القول بأن التدريب على الإبداع يعتبر محور اهتمام كثير من المنظمات ومراكز التدريب. فهناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الحلقات والدورات التدريبية التي تتضمن المواد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات. فعلى سبيل المثال، فإن ما يقرب من ربع الشركات الأمريكية التي

¹ هيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1996، ص: 327

يبلغ عدد موظفيها مائة شخص أو أكثر، لديها بعض التدريب على الإبداع¹. ومن برامج التدريب على الإبداع الأكثر شهرة حاليا برنامج بارنز للإبداع في حل المشكلات، ونظام السمبلكس.

1.2- برنامج بارنز للإبداع في حل المشكلات:

يعتبر هذا البرنامج الذي قدمه Sidney Parnes من أكثر البرامج تأثيرا ونجاحا من الناحية التجارية في مجال الإبداع في حل المشكلات. وقد انبثق هذا البرنامج من أفكار Osborn عن كيفية دعم الإبداع، ويتضمن هذا البرنامج أسلوب العصف الذهني، بالإضافة إلى أساليب توليد الأفكار الأخرى. ولقد قسم Parnes عملية الإبداع في حل المشكلات إلى خمس مراحل وهي:

1. **مرحلة إيجاد الحقائق:** وهنا يتم جمع المعلومات بشأن المشكلة موضوع الاهتمام.
2. **مرحلة تحديد المشكلة:** في البداية تكون مشكلات غير مرتبة وغير معروفة جيدا، لذلك يحتاج الأمر إلى إيضاح وإعادة صياغة بطريقة تساعد على تشجيع إنتاج أفكار تساعد على حل المشكلة.
3. **مرحلة إيجاد الأفكار:** وهنا يتم العمل على توليد مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تقدم حلا للمشكلة محل الاعتبار وذلك باستخدام وسائل توليد الأفكار سألغة الذكر.
4. **مرحلة إيجاد الحلول:** وفي هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار، وتطبيقها على الأفكار التي تم توليدها خلال المراحل السابقة.
5. **مرحلة التوصل إلى القبول:** ويتم تقديم الحل المختار إلى الأشخاص المعنيين بالتنفيذ. ويعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذا الحل جزءا أساسيا في هذه المرحلة.

2.2- نظام السمبلكس:

قدم هذا البرنامج Min Basadur ورفاقه في عام 1995. ويتميز هذا البرنامج بوجود أساس بحثي متين من حيث الاختبار لمبادئه الأساسية. ويعتمد البرنامج على منهج حل المشكلات، ويركز على الحاجة إلى توليفة من مهارات التفكير المتشعب والمتجمع في كل مرحلة من مراحل العملية: تعريف المشكلة، حل المشكلة، تنفيذ الحل. ومثلما هو الحال مع العصف الذهني، يناقش البرنامج أيضا أهمية تأجيل الحكم على الأفكار. وفي عمل مبكر مع مجموعة من المهندسين، قارن Basadur ورفاقه مجموعة تتلقى تدريبا على الإبداع مع مجموعة أخرى شاهدت وناقشت فيلما عن الإبداع، ومجموعة لم تحصل على أي تدريب. وقد تم اختبار آثار التدريب باستخدام تشكيلة من المقاييس التي تطبق عقب انتهاء البرنامج، وبعد مرور أسبوعين من العمل، أظهرت هذه الاختبارات

¹ هيجان، عبد الرحمن، مرجع سابق ذكره، ص: 330

وجود تغيرات في القدرة على الإدراك، والمواقف، والسلوك، وقد انعكست على أداء العمل على الأقل في الأجل القصير.¹

2. إستراتيجية إختيار وتوظيف الأفراد المبدعين واستراتيجية الإبداع والخصائص التنظيمية:

1.2 الاستراتيجية الثالثة: إختيار وتوظيف الأفراد المبدعين:

يقصد بالاختيار عملية انتقاء أفضل الأفراد لشغل وظيفة معينة، أي المقارنة والمفاضلة بين عدد من الأفراد لاختيار الفرد الذي تتوافق ميوله واستعداداته وقدراته الوظيفية مع الوظيفة الشاغرة.

ويمكن استخدام عملية الاختيار والتقييم لضمان أن يكون الأفراد الجيد المنضمين للمنظمة من أصحاب القدرات الإبداعية المرتفعة، وان الأفراد الحاليين يتم وضعهم في الوظائف التي تمكنهم من تطبيق إمكانياتهم الإبداعية. ومناهج الاختيار من أجل الوصول للإبداع تعكس الطرق الرئيسية القياس الإبداع.

وقد تبحث منظمة ما فيما إذا كانت الصفات الشخصية والسيرة الذاتية للمرشحين تتوافق مع تلك المطلوبة لتحقيق الإبداع. فقد تلجأ المنظمة إلى قياس قدرات المرشحين على التفكير الإبداعي باستخدام واحد أو أكثر من المقاييس المتاحة، كما قد تلجأ المنظمة إلى تقييم نوعية المنتجات الإبداعية التي يقوم بها المرشحون.

1.1.2 إختبارات الشخصية:

يعتبر استخدام الأنواع العديدة من مقاييس الشخصية واحدة من أكثر الطرق شيوعاً في عمليات الاختيار والتقييم التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الإبداع. وتشمل تلك الإختبارات كلا من المقاييس التقليدية للسمات الشخصية، والسير الذاتية، وتحليل المواقف، وتأخذ جميعها شكل الإختبارات المكتوبة.

وفيما يلي وصفا لبعض إختبارات الشخصية المستخدمة في عملية إختيار الموظفين:

(1) إختبار **Kirtom لتعديل الإبداع**: يتكون هذا الإختبار من 33 بند، ويكون على شكل مقياس أحادي البعد لنمط التفكير الإبداعي، ويشتمل على عاملين أساسيين هما: القائم بالتعديل والقائم بالإبداع. حيث يكون الفرد القائم بالتعديل مطالباً بقبول معالم المشكلة مع محاولة أداء العمل بطريقة أفضل في ظل هذه القيود. أما القائم بالإبداع فهو الفرد الذي يكون مطالباً بإعادة تعريف المشكلة من خلال كسر القيود القائمة، أي القيام بالعمل بطريقة مختلفة.

(2) إختبار **16 PF (Personality Factor)**: وهو مقياس متعدد الأبعاد للشخصية الناضجة، ويوفر 16 مقياساً للشخصية الطبيعية، تم إنشاء هذا التقييم من قبل العالم ريمون كاتيل Cattel فقد تم تنظيم إختبار الشخصية هذا من إجمالي 187 سؤالاً مغلقاً مع ثلاثة خيارات للإجابة ، أحد الخيارات يشير إلى عدم معرفة ما يجب الإجابة عليه ، باستثناء بعض الأسئلة المطروحة على أنها حل مشكلة لتقييم الذكاء . حيث أنه يعتمد

¹ العساف، وفاء، مرجع سابق ذكره، 2004، ص:42

- على الأسئلة ولا يتطلب تقنيات متقدمة جدًا للحصول على نتيجة، لقد تم استخدامه على نطاق واسع في الشركات وجميع أنواع المنظمات عند اختيار الموظفين الذين يمكنهم أن يصبحوا جزءًا من الفريق المبدع.
- (3) **قائمة استبيان الشخصية المهنية:** مقياس متعدد الأبعاد السمات الشخصية المهنية، متوافر منه أشكال متعددة. وتختلف عدد بنوده بحسب الشكل المتوفر. ويشمل أبعاد عديدة تقوم بالتنبؤ بالإبداع:¹
- متكلم مستعد للمناقشة، صريح، انتقادي، صاحب رؤية مستقلة، محب للتحدي.
 - تقليدي: يحب الطرائق ذات البراهين الواضحة، متمسك بالقواعد.
 - صاحب مفهوم خاص: يميل إلى النظريات، لديه حب استطلاع، يستمتع بالتعامل مع المشاكل المعقدة والمجردة.
 - مبتكر: يحب توليد الأفكار، يظهر براعة، مبدع، يفكر في إيجاد الحلول.
- (4) **اختبار دور فريق العمل:** مقياس نوعي للدور المفضل لفريق العمل، ويحتوي على قائمة تضم سبعة أقسام، ويشمل كل قسم على 8 بنود، وهناك 9 أدوار يقوم بها فريق العمل هي: يؤسس، يبحث في الموارد، يقوم بالتنسيق، يصوغ، يراقب، يعمل كفريق، ينفذ، يتخصص. وفيما يتعلق بدور المؤسس: فيقصد به مبدع متفوق. وأما نقاط القوة، مبدع، صاحب خيال، غير متزمت، يحل المشاكل الصعبة. أما العيوب المسموح بها فهي: إهمال التفاصيل، الاستغراق الشديد في الاتصال بالغير.
- (5) **مؤشر إمكانات الابتكار:** اختبار متعدد الأبعاد خاص بالإبداع، ويقاس أربعة أبعاد سلوكية مرتبطة بالابتكار. ويتكون من 36 بند موزعة على مقياس خماسي النقاط يبدأ من اختلف بشدة وينتهي عند أوافق بشدة. ويشمل عدة عوامل:²
- الدافع على التغيير: وجود دافع حقيقي للبحث عن التغيير وتبنيه.
 - السلوك المتحدي: هو ميول الشخص لتحدي وجهات نظر الآخرين من أجل حل مشكلات العمل.
 - التكيف: ما إذا كان الشخص ينتهج منهج التطور العادي أم ينتهج منهجًا ثوريًا.
 - اتساق أسلوب العمل: مدى تفضيل الشخص لمناهج العمل المنظم التي تتسم بالاتساق، والالتزام بمعايير المنظمة.
 - الرغبة الاجتماعية: أن يكون مرغوب اجتماعيًا بحيث يحقق انطباق الإدارة عنه.
- (6) **انتقاء فريق العمل:** اختبار متعدد الجوانب لتفضيلات الأشخاص فيما يتعلق بنمط فريق العمل ومناخ الابتكار. ويتكون من 50 بند موزعة على خماسي يبدأ من: غير مفضل وينتهي بضروري بشكل مطلق. ويشمل عاملين أساسيين هما:

¹ العساف، وفاء، مرجع سابق ذكره، 2004، ص: 43

² العساف، وفاء، مرجع سابق ذكره، 2004، ص: 44

- دعم سلامة المشاركة من أجل الرؤية الابتكارية.

- التكيف مع المهام ويكون مرغوبا من الناحية الاجتماعية.

إن وجود مثل هذه الأدوات جاهزة ومتوافرة، بالإضافة إلى شهرتها، يجعلها جذابة في نظر المدراء، كما أن استقرار معظم سمات الشخصية عبر الزمن متضمنة ما يتعلق بالإبداع يعنى إمكانية استخدامها كأسلوب للتعقب بالإمكانات الإبداعية طويلة الأجل، ناهيك عن كونها مؤشرات عن الأداء الإبداعي الحالي والسابق. ولا تخلو مقاييس السمات الشخصية من المشاكل، فقد يقوم بعض المستهدفين بالتزييف لكي يظهروا أنفسهم على درجة أفضل من الإبداع. كما أن هناك مشكلة أخرى في هذه الاختبارات تتمثل في اختلاف سمات الإبداع باختلاف المجال موضع الاهتمام، فالمهندسون المبدعون قد يكونون مختلفين عن المبدعين في مجال الإعلان. ولذا فإن المنظمات تحتاج إلى التفكير بعناية بالنسبة لما يعنى الإبداع لها، والتأكد من إن الاختبارات التي تستخدمها تتماشى مع متطلباتها.

2.1.2 البيان المفصل للسيرة الذاتية:

تركز السيرة الذاتية على إحداث الحياة وخبراتها التي شكلت الشخص موضع الاختبار. وهذه المقاييس مبنية على افتراض مفاده أن الأشخاص أصحاب الإبداع المرتفع، من المرجح أنهم يشتركون في توليفات معينة من السمات التي تتعلق بسيرهم الذاتية، والتي تختلف عن الأفراد الأقل إبداعا، ومثال ذلك الأسرة، والتاريخ التعليمي، والاهتمامات والهوايات، والعلاقات الشخصية. وهناك مجموعة من المزايا التي يتفوق بها البيان المفصل للسيرة الذاتية على مقاييس السمات الشخصية. وأول هذه المزايا وجود مجالات محددة تعترف بإمكانية التنبؤ بالقدرات الإبداعية من خلال بيانات السيرة الذاتية، خاصة في مجال البحث العلمي، والهندسة والتصميم. حيث أن السير الذاتية تحتوي مدى واسعا من خبرات الحياة والانجازات، والتي قد تعود إلى مرحلة طفولة الشخص في معظم الحالات، كما تقدم بيانات وصفية حقيقية مثل المستوى التعليمي لوالدي الشخص موضع الاهتمام.

ومن عيوب بيان السيرة الذاتية أن استخدامها عند تقييم المتسربين من التعليم والخريجين الجدد يكون غير مناسب، حيث أن هؤلاء ليس لديهم الكثير من البيانات لتقديمها.

3.1.2 قياس الإبداع عن طريق تقييم نواتج الإبداع:

تعتمد هذه الأساليب في القياس على حقيقة مؤداها بأنه لا نستطيع القول بوجود الإبداع ما لم يكن هناك ناتجا إبداعيا يمكن الحكم عليه سواء كان الإبداع شيئا ماديا أو فكرة يتم التعبير عنها بلغة مقروءة. ومن الممارسات الشائعة في هذا المجال الطلب من المرشحين لوظيفة ما تقديم عينة من أعمالهم الإبداعية كجزء من عملية التقييم. وبالطبع فإن هذه الطريقة تكون أسهل في حالة النواتج الملموسة منها في حالة المنتجات غير الملموسة

كالأفكار في حالة الإدارة، ولكن يمكن التغلب على ذلك بسؤال المرشحين للوظيفة بعرض أمثلة للمشكلات التي قدموا لها حلولاً إبداعية.¹

2.2 الإستراتيجية الرابعة: الإبداع والخصائص التنظيمية

بالرغم من الأهمية الفائقة للاستراتيجيات السابقة والتي يمكن من خلالها أن تقوم المنظمة بدعم قدراتها الإبداعية، ومهما كانت جودة تنفيذ تلك الاستراتيجيات، فقد تفشل المنظمات في تحقيق أي نتائج ملحوظة في هذا المجال إذا كانت خصائص تلك المنظمات تعمل على كبح الإبداع لديها. والجدول التالي (1-4) يلخص الخصائص التنظيمية المشتركة التي تؤثر على الأداء الإبداعي.

الجدول رقم (4.1): الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الإدارة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع
خصائص الوظيفة	التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط إيجابياً مع الإبداع
الهيكل التنظيمي	الهيكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاز من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع
المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار الجديدة، ويدعم تحمل المخاطر والتحدي، والتسامح مع الجدل العنيف.
الثقافة	تحدث إعاقة للإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء والتي تضع خطوطاً فاصلة وواضحة بين الأدوار

المصدر: كينج، نيجل، وأندرسون، نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004

وباختصار، يمكننا بالاعتماد على مجموعة كبيرة من البحوث المعاصرة التي درست العوامل المرتبطة بالإبداع في المؤسسات العلمية الناجحة أن نحدد تسعة عوامل تبين أنها تميز بين المؤسسات الناجحة من حيث كمية الإبداع والابتكار مقارنة بالمؤسسات التي يقل فيها ذلك - كما هو موضح في الجدول أسفله (1-5)، والطريف أن أغلب هذه العوامل تتعلق بدور الإدارة العليا في إثارة الإبداع بين العاملين في مؤسسات البحث العلمي والإنتاجي وهي:

- أول هذه العوامل السماح بقدر من الحرية بين العاملين إذا تعلق الأمر بكيفية أداء عملهم، بعكس المؤسسات والهيئات غير الإبداعية التي يتسم العاملون بها من فقدان التميز والاستقلال.

¹ العساف، وفاء، مرجع سابق ذكره، 2004، ص:45

- أما العامل الثاني ذو الأثر السلبي على الإبداع في مجال العمل فهو كثرة المقاطعة للعاملين سواء بكثرة الاجتماعات أو بالهاتف أو بأي وسيلة أخرى، في مقابل السماح لهم بأداء أعمالهم دون مقاطعة ولفترات طويلة ممتدة تتفق مع طبيعة العمل ونوعية البحث.
- ثالث هذه العوامل الذي له أثر إيجابي على إثارة الإبداع يتعلق بالعامل المادي أي وجود مصادر للدعم المادي، بوفرة المصادر والخدمات بما فيها التجهيزات العلمية والكتب وأدوات البحث العلمي والفني، في مقابل قصور المصادر والخدمات، أي أن النقص في المصادر والأدوات يخلف قصورا في الإبداع.
- ومن العوامل أيضا المحفزة للإبداع والابتكار التركيز على الأهداف البعيدة المدى، حيث أن التركيز على الأهداف القصيرة المدى، يعطل من الفاعلية الإبداعية ويقلل من طاقة العمل التي يحتاجها العمل الإبداعي.
- كذلك عامل ضغط الوقت الذي تبين أنه من العوامل الشديدة التأثير على الإبداع في العمل. فالإبداع يحتاج لوقت سواء من حيث التفكير فيه أو من حيث إنجازه وتنفيذه عمليا.
- أما العامل السادس فهو يتعلق بقلة التعاون والتنسيق بين العاملين، وهو من أكثر العوامل المؤثرة في الإبداع، بعكس الجمود الإداري وعدم الاستجابة لآراء العاملين بالمؤسسة الذي يكاد أن يكون القاتل الحقيقي للإبداع في مؤسسات البحث العلمي والإنتاجي سواء بسواء.
- درس العلماء أيضا الخصائص التي تميز المؤسسات التي توظف إمكانياتها لخلق مناخ إنتاجي إبداعي جيد، فتبين أن من الضروري أن تتسم العلاقات الاجتماعية بعامل آخر هو: الدفء والتواصل الإنساني، لكن على أن لا يتعارض ذلك مع المعايير الأكاديمية والعقلية والإبداعية بعبارة أخرى، تتطلب الإدارة الإبداعية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الدافئة دون تجاهل أو تقليل من المعايير الإبداعية والتجويد في العمل. فمن خلال العلاقات الإنسانية الدافئة يسود التماسك الاجتماعي ويصبح الفرد أقل شعورا بالاغتراب والوحدة يومن خلال بناء معايير عقلية، وإبداعية، لا تقل مشاعر العزلة فحسب بل تتزايد أيضا دافعية الفرد للإنتاج والعمل، ويصبح أكثر تقديرا للإبداع في ذاته أو في زملائه
- أما العامل الثامن فيتعلق بنوع الإشراف وأنماط القيادة المرتبطة بالإنتاج العلمي المرتفع فقد بينت دراسات أخرى زيادة الإنتاج والمبتكرات والبحوث توجد حيث يوجد قدر من التفاعل بين العاملين وبين المشرفين عليهم، بشرط أن تكون لدى الباحثين الناشئين الحرية في اتخاذ القرارات، ويكون المشرفون من النوع الذي يحث ويشجع، ولا يكتفي بالتوجيه وإلقاء الأوامر. أما إذا انتقت هذه الشروط فإن التفاعل لا تكون له قيمة ما على الإنتاج والبحث. فالعلاقات الطيبة وحدها لا تكفي، وإنما من المهم أن تتسم بالبعد عن التصلب والتسلط وأن تبدى التشجيع وتدعم بوضوح الإبداع والأفكار الجديدة.

- تلعب المؤسسة دورا محبطا عندما تدعم الدوافع المعارضة للإبداع وحرية البحث والتجديد، أي عندما تخضع لأساليب متصلبة في التواصل، وعندما تنمى نظاما من العلاقات الإشرافية يتمركز على بناء القوة الرسمية، ومن ثم يشجع دوافع الطموح والمنافسة على السلطة والهيمنة، بدلا من التطلع لتوسيع مجالات الخبرة والرغبة في التجديد والابتكار وتشجيع دوافع الإبداع والإنجاز.

الجدول رقم (5.1): العوامل الإدارية المرتبطة بالإبداع في المؤسسات العلمية الفعالة وغير الفعالة

العوامل المميزة	المؤسسات الفعالة	المؤسسات غير الفعالة
1.كيفية أداء عملهم	السماح بإختيار أسلوب العمل	فقدان التميز والإستقلال
2.المقاطعة	السماح بأداء العمل بأقل قدر ممكن من المقاطعات	كثرة المقاطعات والاجتماعات والإتصالات الهاتفية
3.المصادر والخدمات	وفرة المصادر والأجهزة والدعم المادي	قصور المصادر وشح الخدمات المناسبة
4.الأهداف المعلن عنها	التركيز على الأهداف بعيدة المدى	التركيز على الأهداف قصيرة المدى
5.التعامل مع الوقت	إعطاء الوقت المناسب	الحث والتهديد بضغط الوقت
6.التعاون والتنسيق بين العاملين	بث التعاون والتفاعل المهني بين العاملين	الجمود الإداري والقيادة الإدارية الهرمية والمركزية
7.العلاقات الاجتماعية	يتحقق فيها التوازن بين الدفاء والجودة	الإغتراب والعزلة
8.أنماط القيادة	فرق العمل والتفاعل	المركزية والهرمية
9.الدوافع	تدعيم الإنجاز والتجويد في أداء العمل	التركيز على القوة وتدعيم الطاعة

المصدر: إبراهيم عبد الستار، الإبداع قضاياه وتطبيقاته. القاهرة، مكتبة الأنجلو أمريكية، 2002

المطلب الثالث: معوقات الابداع في المنظمات ومعايير تقييمه وقياسه:

1. معوقات الإبداع:

إن موضوع معوقات الإبداع، يعتبر واحدا من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع بل يمكن القول إنه ربما لم يحظ موضوع من موضوعات الإبداع بمثل ما حظي به موضوع معوقات الإبداع من الشرح والتفسير، ذلك أن جزءا كبيرا من النظريات والأبحاث المتعلقة بالإبداع قد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي تعيق أو تساعد العملية الإبداعية، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد، أم الجماعة، أم المنظمة ذاتها. لقد كان الأسلوب المتبع في تحديد هذه المعوقات هو اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسات إلى نتائج متباينة فيما يتعلق بتحديد عدد ومسميات هذه المعوقات، ففي جهود مبكرة قام بها (Adams, 1974) لمحاولة حصر هذه المعوقات،

استطاع تحديد قائمة تضمنت أكثر من خمسة وعشرين معوقا، حيث صنف هذه المعوقات في ست فئات رئيسية هي: المعوقات الإدراكية والمعوقات الانفعالية، والمعوقات الثقافية، والمعوقات البيئية، والمعوقات الفكرية، والمعوقات التعبيرية.

وعلى نفس المنوال سار (Rawlinson, 1981)¹ حينما أشار إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تقديم الأفراد للأفكار الإبداعية حيث لخص هذه المعوقات في ستة معوقات رئيسية هي:

- معوقات فرض أو إقحام الذات.
 - الاعتقاد بوجود حل أو جواب واحد فقط للمشكلة.
 - الاعتقاد أو الألفة بالنسبة للمشكلة موضوع البحث.
 - قبول الحل الظاهري للمشكلة.
 - التقويم أو الحكم السريع على الأفكار أو الحلول الإبداعية المطروحة ورفضها.
 - الخوف من حكم الآخرين على الشخص المبدع والنظر إليه باعتباره أحمق نتيجة لأفكاره الإبداعية.
- كذلك فقد أشار (Campell, 1985)² في معرض حديثه عن معوقات الإبداع إلى أن هناك عددا من المعوقات والتي من الممكن أن تعيق الإبداع لدينا بطرق مختلفة وقد تم حصرها في سبعة معوقات رئيسية هي :
- الخوف من الفشل.
 - التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
 - التبلد الذهني.
 - التخصص الضيق أو المحدود.
 - عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين.
 - التعامل مع الأمور بشكل جزافي.
 - المبالغة في مكافأة النجاح.

¹ Rawlinson, G, Creative Thinking and brainstorming, west Mead, England : Gower Publishing Company Limited, 1981. pp : 11-23.

² Campell, D, take the Road To Creativity and Get off your Dead End " Greensbora, NC : center for Creative Leadership. 1985. P :4

أما¹ (Sainsbury, 1987) فقد كان له تصنيفه الخاص بمعوقات الإبداع حيث صنفها في ثلاث فئات رئيسية هي:

1. المعوقات المادية: وتتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية والبشرية.

2. المعوقات التنظيمية: وتتمثل في بناء وعمليات المنظمة.

3. المعوقات الثقافية: وتشير إلى القيم الموجودة داخل المنظمة المتعلقة بتشجيع أو إعاقة الإبداع مثل: التحفيز، والعدالة، وقبول التغيير.

أما² (Miller, 1990) فقد ناقش معوقات الإبداع وبخاصة الإبداع الفردي بشيء من التفصيل ثم حاول بعد ذلك حصر هذه المعوقات في سبعة عوامل هي:

- الناحية الانفعالية.

- الإدراك الشخصي.

- العامل الاجتماعي.

- الالتزام بمنهج أو نمط معين في حل المشكلات.

- التخصص الضيق أو المحدود.

- الضغوط.

- غياب القدرة على التصور.

وأيضا ناقش كل من (Anderson and King³, 1993) معوقات الإبداع حيث اقترحا مجموعة من العوامل

التي من الممكن أن تؤثر على عملية الإبداع وبخاصة في المنظمات وهذه العوامل هي:

- الأفراد.

- البناء التنظيمي.

¹ Sainsbury, Innovation in John Peters (Eds), Action for change the politics of implementation, LODJ, Vol8, No4, West Yorkshire, England MCB, University Press. Boston, MA. 1987. P :55

² Miller, C , The Creative Edge :Fostering Innovation where you work, Reading, Massachusetts. 1990.P13

³ Anderson, N, King, N, Innovation in Organizations, International Review of Industrial and Organization Psychology, vol 8,1993. pp: 1-8

- حجم المنظمة ومصادرها.

- استراتيجية المنظمة.

- المناخ التنظيمي.

- بيئة المنظمة.

تشير دراسة (2001. Young Clarns, & Shortell)¹ إلى أن الإدارة العليا والعوامل المؤسسية هي محددات مهمة لتبني المنظمات للإبداع، وأن هذه العوامل تتغير مع اتساع انتشار الإبداع. وتؤكد دراسة (2003)² Erickson & Jacoby التي شددت على أهمية العلاقات الاجتماعية في نشر الإبداع، وكذلك كشفت دراسة (Suliman, 2001)³ عن تصورات المستخدمين لمناخ عملهم تميل لأن تلعب دورا مهما في استعدادهم للإبداع ويشير (Urabe, et al., 1988)⁴ وزملاؤه أن معيقات الإبداع قد تشمل:

- احتمالية متدنية للنجاح، والفكرة الجديدة تكون مجازفة.

- الفكرة المبدعة تستغرق وقتا طويلا لتبدو مثمرة وذلك يخفض الأرباح الفورية.

- الأفراد المبدعون ليسوا متطابقين، ولديهم قيم جوهرية فردية قوية وليسوا على ولاء للمنظمة.

وفي دراسة أجرتها (Amabile, Tersa, 1988)⁵ بهدف الكشف عن العوامل البيئية التي تؤثر في الإبداع وجدت الدراسة أن أهم المعوقات البيئية للإبداع تشمل: المناخ التنظيمي الضعيف وقلة الحرية والرقابة وبعدم الاهتمام التنظيمي وإدارة ضعيفة للمشروع وعدم كفاية الموارد وضغط الوقت والتشديد على الوضع الراهن والمنافسة.

¹ Young, G, Charns, M , Shortell, S, Top Managers and Network Effects On the Adoption of Innovation Management Practices : A study Of TQM in Public Hospital system, strategic Management Journal, Vol 22, 2001. pp 935-951

² Erickson, christopher L, Jacoby, Sanford M, The effect of Employer Networks On Workplace Innovation & training. Industrail & Labor Relations Review, Vol 56, issue 7,2003. p25.

³ Suliman, Abubakr, Mohyeldin, Are we ready to innovate ? work climate-Readiness to innovate Relationship : the case of jordan, Journal of creativity and innovation management. Vol 10. N°1. 2001. Pp49-59.

⁴ Urabe, K, Child, j, Kango , innovation & management, international comparison. Walter de Gruyter.Berlin. New York. 1988. P :35.

⁵ Amabile, Tersa M, Culture and climate for innovation. European journal of innovation management, vol1, n°1, 1988. pp :30-43.

أما بالنسبة لمعوقات الإبداع في الأدبيات العربية فقد حظيت أيضا باهتمام الباحثين العرب الذين حاولوا حصر هذه المعوقات ودراستها في منظمات الأعمال العربية، فلقد أشار (همشري، 1994)¹ إلى عشرة معوقات رئيسية للإبداع في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وهذه المعوقات هي:

- مقاومة التغيير.

- الحوافز.

- تكاليف الإبداع.

- مقاييس الإبداع.

- القوانين والأنظمة.

- الإدارة.

- المناخ التنظيمي.

- الزملاء (البيئة الاجتماعية).

- ظروف العمل وبيئته.

- عوامل شخصية.

كما لخص (عبد الفتاح، 1995)² معوقات الإبداع في ثمانية معوقات رئيسية هي:

- رفع شعار الحرص على المؤلف والمعروف.

- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه وبالتالي فهو يتمسك به ويطبقه.

- افتراض القيود والمحددات التي تقيدنا عن الخروج على المؤلف.

- التخوف من التحدي ومواجهة المجهول.

- سيطرة العادة على الأفراد حيث يفكرون في الحل.

¹ همشري، عمر، معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، عمان، مجلد (2)، عدد (4). 1994. ص: 125-128

² عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، عمان، السنة 17، العدد: 60، 1995 ص: 8-31

- التقييم المتسرع للأفكار.
- الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.
- رفع شعار ليس بالإمكان أبدع مما كان "كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية".
- وعلى نفس المنوال سار (عساف، 1995)¹ في مناقشته لمعوقات الإبداع وبخاصة التنظيمية منها والتي حصرها في ثلاث معوقات رئيسية هي:
- هيمنة النواحي القانونية والتقليدية على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز التمسك بهذه القانونية كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين.
- هيمنة المديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا.
- هيمنة النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين: لأن ذلك سيزيد التكاليف ويقلل من الربحية.

في حين بين (هيجان، 1999)² عشرة معوقات للإبداع في المنظمات السعودية تتمثل في:

1. عدم وضوح الرؤية.
2. الخوف من الفشل.
3. التمسك بالأنماط المألوفة.
4. غياب جو الحرية.
5. غياب الدوافع الداخلية للإبداع.
6. عدم التشجيع من المنظمة.
7. الإفراط في مكافأة النجاح.
8. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.
9. الاعتماد المفرط على الخبراء.
10. عدم شيوع جو المرح والتسلية.

ويمكن ايجاز الأدبيات العربية لمعيقات الإبداع كما يلي:

¹ عساف، عبد المعطي، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، السنة 17، العدد 1995. ص: 29-54
² هيجان، عبد الرحمن أحمد، معوقات الإبداع في المنظمة السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 1. 1999. ص: 1-77

الجدول (1-6): الأدبيات العربية لمعوقات الإبداع

الدراسات	أنواع المعوقات
<p>- مخامرة، الدهان، 1989 /- - التميمي والحضرمي، 1997 - التميمي والحضرمي، 1997؛ الجديتاوي، 2002 - التميمي والحضرمي، 1997؛ الجديتاوي، 2002 - همشري، 1994.</p>	<p>1- معوقات تنظيمية: - جمود التنظيم وعدم مرونته. - عدم مساندة العمل الجماعي. - عدم ملائمة المناخ التنظيمي. - نقص أو عدم وجود ميزانية مخصصة للتجديد. - عدم وجود وحدة متخصصة برعاية الإبداع. - تكاليف الإبداع.</p>
<p>- همشري، 1994، مخامرة والدهان، 1988، هيجان، 1999 - هيجان، 1999 - التميمي والحضرمي، 1997.</p>	<p>2- معوقات إدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية: - الحوافز. - الإفراط في مكافأة النجاح والاعتماد المفرط على الخبراء - بطء أو عدم تطبيق الأفكار في النهاية.</p>
<p>- التميمي و الحضرمي، 1997 - الجديتاوي، 2002 - هيجان، 1999</p>	<p>3- الإدارة العليا: - ضعف دعم الإدارة العليا. - رغبة الإدارة العليا بالتمسك بالقديم. - تجنب الإدارة للأفكار المثيرة للجدل المتعلق بالعمل. - عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة.</p>
<p>- هيجان، 1999. - التميمي والحضرمي، 1997؛ الجديتاوي، 2002</p>	<p>4- ظروف العمل: - غياب جو الحرية - عدم شيوع جو المرح والتسلية بين العاملين داخل المنظمة. - الأعمال الروتينية على حساب التجديد وطبيعة الوظائف - لاتساعد على تقديم أفكار جديدة.</p>
<p>- مخامرة، الدهان، 1988؛ هيجان، 1999؛ التميمي والحضرمي، 1997 - الجديتاوي، 2002</p>	<p>5- معوقات نفسية: - الخوف من الفشل ورفض الفكرة - تعرض المبدع للسخرية والانتقاد.</p>
<p>- همشري، 1994. - هيجان، 1999.</p>	<p>6- أخرى: - مقاومة التغيير، مقاييس الإبداع، والقوانين والأنظمة. - التمسك بالأنماط المألوفة.</p>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على عدة مراجع

مما سبق يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين المنظرين حول عدد مسميات هذه المعوقات وإن كان هناك تكامل فيما بينهم في هذا الجانب، حيث يغطي كل باحث منهم جوانب النقص لدى الباحث الآخر فيما يتعلق بهذه المعوقات. ويرى الباحث أن المعوقات السابقة يمكن التغلب عليها من خلال الممارسات الإدارية الفعالة، إضافة إلى التزام المنظمة بأساليب عمل تشجع من خلالها العاملين على مزيد من الإنجاز والإبداع، كما أن للأفراد دورا هاما في تقليل المعوقات من خلال إدراكهم السليم للدوافع وجوانب العملية الإبداعية وثقتهم بأنفسهم، كما يقع على عاتق القيادات الإدارية الفعالة دور كبير في مواجهة المعوقات السابقة.

2. تنمية الإبداع ومعايير تقييمه وقياسه:

1.2- تنمية وإدارة الإبداع

يعتبر تنمية الإبداع وتطويره من المواضيع الهامة التي على المنظمة أن تعتني بها، حيث أن المنظمات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانبا من اهتمامها، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية.

وفي هذا السياق، هناك مجموعة من الإرشادات التي يمكن للمنظمة وللمديرين العمل بها للتحفيز وتطوير الإبداع، نذكر منها:

- يجب أن تكافئ وتشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد، فالشيء الذي يكافأ نجده يميل للتكرار.
- لا تعاقب الفشل لأنه فشل، ولكن إذا كان لابد من العقاب فيجب أن يكون لأولئك المتقاعسين عن العمل أو الذين يتجاوزون القيم والأخلاق التنظيمية.
- واقترح العالمان (Kreitner & Kinicki)¹ مجموعة من الوسائل على المدراء استخدامها للتنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة هذه الوسائل هي:
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير عمل مثير لاهتمام العاملين يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي.
- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي.
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.

¹ Robert kreitner, Angelo Kinicki. Organization behavior, 6 edition, 2003. P120

- مشاركة المدير وموظفيه في التدريب الإبداعي.
- مكافأة السلوك الإبداعي. ومن هنا نستنتج أنه يمكن للمنظمة تنمية الإبداع لديها باستخدام وسائل متعددة يتم من خلالها تحفيز الأفراد نحو السلوك الإبداعي، مع ضرورة توفير الدعم والتشجيع لهذا السلوك من القيادة ومع إيجاد المناخ النفسي والعملي الملائم والمشجع للإبداع. وبسبب أهمية الإبداع وحاجة المنظمات الحديثة له، تبرز أهمية وجود إدارة ترعى الإبداع وتوفر له المقومات اللازمة لنجاحه بما يخدم أهداف التنظيم ويوفر المنفعة القصوى للمنظمة.

2.2 معايير تقييم وقياس الإبداع:

بشكل عام لا تشير الأدبيات النظرية أو العملية إلى معايير معينة متفق عليها لتقييم الإبداع. لكن الإبداع بشكل عام يهدف إلى النمو والربحية، كما يهدف إلى إشباع حاجات العملاء وإرضائهم. بحيث تكون الإبداعات فعالة إذا كانت مقبولة لدى العملاء.

تعتبر عملية بناء اختبارات الإبداع وتصميمها من أعقد عمليات القياس، كما أن قياس الإبداع، والتنبؤ بالانتاجية الإبداعية، عملية صعبة وعرضة للخطأ. وعلى الرغم من كثرة التعقيد والغموض في الإبداع والتي تدفع للقول بصعوبة قياس الإبداع، إلا أن الحاجة للكشف والتعرف على الأفراد المبدعين تبقى غاية منشودة، وما اختبارات الإبداع إلا جزء من عملية الكشف والتعرف المطلوبة حيث أن قياس القدرة الإبداعية والتنبؤ بالانتاجية الإبداعية للفرد يكون من خلال عدة عوامل: مثل السمات الشخصية للأفراد المبدعين بأنواعها العديدة، وأهمية تعقيد النماذج المتعددة من العمليات الإبداعية والقدرات الذكائية، والحوافز والدوافع المتضمنة للتفكير الإبداعي، والتدريب، والمعلومات المتوفرة، والبيئة الثقافية والاجتماعية والنفسية التي تدعم التفكير الإبداعي ودور الإدارة و مساهمتها في تشجيع الإبداع، وهي بمجملها عوامل مساهمة في معادلة الظهور الإبداعي¹.

غير أن (Martin, 1994)² اقترح بعض المعايير والتي تشمل على أنه:

- يجب أن يكون الإبداع مجديا تكنولوجيا ويمكن البرهنة عليه.
- يجب أن يكون الإبداع مجدية تجارية ويمكن البرهنة عليه.
- ديمومة السياسات الحكومية ذات الصلة.

¹ Herbig, P., Jacobs, L. Culture as an explanatory variable for the Japanese innovation processes. Cross cultured management, vol. 5, n°3, 1998. pp3-28

² Martin, M.J.C., managing innovation and entrepreneurship in technology-based firms, John Wiley & sons inc. New York. 1994

- الإبداع المقترح يجب تقييمه بشكل تنافسي مع غيره لتحديد تطابقه مع أهداف المنظمة وغاياتها.
- ويذكر (Davis¹, 1997) أن الأسباب الواضحة لفشل اختبارات الذكاء أو الإبداع من أجل التنبؤ بالظهور الإبداعي، تكمن في أن هناك الكثير من العوامل غير الضابطة ما زالت جزء من المعادلة الوهمية الخيالية.
- ولقد تبينت محاولات الكتاب لقياس الإبداع حيث تشير الدراسات إلى عدة محاولات للتعرف على المؤشرات التي يستدل من خلالها على وجود الإبداع في هذه المنظمات تتمثل في:
- وجود اتصال بين البيئة الداخلية والخارجية ودرجة قبول وتبني الأفكار الخارجية.
- اعتبار الإبداع مهمة مؤسسية شاملة لجميع الدوائر والموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- التقييم والتطوير المستمر للعمل وإجراءاته والتطبيق الدقيق للبرامج ووضع برنامج رقابة متطور.
- التركيز على جودة العمل ووضع إجراءات رقابة على هذه الجودة ومتابعة التطورات الخارجية بشكل مستمر من أجل تحقيق مستوى جودة عالي.
- التركيز على حاجات المراجعين ورضاهم وبناء ارتباط قوي معهم وإشراكهم في عملية التطوير.
- العمل على تدريب الكوادر على التكنولوجيا الحديثة وإخضاعهم لدورات تدريبية متعلقة بالإبداع والعمل ضمن جماعات وتطوير أفكار جديدة.
- توظيف إدارات نوعية (Quality Management) ذات عقلية إدارية ديناميكية غير بيروقراطية.
- الالتزام من قبل الإدارة على تطوير رأس المال البشري.
- ويرى الباحثون أن عدم القدرة على قياس الإبداع الصحيح يعود إلى ما يلي:²
- تعقيد الإبداع وتشعبه وغموضه وبالتالي يصعب قياسه.
- إن العوامل المحيطة المرتبطة بالفرد مثل شخصية الفرد، والدوافع، والذكاء، والعقبات، التي تواجههم والفرص المتاحة، والتجربة، والخبرة، والدعم الإداري، هذه جميعها تجعل من الصعوبة وجود اختبار يراعي جميع هذه العوامل مجتمعة وتتوفر به حساسية القياس لآثارها.

¹ Davis, S.M. bringing innovation to life, journal of consumer marketing, vol14, n°5, 1997. pp338-361.

² Campell, D., take the road to creativity and get off your dead end, greensboro, NC: center for creativity leadership. 1985.

- إن الصدف في بناء اختبارات الإبداع يشوبها الكثير من التساؤلات فغالبا ما تقاس بعلاقة نتائج الاختبار المراد بناؤه بنتائج اختبار آخر مثل قوائم الخصائص السلوكية أو الانتاجيات الإبداعية، وهذا وحده لا يكفي للاختلاف بين محتوى الاختبار ومحتوى المعيار.
- إن النقاد يصفون الإبداع الحقيقي بأنها مقدرة يمتلكها أشخاص يحققون تميزا وتقديرا لإنجازاتهم الإبداعية وبالتالي فإن الاختبارات الإبداعية لا يمكن أن تقيس من أجل التنبؤ بالعظمة والسمو والانجاز الإبداعي العالي.
- إن اختبارات الإبداع لم تنتبأ بالظهور الاحترافي (الإنجاز المهني المبدع) ولو بمقدار بسيط نحو الأفضل.

خاتمة:

تناول هذا الفصل موضوع الإبداع من خلال عدة مباحث أساسية، إذ تضمنت مفهوم الإبداع ومراحل العملية الإبداعية، وتناولت محفزات الإبداع كما تضمنت أيضا الخصائص التي يتسم بها النهج الإبداعي لدى الأفراد والجماعات وكيفية استثمارها من قبل الشركات عند تحقيق أهدافها والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في الإبداع. وكذلك تناولت تنمية وتطوير الإبداع لدى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المراد إنجازها للشركات المختلفة، بالإضافة إلى استراتيجيات الإبداع. وأخيرا استعرضت خصائص الإبداع لدى الشركات ومعوقات الإبداع وكافة العوامل التي من شأنها عرقلة تحقيق أبعاده الهادفة وكذلك التعرف على أهم المعايير الخاصة بتقييم الإبداع.

الفصل الثاني:

**الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا
المعلومات وأثرها على أداء الشركات**

مقدمة:

تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الظواهر التي أحدثت تأثيراً في عالم الاقتصاد والأعمال بعد الثورة الصناعية. كما أن لها إسهامات كبيرة في تطوير ونجاح الشركات ومنظمات الأعمال، وهذا الأمر دفع بهذه المنظمات إلى بلورة رؤية واضحة حول الاستفادة من التطور الذي يشهده عالم تكنولوجيا المعلومات، وذلك لما تتمتع به من دقة في الأداء، وسرعة كبيرة في إنجاز المهام.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد الرئيسية لمنظمات الأعمال؛ كونها تسهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات السلع أو الخدمات ليتم عرضها على الجمهور المحلي أو الدولي، الأمر الذي يجعل تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد الأكثر تميزاً، كما تستطيع تطوير قدرات جوهرية تعطي المنظمة ميزات تنافسية غير متوافرة لدى المنظمات المنافسة في الصناعة نفسها.

كما أسهمت تكنولوجيا المعلومات في نجاح المنظمات في توجيهاتها نحو العالمية وتبادل المعلومات، كما أصبحت تشكل قوة دافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية، حيث ترتبط فرص التقدم في الاندماج في ثورة المعلومات والاتصالات، وهذا الأمر يتطلب استيعاب كل ما يتعلق بعمليات إدخال تكنولوجيا المعلومات لتلبية احتياجات الأفراد والمنظمة.

من خلال الطرح السابق تظهر حاجة الشركات ورجال الأعمال لتكنولوجيا المعلومات، وأهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا الغرض قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: المبادئ الأساسية لنظرية النظم.
- المبحث الثاني: نظام المعلومات المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة عليه.
- المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على أداء الشركات.

المبحث الأول: المبادئ الأساسية لنظرية النظم

تأتي نظرية النظم System Theory في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم. إن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى لها النظريتين السابقتين. سنحاول في هذا المبحث دراسة النظم والعلاقات ما بين أجزاء النظام.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية للنظام

تمثل نظرية النظم System Theory محاولة منهجية شاملة لدراسة، وفهم أي ظاهرة في الحياة، وذلك من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية، وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام، ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة.

1. المفهوم والخصائص العامة للنظام system:

1.1 تعريف النظام System:

يعد مصطلح النظام من المصطلحات الشائعة الاستعمال في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... إلخ وهو مصطلح منبثق أساسا من كلمة (systema) اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء حيث إكتسبت هاته الكلمة بمرور الزمن معان جديدة ودلالات مختلفة، لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية والظواهر الأخرى.

وهناك تعريفات عدة للنظام والتي نذكر منها:

- عرف Geoffery gordon النظام على أنه "مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة".¹

نقلا عن د. محمد الصيرفي. إدارة 9: P.1998, Geoffery Gordon. System Simulation M Seconded, prentice- Hall. Inc. 2009 دار الفكر الجامعي. مصر

- عرف william taggart النظام على أنه "مجموعة من النظم الفرعية وعلاقاتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة".¹
- ويمكن أن نحدد تعريفا بسيطا لمفهوم النظام على أنه مجموعة من العناصر ترتبط ببعضها للوصول إلى هدف مشترك".²
- كما أن كلمة النظام توحي إلينا بمعنى شيء مركب ولكن في نفس الوقت مكون من عدد كبير من الأجزاء أو المكونات أو النظم الصغيرة الداخلية وحتى النظم الداخلية تتكون من نظم داخلية أصغر.³

2.1 الخصائص العامة للنظام:

تتمثل الخصائص العامة للنظام فيما يلي:

- **الهدف:** أي أن الهدف الرئيسي للنظام هو خلق سلعة أو خدمة ذات قيمة وذلك عن طريق مزج عناصر الإنتاج المادية والبشرية بطريقة تتلائم مع طبيعة عمله.
- **الشمولية:** أي أن مخرجات النظام يجب أن تكون أكبر من مدخلاته. وهي العلاقة بين الوحدة الجزء والكل وهذا يعني أن مكونات النظام من المصادر البشرية والمادية أكبر من مزيج تلك العناصر لأي جزء.
- **الإنفتاح:** أي أن النظام يتميز بالإنفتاح بتعامله وتفاعله مع الأجزاء في أنظمة أكبر منه تنتهي بالنظام البيئي.
- **التحويل:** أن الهدف الرئيسي للنظام هو خلق سلعة أو خدمة ذات قيمة وذلك عن طريق استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية كمدخلات ثم تحويلها لتحقيق أهداف النظام.
- **الترابط والانسجام:** إن عملية التحويل للمدخلات لن تحقق أعلى عائد إقتصادي إن لم تتم بأقل نسبة من الهدر في تلك المدخلات. فعملية التحويل تعتمد بصفة أساسية على الترابط والتفاعل الداخلي للنظام والاعتماد بين أجزائه من ناحية والتفاعل والانسجام بين النظام وأنظمة البيئة الكبرى من ناحية أخرى.

¹ William taggart. Information system: an introduction to computers in organizations allyn and baconinc.1980. p16

² Robert C. Appieby Modern Business Administration, London. 1975.. p :11

³ ليلي. ماتيسوس. نظام الإدارة الحديثة -ترجمة د. عبد الكريم درويش. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة. 1979. ص:203

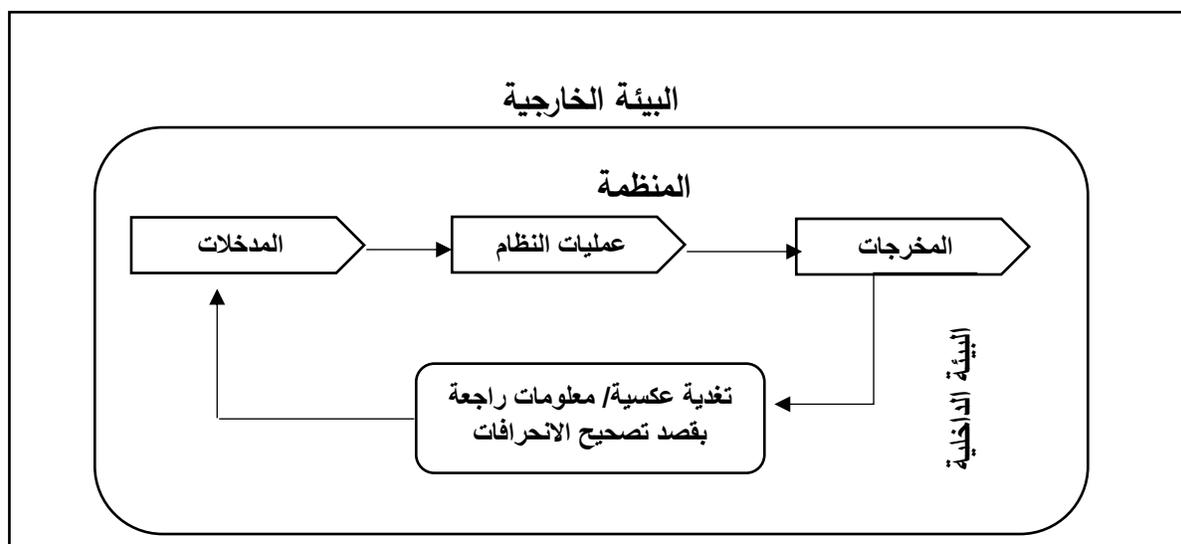
- ميكانيكية الرقابة الذاتية: من أهم مميزات النظام أنه دائما يحاول تحقيق التوازن الأوتوماتيكي بين أجزائه المختلفة من ناحية والتوازن بينه وبين النظم البيئية الخارجية من ناحية أخرى وذلك عن طريق التغذية العكسية للمعلومات¹. information feedback.

2. مكونات النظام ومستوياته وتصنيفاته:

1.2 مكونات النظام:

إن النموذج البسيط لمكونات أي نظام هو أن لكل نظام ثلاث عناصر: مدخلات وعمليات المعالجة ومخرجات (input, processing, output, feedback)، وتختلف النظم بطبيعتها ومدخلاتها وعملياتها وأنماط وخصائص مخرجاتها، والشكل التالي يبين مكونات النظام:

الشكل (1-2) مكونات النظام



المصدر: العبيدي. هاشم فوزي دباس. الطائي. يوسف حجيم والفضل. مؤيد عبد الحسين، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006. ص: 544

1- المدخلات: inputs هي المادة الأولية التي يرغب النظام في تحويلها الى حالة نافعة تخدم البيئة. وتتمثل بالإحتياجات الأساسية اللازمة لعمل النظام مثل الموارد البشرية والموارد المالية والمعلومات...إلخ. ومن الممكن أن تكون مدخلات نظام معين بمثابة مخرجات لنظام آخر أو عدة نظم أخرى عندما تستخدم كمدخلات جديدة في العملية التشغيلية من خلال التغذية العكسية.

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف. الطبعة الأولى. عمان. 2015. ص 146

2- **العمليات processing**: وهي الأنشطة والفعاليات التي يبذلها النظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات وفق ضوابط وقواعد عمل وخطط مرسومة مسبقا وقد تكون عملية التحويل عبارة عن إنسان أو آلة أو آلة وإنسان.

3- **المخرجات outputs**: هو ناتج عن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وقد تكون هاته المخرجات عبارة عن سلعة، خدمة أو معلومة، وتعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام وقدرته على تحقيق أهدافه.

4- **المعلومة المرتدة feed back**: تعتبر المعلومات المرتدة الأداة التصحيحية للمخرجات أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام، ويمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى نوعين: معلومات مرتدة تصحيحية ويقصد بها ارجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح، ومعلومات مرتدة تطويرية تعمل على تطوير أداء النظام أو تغيير الأهداف.¹

5- **البيئة Environment**: لكل نظام بيئتين إحداهما بيئة داخلية تتم فيها مختلف التعاملات والتفاعلات والأخرى بيئة خارجية يتفاعل معها النظام تفاعلا تبادليا ويتأثر بها.

❖ **البيئة الداخلية للنظام**: هي مجموع الإجراءات الداخلية المكونة للنظام وتبرز أهميتها من خلال التقارير الداخلية، وتعتمد التقارير الداخلية على عدد من الأسئلة التالية: ما المعلومات المطلوب توفيرها؟ لمن توفر المعلومات؟ بأي شكل توفر، أسبوعي، شهري، سنوي وغير ذلك؟

❖ **البيئة الخارجية للنظام**: وهي مجموع المؤثرات التي توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار وتتمثل هاته المؤثرات فيما يلي: الزبائن-الموردون-حاملو الأسهم-العاملون-المقرضون-الحكومة

2.2 مستويات النظام وتصنيفها:

1) مستويات النظام

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من النظام، وفيما يلي عرض مختصر لهذه المستويات:

- **المستوى الإستراتيجي**: يهتم هذا المستوى بأهداف واستراتيجيات وخطط المؤسسة طويلة الأجل استجابة لحاجات ومتطلبات البيئة الخارجية التي يخدمها النظام. وفي هذا المستوى تترجم سياسات وخطط المجتمع ممثلا في الحكومة أو المساهمين إلى برامج طويلة المدى تتجاوب مع متطلبات البيئة التي هي في حاجة إلى نظام المؤسسة. كما يستجيب النظام الإستراتيجي لإحتياجات المستويين الآخرين للنظام بالإضافة إلى

¹ محمد المين المعاينة، العوامل المؤثرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات

الأردنية، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع-الأردن. 2016. ص:110

الرقابة المستمرة على خطط كل المستويات. ويضع مستوى التخطيط الإستراتيجي سياسات وطرق تحديد أنواع ودرجة التداخل بين مستويات النظام الآخر وبين البيئة الخارجية.

- **المستوى التكتيكي:** يهتم هذا المستوى بخطط المؤسسة المتوسطة أو القصيرة الأجل التي تتراوح بين سنة وثلاث سنوات. ويترجم هذا المستوى الخطط والهداف طويلة الأمد التي يحصل عليها من المستوى الإستراتيجي إلى خطط قابلة للتنفيذ. ويقوم هذا المستوى بتنسيق أنشطة ومهام المستوى التنفيذي أو الإجرائي بحيث توجه كل أنشطة المؤسسة نحو هدف مشترك واحد، كما يستقبل هذا المستوى التقارير التفصيلية من الأنشطة المختلفة في المستوى التنفيذي وتحلل المعلومات التي تتضمنها التقارير التنفيذية ويستخلص منها ما يهم أغراض الرقابة ويفيد الى التخطيط الإستراتيجي بما يحقق الأهداف.
- **المستوى التنفيذي أو الإجرائي:** يختص هذا المستوى بالخطط من قبل المستوى الإداري حيث يقوم بترجمتها من العموميات إلى التفاصيل بالإستفادة من الموارد المتاحة بغية تحقيق الهداف المستهدفة. ومعظم معاملات وتفاعلات هذا المستوى تتصل مع البيئة حيث يستقبل منها الموارد التي يحتاج إليها كما يرسل إليها مخرجاته أو المنتجات والمعاملات المتعلقة بأي منها.

(2) تصنيف النظم:

من أجل استخدام النظم كطريقة لتحليل النظم المعقدة فإن هاته النظم يجب تصنيفها وتمييزها بدرجة جيدة وعملية التصنيف هي عملية كيفية في طبيعتها، كما أن الحدود بين مختلف الأنواع من النظم ليست محددة تماما لذا فإن هناك أحيانا عنصر من العشوائية والإفتراضية في تعيين النظم في طبقة معينة أو أخرى. والأنظمة تنقسم بصفة عامة إلى عدة أنواع هي¹:

- الأنظمة المفتوحة " الأنظمة البيولوجية"
- الأنظمة المغلقة " الأنظمة الميكانيكية"
- أنظمة المؤسسات " الأنظمة البشرية والإجتماعية"
- أنظمة المعلومات.

¹ مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف. الطبعة الأولى. عمان. 2015. ص: 150-149

المطلب الثاني: مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة

قبل الحديث عن نظم المعلومات، يجب التفريق بين العديد من المصطلحات التي سيتم تناولها بشيء من التفصيل عند الحديث عن نظم المعلومات مثل مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة، كما لا بد من فهم العلاقات بينهما. سوف نقدم أولاً أهم خصائص مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة لتكنولوجيا المعلومات والمناخ التنظيمي الداخلي المحيط بنظم تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات قبل الحديث عن أساليب ونماذج التحويل الرقمي للمنظمات ومن الضروري التحديث المستمر في مجتمع المعرفة واقتصاديات المعرفة لتحسين المراكز التنافسية للاقتصاد والشركات على حد سواء. كما يجب تحديث المنظمات الرقمية باستمرار.

1. مجتمع المعلومات (Information Society):

يعكس مجتمع المعلومات قدرة وجودة المعلومات الموجودة والمتاحة في أي مجتمع، ومدى دورية وتحديث تلك المعلومات. والمعلومات جمع معلومة هي نتيجة توفر البيانات ومفردتها بيان سواء كان كمياً أو وصفيًا. وممن الضروري لبناء مجتمع المعلومات توفر القناعة بضرورة تغذية العقل البشري بالمعلومات الدقيقة والفورية لاتخاذ القرارات السليمة الفعالة. ويحتاج مجتمع المعلومات إلى ضرورة توفر العناصر التالية:

- توفر مراكز للمعلومات لدعم ومساندة جميع الأفراد في جميع المناطق والتخصصات والمجالات.
- القضاء على الأمية وعدم المعرفة في المجتمع.
- اعتبار أن المعلومات غذاء العقل السليم مثل ما هو الغذاء وسيلة المعدة لتوليد الطاقة والحياة.
- توفير المعلومات للناس بالوسائل المقروءة والمسموعة والمرئية في كل وقت وفي كل مكان.
- توحيد المصطلحات والمواصفات والمفاهيم كي يتبادل الناس المعلومات بسهولة وبناء مجتمع المعلومات.
- توفير وسائل لأمن المعلومات بعيداً عن الإشاعات والتضليل الإعلامي.
- توفير أخلاقيات للتعامل مع المعلومات بعيداً عن الغش والتلاعب بحقيقة المعلومات.
- بناء شبكات التبادل المعلومات والقضاء على مشكلة الاتصال والتواصل والمواصلات Networking
- وجود سلسلة من الحواسيب الإلكترونية القادرة على تشغيل البيانات إلكترونياً EDP وتحويلها إلى معلومات لخدمة متخذي القرارات.
- توفر حزم من البرمجيات الجاهزة والمفصلة لإجراء عمليات حسابية على البيانات واستخراج النماذج المناسبة الداعمة والمساندة للقرارات ولأغراض تخزين واسترجاع المعلومات.

- توفر فرق من الخبراء العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات وتصميم البرامج وإصلاح الحواسيب وتشغيل مراكز المعلومات (نطلق عليهم فرق العرض للمعلومات).
- توفر فرق من طالبي المعلومات من الأفراد والشركات والحكومة والباحثين والجامعات الذين يستفيدون من مراكز المعلومات لاتخاذ القرارات وللتخطيط والرقابة وإعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة.
- توفر خبراء في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعمل على التحسينات المستمرة والتحديث المستمر في مجتمع المعلومات للتوافق مع التقدم العالمي في عالم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- وجود أجهزة تخطيطية ورقابية على نشاطات شركات المعلومات وشبكات المعلومات لمنع التهديدات الخارجية والفيروسات الحاسوبية.
- مخاطبة جميع فئات السن في مجتمع المعلومات لضمان الاتصال والتواصل والتكامل والتنسيق.

بينما يصف البعض عصرنا الحاضر بعصر ما بعد الثورة الصناعية، يصفه البعض الآخر بعصر ثورة المعلومات، ومما لا شك فيه أن المعلومات من المصادر الأساسية ذات التأثير الواضح على جميع مجالات النشاط في العالم، كما تؤدي التطورات المتلاحقة في تقنيات المعلومات إلى تحويل المجتمع الصناعي إلى مجتمع يدور في فلك المعلومات.

إن ما نسميه "مجتمع المعلومات"¹ Information Society ظهر نتيجة تعدد التسهيلات الجديدة والشبكات المتخصصة، فخلال عقد الخمسينات دخل الحاسوب الإلكتروني مراكز البحوث والجامعات، ثم امتد إلى مجالات التجارة والصناعة، وأصبح الحاسوب الإلكتروني أداة فاعلة لعمل الحسابات المعقدة. وخلال عقد الستينات زاد الاعتماد على الحاسوب الإلكتروني أكثر وأكثر في أداء الوظائف التجارية، وظهرت الحاجة لعمل " منافذ Terminals " للمعالجات المركزية وتبادل المعلومات، ونتج عن كل ذلك تطور اتصال البيانات Date Communication كما أمكن تحويل الإشارات التماثلية Analog Signals إلى إشارات رقمية Digital Signals لإتاحة استخدام أفضل لشبكات الهاتف. وخلال عقد السبعينات استمر التقدم في مجال الحاسوب الإلكتروني، ووسائل الاتصال وتكنولوجيا المواد شبه الموصلة للحرارة Semiconductor وقد أسفر ذلك عن ظهور خدمات عديدة لنقل المعلومات مثل البريد الإلكتروني، والخدمات التليفزيونية التي تتيح استرجاع المعلومات مثل التليتكست، والفيوداتا، والصوت والفيديو، والمؤتمرات عن بعد، وقد أحدثت هذه التطورات مفاهيم جديدة مثل المكاتب التي تدار ذاتيا Automated Offices، والمنازل المتصلة بشبكات سلكية wired Households. كل ذلك جعلنا نعيش في عصر المعلومات، فالطفل الذي

¹ محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1984. ص: 19

يولد في منزل مزود بالحاسوب الإلكتروني هو طفل مجتمع المعلومات. أما الطفل الذي ينشأ في منزل بدون الحاسوب الإلكتروني فهو طفل فقير في المعلومات¹.

يعيش العالم حاليا مرحلة من التطور التكنولوجي تمتزج فيها ثلاث ثورات:²

1- ثورة المعلومات المتمثلة بانفجار ضخم في المعرفة وكمية هائلة من المعارف المتعددة الأشكال والتخصصات واللغات.

2- ثورة الاتصالات التي تتجسد في تطور تكنولوجيا الاتصال الحديثة بدءا بالاتصالات السلكية واللاسلكية مروراً بالتلفزيون وانتهاء بالأقمار الصناعية والألياف الضوئية.

3- ثورة الحواسيب الإلكترونية والهواتف الذكية التي امتدت إلى كافة جوانب الحياة وامتزجت بكافة وسائل الاتصال والتواصل.

هذه التطورات مجتمعة أدت إلى تحول بعض المجتمعات إلى ما يعرف بالمجتمعات المعلوماتية؛ حيث يعرف مجتمع المعلومات بأنه (المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصورة أساسية على المعلومات وشبكات الإتصال والحواسيب). ومن سمات مجتمع المعلومات أن الاقتصاد يعتمد بنسبة متزايدة على الصناعات المعلوماتية، والمقصود بالصناعات المعلوماتية تلك الصناعات التي تتعامل مع المعلومات بدءاً من جمعها، وتحليلها، وتنسيقها، ثم تسويقها، وبيعها للمستهلكين على هيئة بضائع أو خدمات.

إن مجتمع المعلومات هو مجتمع يعتمد في الأساس على إنتاج واستهلاك المعلومة والتي بدونها يفقد المجتمع حركته النشطة، فالمعلومة باعتبارها معرفة أصبحت محورا أساسيا تدور من حوله كل أفعال وأنشطة المجتمع المعلوماتي. ومن المتوقع أن تكون صناعة المعلومات هي مصدر النمو الاقتصادي العالمي خلال هذا العصر .

لكل ما سبق ذكره، أصبحت المعلومات هدفا إستراتيجيا عرضة للتهديد والاختراق والسرقة والتشويه والتدمير والتخريب، كما يمكن أن يتم الاعتداء على المعلومات من طرف ضد آخر في الخفاء وبكل سهولة مع صعوبة كشف المعتدى وهويته خاصة عبر الانترنت، وأصبح بالإمكان خرق أمن المعلومات عن بعد، ويمكن أن يحدث ذلك من أماكن

¹ Carne, E. Bryan, modern telecommunication. N.Y: plenum press, 1984, pp: 8-9

² د. محمد عزالدين على. حرب المعلومات في ظل عصر المعلومات. كلية الآداب والدراسات الإنسانية - جامعة دنقلا مجلة

الدراسات الإنسانية. 2010 ص 02-03

جغرافية متعددة ومتباعدة، وذلك من خلال أقمار التجسس والأقمار الاصطناعية المنتشرة في الفضاء الخارجي. كل هذا أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة ترتبط بالمعلومات مثل جرائم المعلومات وحرب المعلومات،

2. مجتمع المعرفة Knowledge Society :

نحن نعيش اليوم في مجتمع المعرفة حيث يقوم مجموع العاملين في صناعة المعرفة بعمليات معالجة وتحليل وعرض وتوفير المعلومات المساندة مراكز القرارات في المجتمع. ولقد حولت الحواسيب الإلكترونية أساليب الاتصال وكيفية إدارة الأعمال وأساليب التعلم. فالبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الحديثة من فايسبوك وتويتر، والحواسيب والهواتف الشخصية حققت ما يطلق عليه بالطرق السريعة للمعلومات. ولقد أصبحنا جميعا نشارك في مجتمع المعرفة. وبالتحديد يمكن ذكر أهم مؤشرات مجتمع المعرفة في الآتي:

- توفر شبكة الإنترنت ومواقع التواصل بالأخص مزايا عديدة للعبور من مراكز المعرفة إلى نقاط التعلم والسرعة والاستيعاب.
- تحقق الشبكات العنكبوتية بناء القرية العالمية من خلال التبادل والربط الإلكتروني الذي يحقق تلك القرية نتيجة شبكات الحواسيب الإلكترونية.
- توفير خدمات المعلومات حيث بلغ عدد مستخدمي الإنترنت أكثر من 4.9 مليار نسمة بنسبة 63% من العدد الكلي لسكان العالم بداية عام 2021، وأكثر من 1.8 مليار موقع مسجل على الأنترنت.¹
- يحقق الإتصال الفوري بالشبكة التحول لعضو وجزء من تلك الشبكة الدولية للمعلومات.
- ويقاس اقتصاد المعرفة بالعناصر التالية:

❖ حقوق الملكية

❖ تنظيم الحكومة والقيود الجمركية وغير الجمركية.

❖ تجديد عدد الباحثين في البحوث والتطوير ونصيب الدولة من الصادرات الصناعية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي

❖ عدد الأبحاث المنشورة لكل مليون نسمة.

❖ معدل الأمية، عدد طلاب مرحلة الثانوي والتعليم الجامعي وعدد طلاب الدراسات العليا.

❖ عدد خطوط التليفون وعدد الاشتراكات في الإنترنت لكل ألف من السكان.

¹ اطلع عليه بتاريخ 20-03-2021 www.data.albankaldawli.org

1) السمات العامة للمجتمع المعرفة:

يتسم مجتمع المعرفة بعدد من السمات، منها ما يلي:¹

- **الانفجار المعرفي:** يتسم مجتمع المعرفة بتوافر وتشجيع مستوى عالٍ من التعليم والنمو المتزايد في قوي العمل التي تملك المعرفة وتحقق سرعة الابتكار، والتجديد والتطوير، كما يتسم بالاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك للمعلومات وإمكانية إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية معقدة، بالإضافة إلى استغلال مراكز للبحوث الموجودة بالمجتمع بحيث تكون قادرة على إنتاج المعرفة على نطاق واسع وبشكل متكامل يحقق الاستفادة الشاملة من الخبرات المتراكمة بالمجتمع.

- **سرعة الاستجابة للتغير:** يتسم مجتمع المعرفة بتحول مؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية ومنظمات المجتمع المدني بعيدا عن أدوارها التقليدية بحيث تمارس دور الهيئات الذكية التي تحقق السرعة والدقة في اكتشاف وعرض التيارات والاتجاهات السلبية غير الإيجابية داخل المجتمع التي تهدده بالفشل، وقد تحوله بعيدا عن أهدافها، كما يتسم مجتمع المعرفة بتغير طبيعة الوظيفة والعمل حيث به مفاهيم متطورة مثل الجامعة الافتراضية والملتقيات عبر الزووم والعيادة التي تقدم الاستشارات والعلاج عن بعد، والتجارة الإلكترونية، والعمل في المنزل على أن تكون أعلى مستوى من الجودة والكفاءة.

- **التطور التكنولوجي:** إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من أساليب والنظم المقدمة تلعب الدور الرئيسي في مجتمع المعرفة، فهي التي تساعد على قيام مجتمع المعرفة، وتدعم خصائصه ومقوماته، حيث يتسم مجتمع المعرفة بسرعة اكتساب القدرات والمعارف الجديدة، بالإضافة إلى توافر نمط من التكنولوجيا الأحدث والأحسن أداءً والأرخص سعرا والأصغر حجما والأخف وزنا والأكثر تقدما وتعقيدا التي تتطلب نمو متزايدا في القدرات البشرية التي تضم العلماء والمطورين والتقنيين، إن مجتمع المعرفة هو مجتمع قادر على إنتاج البرمجيات (أشكال المعرفة المختلفة) وليس فقط استخدام أو حتى إنتاج المعدات الصلبة أو الأجهزة التي تستخدم في الحصول على المعرفة.

¹ مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف. الطبعة الأولى. عمان. 2015. ص: 60

- انهيار الفواصل الجغرافية والتنافس في الوقت: التنافس في عاملي الوقت والعمل في كل من مواقع مجتمع المعرفة هو السمة الأبرز له، ولا توجد به مدة زمنية أو فواصل جغرافية لتوفير الخدمات والمنتجات.

(2) خصائص مجتمع المعرفة:

لقد مر مفهوم مجتمع المعرفة بثلاث مراحل حتى تشكل بصورته الحالية¹:

-**المرحلة الأولى:** كانت من بداية السبعينات، وحتى بداية التسعينات من القرن الماضي 1970-1990م. ففي هذه المرحلة حدثت نقلة نوعية في مجال الاتصالات، واتساع البنى التحتية لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات، إلى جانب تأسيس عدد من الهيئات والمنظمات التي عُنيت بتطوير تكنولوجيا المعلومات، ففي اليابان تم تأسيس برنامج الجيل الخامس (Fifth Generation)، وفي أوروبا تم تأسيس (RACE) و (ACTS) و (ESPIT)،

- **المرحلة الثانية:** والتي ظهرت في عامي 1991-1992، وذلك أثناء الحملة الانتخابية للرئاسة بالولايات المتحدة الأمريكية عندما أعلن جورج بوش الأب في مشروعه الانتخابي فكرة البنية التحتية للمعلومات (National Information Infrastructure) كنقطة تحول نحو المستقبل، طرحت في إطار هذا المشروع عدة أفكار المنافسة، والتنمية الاقتصادية والتشريعات، والخصوصيات، والأمن، وحقوق الملكية الفكرية، ولم تبق أفكار آل جورج "حبسية حملته الانتخابية بالرغم من فشله في الفوز بمنصب الرئاسة الأمريكية، بل وجدت طريقها نحو العالمية، معلنة، وبخطى حثيثة بزوغ الموجة الثالثة والحالية، التي إتسمت بظهور مصطلح مجتمع المعرفة.

- **المرحلة الثالثة:** التي شهد العالم فيها إنتشارا واسعا للإنترنت واستخداماته بشكل عمق الحاجة إلى وجود تشريعات تحكم هذا المجال، وقد تبين أن صياغة التشريعات الجديدة لا يمكن أن تتم بعيدا عن المجتمع ومكوناته، الأمر الذي أكسب التقدم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت بعدا اجتماعيا، لذا لم تصبح اهتمامات هذه المرحلة مقتصرة على الطابع العلمي المخض لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وحسب، بل شملته مجالات عديدة منها وسائل التواصل الإجتماعي، والهوية والأخلاق، والدين، والأسرة وغيرها من المواضيع.

¹ مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق ذكره. ص: 61

ومنذ أواخر التسعينات من القرن الماضي بدأت الدراسات والبحوث التي تدور حول مجتمع المعرفة التحول من طابعها التكنولوجي البحت، لتصبح أكثر ارتباطاً بالبشر، وتركيزاً على المجتمع، إضافة إلى ذلك، ربط التطور في مجال مجتمع المعرفة بالتقدم الصناعي والتجاري ورفي الشعوب، والرخاء. وسوقت الأمم المتحدة هذه الفكرة بين دول العالم التي أصبحت تسارع إلى تبني مفهوم مجتمع المعرفة، وتضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق المعايير التي تدل على التحول إلى مجتمع المعرفة، فقد جاء في تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة لعام 2004، إن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أعادت بنهاية القرن العشرين صياغة طرق إنشاء المعرفة وجني ثمارها، وتجميعها، وتوليدها، ومعالجتها، وتحسينها، وتوجيهها.

وهذا الأمر يزيد من كفاءة استخدام المعرفة وفعاليتها في النمو والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى الحد الذي أصبحت فيه المعرفة عاملاً رئيسياً من عوامل إضافة القيمة وإنشاء الثروة في اقتصاد السوق، وفي عصر المعرفة الحالي، أصبح العقل والأفكار الخلاقة والابتكارية مصدر رئيسياً من مصادر التفوق، وهذه العوامل تبشر أيضاً بدفع عجلة التنمية البشرية، وتحسين نوعية الحياة على نحو كبير.

(3) أبعاد مجتمع المعرفة:

قد أصبح لمجتمع المعرفة أبعاد مختلفة، ومتشابهة يجب استغلالها، كما ينبغي حتى لا نعيش على هامش المجتمع الدولي، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:¹

- **البعد الاقتصادي:** المعلومات في مجتمع المعرفة لها بعد اقتصادي يؤثر في السلع أو الخدمات المتاحة وتوفر قيمة مضافة لها في مختلف مجالات المجتمع الاقتصادية ونشاطاته المختلفة، مما يساهم في خلق وزيادة فرص العمل، وتمكين المجتمع من المنافسة، ومن الشائع في مجتمع المعرفة ان تقوم المؤسسات بالحصول على معلومات كثيرة ومتنوعة قد تستغلها لصالحها الخاص وتحقيق مكاسب وإرباح خيالية من بيعها إلى مؤسسات أخرى قد تقوم بتحويلها إلى سلع تحقق لها هي أيضاً مزيداً من المكاسب والإرباح، ولا بد من العمل على تحويل المعرفة إلى برمجيات يمكن تسويقها، وهذا أمر يحتاج إلى مهارات وقدرات واستثمارات ضخمة، حتى يمكن الصمود أمام المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تسيطر على سوق المعرفة.

¹ مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق ذكره. ص: 64-65

- **البعد التكنولوجي:** يتأثر مجتمع المعرفة بتوفير البنية اللازمة من وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصالات، وجعلها في متناول الجميع، وبانتشار تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة، بالإضافة إلى الاهتمام بالوسائط الإعلامية والمعلوماتية، وتكييفها وتطويرها حسب الظروف الموضوعية للمجتمع، وتبشر الثورة الإلكترونية المعاصرة بإمكانية الانفتاح على مجالات عديدة ومتنوعة تيسر قيام مجتمع المعرفة في كثير من مجالات العلم و التكنولوجيا، كما قد ساهم توفير نوع خاص من التعليم والتدريب يتناسب، ويتلاءم مع الظروف و الأوضاع وجائحة كورونا التي مست كل دول العالم في نهاية 2019 خير دليل على ذلك حيث أصبح العالم بأسره يعتمد أكثر من ذي قبل على التكنولوجيا في كل مجالات الحياة .
- **البعد السياسي:** يتيح مجتمع المعرفة فرص متنوعة لإشراك الجماهير في عملية اتخاذ القرارات، كما يتيح حرية تداول المعلومات، ويوفر مناخا سياسيا قائم على الديمقراطية والعدالة والمساواة والمشاركة السياسية الفعالة، وتلعب منظمات المجتمع المدني ومؤسساته دورا كبيرا لا ينكر في الإسهام في التمهيد وتيسير الطريق نحو المجتمع المعرفي في توفير الإرشاد، وتيسير الحوار بين الأطراف، وتبادل الخبرات ودراسات الحالة الخاصة بأفضل الممارسات ويمكنها أيضا تقديم المساعدة التقنية في تصميم الاستراتيجية الإلكترونية، وفي بعض الحالات، إكمال دور الحكومات.
- **البعد الثقافي:** يتيح مجتمع المعرفة تقديرا واسعا للمعلومات والمعارف والاهتمام بالقدرات الابداعية للأفراد وتوفير حرية التفكير والإبداع، وتسود به ثقافة تقييم، وتحترم من ينتج هذه المعلومة، ويستغلها في المجال الصحيح، وتتيح العدالة في انتاج المعلومات وتداولها وتوزيع خدمات وإمكانيات العلم والمعرفة بين الطبقات المختلفة الموجودة في المجتمع، ويرى بعض الباحثين أن مفهوم المنفعة المعلوماتية " هو السمة الأبرز للبعد الثقافي لمجتمع المعرفة الذي يتسم ببنية تحتية معلوماتية قوية تقوم على أساس أجهزة الحاسوب الآلي والشبكات العامة المتاحة لكل الناس، وشبكات المعلومات وبنوكها.
- **البعد الاجتماعي:** يسود مجتمع المعرفة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية التي تهدف إلى زيادة الوعي بتكنولوجيا المعلومات، ودورها في الحياة اليومية من حيث الكم والكيف وسرعة التطوير الذي يطرأ على حياة الفرد، ويقوم مجتمع المعرفة على التعاون والشراكات المعرفية بين المؤسسات المختلفة بالمجتمع داخليا وخارجيا.

المطلب الثالث: المستويات المختلفة للمعلوماتية (البيانات - المعلومات - المعرفة):

ينبغي أن نفرق بين ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي البيانات والمعلومات والمعرفة

1. مفهوم البيانات وكيفية تشغيلها:

1.1 - مفهوم البيانات Data:

هي لفظ مشتق من كلمة "بيان" والمشتقة بدورها من لفظ "بَيَّن" أي ما تُبيِّن به الشيء من الدلالة وغيرها ويقصد بها تلك المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات، مثل بيانات البطاقة الشخصية وقراءة أجهزة الإرسال وتستقبلها أجهزة الإستقبال، وهي مجموعة من الحقائق والأرقام التي لم يجرى عليها أية عمليات تشغيل ومن ثم فهي تقتصر إلى عنصر هام وهو الدلالة والمعنى بمعنى أن البيان بشكل مطلق لا يضيف شيئاً لمتخذ القرار، ومن ثم لا يمكن أن يبنى عليه أي قرار.¹

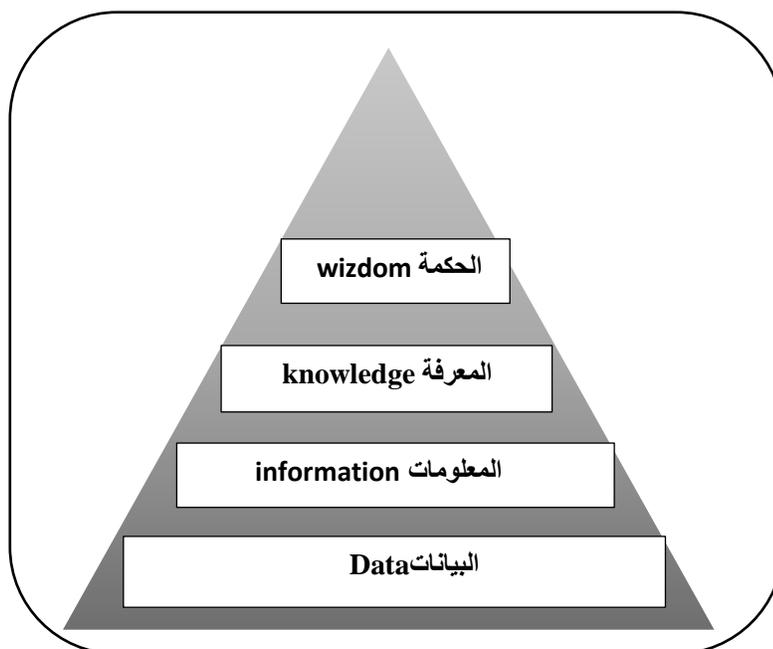
وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث. وبالتالي فإنها تصف جزء مما حدث، ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد للعمل. وبناء عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله.² وهي أيضاً ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون برنامجاً، أو حروفاً، أو كلمات، أو إشارات متناظرة، أو صوراً، ودون أي سياق أو تنظيم لها. وقد تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز تتعدد حسب المستخدمين، ويتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية أو مكتوبة، وقد لا تفيد البيانات وهي بشكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات.

فالبيانات Data إذن هي مواد وحقائق خام أولية raw facts، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل له معنى. لذا فإننا نستطيع أن نقول بأن البيانات هي جزء من المعلومات bits of information، مثال ذلك قائمة أسماء مجردة من أي تفسير، أو أرقام مجردة، ويرمز لها عادة في الحوسبة وبناء قواعد البيانات مجموعة البايتات Bytes التي تكون السجل أو القيد Record. والشكل التالي يوضح التسلسل الهرمي لكل من البيانات والمعلومة والمعرفة والحكمة.

¹ ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، 2010. ص: 95

² Thomas H. Davenport, Laurence Prusak. Working knowledge: how organizations manage what they know. harvard business school press. 1998

الشكل (2-2) هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



المصدر: ربيحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، 2010. ص:96

ويمكن القول بشكل عام، أن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميع هذه البيانات من خلال مشاهداته وملاحظاته وتجاربه على الواقع المحيط به سواء الاجتماعي أو الطبيعي أو الاقتصادي... إلخ. إلا أننا في المجال الإداري وفي إطار منظمة ما نستطيع القول أن مصدر البيانات هو في الواقع مصدران: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي. فالبيانات ذات المصدر الداخلي يقصد بها البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام والشعب والعاملين في مختلف جوانب النشاط في المنظمة مثل الفواتير، وأوامر الشراء، والشيكات الواردة أو الصادرة، وأرقام المبيعات... إلخ. وهذه البيانات تدون على شكل تقارير أو قد تكون ملاحظات ومناقشات مسجلة.

2.1 تشغيل البيانات:

عرف Charle Thomas Horngren تشغيل البيانات على أنها "عملية تجميع وتيويب وتحليل وتوصيل كميات كبيرة من المعلومات، كما يمكن القول أن نظام التشغيل المتكامل للبيانات هو ذلك " النظام الذي يجمع كل صور تجهيز البيانات مثل محاسبة التكاليف والأجور والمشتريات ومراقبة المخزون ومراقبة إنتاج داخل نظام واحد لتشغيل البيانات" مما يساعد على سرعة وسهولة الإتصال بين جميع أجزاء المشروع كما يساعد أيضا على رفع الكفاية الإنتاجية وتجنب الإزدواج في المجهود أو العمل.

هذا ويلاحظ أن عملية تشغيل البيانات تتكون أساسا من شقين هما:

- **تجميع البيانات:** وهو عبارة عن تجميع وتسجيل البيانات والنتائج فيما يعرف بقاعدة البيانات والتي تضم مجموعة من البيانات المخزنة والمنظمة بطريقة تعنى بمتطلبات المستخدم لكل البيانات ويتم تخزين البيانات بحيث تكون في شكل نهائي هيكلي يسهم في تطوير التطبيقات مستقبلا.
- **تحويل البيانات إلى معلومات "معالجة البيانات":** وتشمل هاته الخطوة تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لإستخراج وتحليل البيانات المخزنة وتكون مهمة نظام المعالجة ترجمة إحتياجات المؤسسة للمعلومات إلى تقارير يتم إعدادها إستنادا إلى البيانات الموجودة أي أن المعالجة ببساطة هي عملية تحويل البيانات إلى معلومات للمستخدمين.

2. مفهوم وخصائص وأهمية المعلومات:

1.2 مفهوم المعلومات: Information :

يعود تحليل أصول إصطلاح المعلومات إلى الأصل اللاتيني للعناصر التي يتألف منها هذا الاصطلاح، فكلمة (Forma) تعني مظهرا، أو رقماً، أو صورة، أو إشارة، أو قاعدة، أو نهجا، أما كلمة (Formatio) فتعني إبداعا، أو تشكيلا، أو تمثيلا وصفيا، ويأتي الفعل اللاتيني (fomar) ، فيستخدم لوصف فعل يمارسه المرء بقصد صياغة، أو تشكيل، أو تصوير، أو تمثيل، بغرض تعليم الغير، أو تثقيفه، وإرشاده وتوجيهه، أو ترسيخ مفهوم. ويأتي المصدر اللاتيني (in) ، ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها سمة المكان، أو الفضاء، أو التعلق بالزمان، أو المظهر، أما إذا حاولنا الإمساك بتلابيب المعاني التي يحملها اصطلاح (Information) ، والتي تقابلها بالعربية كلمة معلومات، وهذه الكلمة الإنجليزية مشتقة. كما أوردنا سابقا من الكلمة اللاتينية (informatio) ، التي كانت تعني في الأصل عملية الاتصال أو ما يتم إيصاله.

وتعني كلمة (Information) عند البحث عنها في المراجع الإنجليزية العربية بمعنى المعلومات، المعطيات، البيانات، الحقائق، الوقائع، الإعلام. لكن إذا نظرنا إلى كلمة (Informatics) ، لوجدناها تعني علم المعلومات، أو علم المعلوماتية.

لقد ارتبط معنى كلمة (information) مع الكثير من الكلمات الإنجليزية دلاليا ، ككلمة (knowledge) ، بمعنى المعرفة، أو العلم، أو الدراية، أو الاطلاع، و (intellect) ، بمعنى الفكر والعقل والذكاء والفطنة وتبادل الأفكار، والتي أشتقت منها كلمة (intelligence) ، معنى الاستخبارات، و (acquaintance) ، بمعنى التعرف أو الاطلاع،

و (communication) ، بمعنى المعلومة المبلغة أو تبادل الأفكار أو الآراء والمعلومات أو الاتصال بوجهة عام، و (annuinciation) معنى الإعلام البيان و (resprese¹ntation)، بمعنى التصوير أو التمثيل، و (enlightenment)، معنى التنوير أو التتور.

كما تعددت وجهات النظر بشأن المعلومات كمصطلح تبعا للجهة التي تداولتها والتي نوجزها فيما يلي:

- المعلومات Information فهي بيانات منسقة ومرتبطة organized data التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها can be communicated. أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. أو هي ناتج تشغيل البيانات، والتشغيل هنا قد يكون بإجراء عمليات حسابية تجمع أكثر من بيان، استخراج مؤشر، عمل رسم بياني، فالمعلومة على خلاف البيان تحمل مدلول أو معنى. فعلى سبيل المثال عدد مراكز الإسعاف لكل فرد يعتبر معلومة حيث أنها ناتج تجميع بندين مختلفين وهما عدد مراكز الإسعاف وعدد السكان.
- تعرف أيضا أنها ناتج معالجة البيانات أو تركيبها وهي وسيلة لاكتساب المعرفة وهي أيضا مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص. تعرف أيضا انها تركيبية متجانسة من الافكار والمفاهيم تمكن الانسان من الاستفادة منها في الوصول الى المعرفة واكتشافها والمعلومات قد لا تكون شيء نلمسه أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الاحساس به فنحن عادة نصبح على علم بشيء ما أو بموضوع ما، اذ ما طرأ تغير في حالتنا المعرفية في ذلك الموضوع وعلى هذا الاساس فإن المعلومات هي الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما أو مجال ما .
- فيعرفها (Alter) بأنها بيانات شكلها ومحتواها ملائم لاستخدام المعينين، ويراها (OBrien) ، بأنها بيانات حولت، لتصبح مفيدة وذات معنى لمستخدميها المعينين.
- ويذهب (Gandhi) إلى أن المعلومات يمكن تطويرها إلى معرفة عندما يتم تحليلها ضمن ثقافة المنظمة. أما غراب وحجازي فيذكر إن ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات، وثورة المعرفة ساهمت في تطوير أسلوب

¹ مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق ذكره. ص:101-102

العمل الإداري الذي كان معتمداً على أسلوب التجربة والخطأ والعشوائي في صنع القرارات الاستراتيجية، والاتجاه إلى العمل بالأسلوب العلمي.¹

- أما (Laudon&Laudon)، فيعبر عنها بالبيانات التي تم صياغتها بشكل ذي معنى ومفيد للأفراد، ويشير درويش إلى أن استخدام المعلومات يساعد على صنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة بعيدة المدى، وعليه فإن هناك كثير من النظم التي بنيت بشكل متكامل ومتناسق لتجعل المنظمة تسير باتجاه أهدافها.

- ويتفق (Boddy et al) مع هذا الرأي، حين أشار إليها على أساس كونها بيانات تم معالجتها وأصبح لها معنى وقيمة للمستلم، وأنها ذات صفة ذاتية، ولها عدة وجوه، فمن يّعدها بيانات يراها الآخر معلومات.

- فيما عبر عنها قنديلجي والسامرائي بأنها عبارة عن بيانات تم معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار، وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم، فهي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

- كما ركز (Fernandez) على مواقع الأفراد في التنظيم، فقال: إن مجموعة الحقائق قد تعد معلومات أو بيانات اعتماداً على من يستخدمها، فما يّعده مدير المستوى الأدنى معلومات، يّعدها المدير التنفيذي في الإدارة العليا بيانات.

- بينما يشير قاسم على أن المعلومات ظاهرة أساسية، ومادة أولية ومورد لا غنى عنه في كافة النشاطات البشرية.

- وعرفها بدوي بأنها البيانات، والحقائق التي تحصل عليها عن طريق الملاحظة والتجربة، أو التعليم، والتي تتميز عن الأفكار والآراء، وتدفق هذه البيانات أو تنساب عن طريق قنوات ووسائل الاتصال المختلفة، وتستخدم اليوم الآلات الحاسبات.

وبهذا يمكننا القول، أن المعلومات تقع في مرتبة متوسطة بين البيانات والمعرفة، فالبيانات عبارة عن حقائق متفرقة، وعندما تجتمع هاته الحقائق وتعالج وترتبط معا تصبح معلومات، وعندما تصبح المعلومات قادرة على التأثير في سلوك الفرد والمجتمع تتحول إلى معرفة. فللفرد بنيته المعرفية الناتجة عما حصله من معلومات وما

¹ مسلم عبد الله حسن، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق ذكره. ص: 103-105

إكتسبه من خبرات تؤثر في أدائه وسلوكه، وكذلك الحال أيضا بالنسبة للمجتمع. وعندما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي والأمثل للمعارف البشرية المتوافرة في المجتمع فإنه يصل إلى الحكمة.

وعلى أساس هذه التعاريف، فإن البيانات هي المواد الخام، التي تعتمد عليها المعلومات، والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها، وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة.

ونوضح ونوجز الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات حسب الجدول التالي:

الجدول (1-2) الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	منتظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات
الإستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديدة المصدر	محددة المصدر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبير جدا	صغير نسبيا بحجم البيانات

المصدر: من إعداد الطالب إعتادا على عدة مراجع

2.2 خصائص المعلومات:

إن المعلومات تساعد في زيادة المعرفة وتقليل عدم التأكد وتدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة مع ذلك فلكي تحقق المعلومات الفائدة المرجوة منها يجب أن تتصف بالخصائص الآتية¹:

- **الدقة (Accuracy):** وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات أي بمعنى درجة غياب الأخطاء من المعلومات، ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في خلال فترة زمنية معينة.

¹ الزبيدي، محمد. علم المعلومات نشأته وتعريفاته. العربية 3000. المجلد الثاني العدد 3 سوريا، 2001. ص: 11

- **الصلاحية (Relevance):** صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات للاحتياجات المستفيدين بصورة جيدة وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام الاستفسار.
- **المرونة (Flexibility):** هي قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.
- **الوضوح (Clarity):** هذه الخاصية تعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين.
- **قابلية المراجعة (Verifiability):** هذه الخاصية منطقية نسبية، وتتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستفيدين لمراجعة فحص نفس المعلومات.
- **عدم التحيز (Freedom From Bias):** هذه الخاصية تعني غياب القصد من تغيير أو تعديل ما يؤثر في المستفيدين ومعنى آخر فإن تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثرا على المستفيدين أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين.
- **إمكانية الوصول (Accessibility):** إمكانية الوصول هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام والنظام الذي يعطي استجابة متوسطة ومقدارا ضخما من المعلومات بالإضافة إلى سهولة الاستخدام يكون من الطبيعي أكثر قيمة وأعلى تكلفة من النظام الذي يعطي إمكانية وصول أقل. إن كمية المعلومات ليست مقياسا مطلقا ولكن يمكن اعتبارها علاقة تناسب بين قيمة وتكلفة المعلومات.¹
- **قابلية القياس (Quantifiability):** وهذه الخاصية تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي ونستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية.
- **الشمول (Comprehensive):** الشمول هو الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستفيدين من بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقدها معناها ويتحول الشمول أيضا إلى متغيرات اقتصادية حيث أن المعلومات الكاملة أكثر قيمة وفائدة من المعلومات غير الكاملة.

¹ خشبة، محمد السعيد. نظم المعلومات والمفاهيم والتكنولوجيا، ص 47

3.2 أهمية المعلومات:

تشكل المعلومات دورا حيويا في حياة الأفراد والمجتمعات، فهي عنصر لا غنى عنه في أي نشاط نمائيه، فهي المادة الخام للبحوث العلمية، والمحك الرئيسي لاتخاذ القرارات الصحيحة ومن يملك المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، يملك عناصر القوة والسيطرة في عالم متغير يستند إلى العلم في كل شيء ولا يسمح بالارتجال والعشوائية. إن المقومات الأساسية للإنتاج الوطني في المجتمع المعاصر هي: المادة والطاقة والمعلومات غير أن الأخيرة أصبحت تتبوأ المكانة الأولى من حيث الأهمية بل ذهب البعض إلى أبعد من ذلك معلنا أن معدلات نمو الاقتصاد الوطني ترتبط ارتباطا طرديا بكمية المعلومات التي يتم الإلمام بها وتطبيق ما جاء فيها. إن المعلومات لم تكن مفيدة في خدمة الإنتاج والاقتصاد الوطني فحسب وإنما هي مفيدة كذلك في الشؤون الاجتماعية والسياسية والعسكرية، والعلمية، فالمؤسسات والهيئات العامة في مجال السياسة والأمن تحتاج إلى معلومات دقيقة وحديثة وسريعة عن الدول الصديقة والأعداء، وبذلك غدت عملية جمع المعلومات الدقيقة ومعالجتها بغية استرجاعها في الوقت المناسب المرحلة الأساس المهمة التي تسبق أي تحرك سياسي أو اقتصادي¹.

وهكذا تساعدنا المعلومات على نقل خبراتنا للآخرين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا والاستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل وعلى تحسين الأنشطة التي نقوم بها وعلى اتخاذ القرارات بطريقة أفضل في كل القطاعات وعلى كل المستويات.

المبحث الثاني: نظام المعلومات المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة عليه

يعد نظام المعلومات وسيلة مساعدة في عملية اتخاذ القرارات وليس هدفا لها، إذ أن مهمته تقتصر على توفير المعلومات للجهات التي يمكن أن تستفيد منها في اتخاذ القرارات، وبما أنه نظام خدمة يعمل على تأمين العلاقة بين مصادر المعلومات ومستخدميها بالصيغة التي تساعد في اتخاذ القرارات المختلفة.

المطلب الأول: نظام المعلومات (Information System) المفهوم والأهمية:

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات وكذلك الأهمية.

1- مفهوم نظام المعلومات:

¹ جنان صادق عبد الرزاق. تأثير تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعلومات والمعرفة. الجامعة المستنصرية. العدد 3. 2010

هناك تعريفات عدة لنظام المعلومات نذكر منها ما يلي:

- عرفت جمعية نظم المعلومات الأمريكية نظام المعلومات Information System بصورة عامة بأنه نظام آلي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لإستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية.¹
- كما عُرِفَ نظام المعلومات بأنه مجموعة من الأفراد والإجراءات والمواد التي تقوم بجمع ومعالجة وتقديم المعلومات داخل الوحدة الاقتصادية ويعرف أيضا بأنه ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات وذلك في الوقت المناسب وعند المستوى الإداري الملائم، ومثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات ونقلها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها ثم توصيلها بذاتها بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت والمكان المناسبين.
- يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة.
- يعرف أيضا بأنه تلك النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمدنا بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية او مكتوبة طبقا للعمليات الداخلة للمنظمة والبيئية المحيطة بها، وهي تدعم المديرين والعاملين والعناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات.
- نظام المعلومات هو مجموعة من المعلومات المتداخلة في العلاقة فيما بينها وتعمل مجتمعة للقيام بعملية معالجة الادخال، الإخراج، الخزن، والسيطرة على الأفعال وذلك لغرض تحويل البيانات إلى أنواع معلوماتية والتي يمكن استخدامها لدعم التوقع المستقبلي والتخطيط والسيطرة والتنسيق وعمل القرارات والنشاطات الوظيفية في المنظمة.²
- في حين يرى كل من (Stair & Reynolds,2003) بأن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمترابطة التي تعالج بتجهيز ونشر المعلومات والبيانات ضمن التقنية المستخدمة في تحقيق الأهداف.

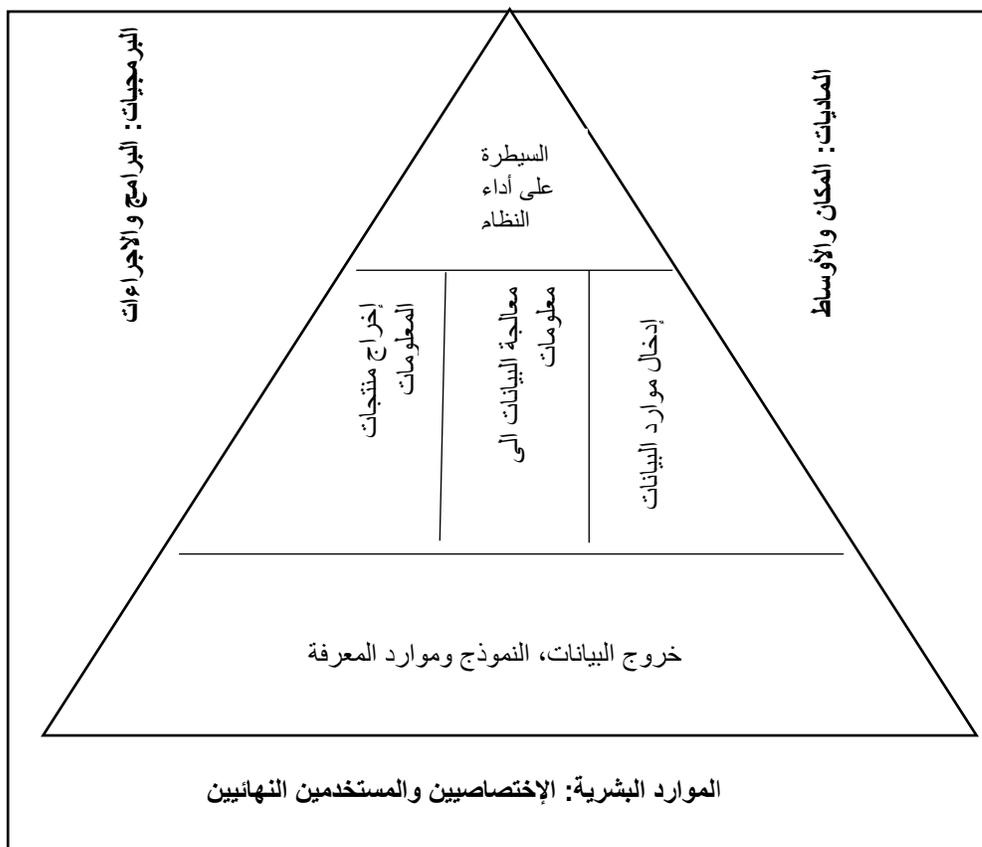
¹ O'Brien ،J.A Management Information System A Managerial End User Perspective ،Irwin ،Boston، 1990. P18

² د. هاشم فوزي العبادي أ. جليل الكاظم العارضي. نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن.

- وعرف (Alter, 1999) على أنه نظام عمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات للوصول الى المعلومات ونقلها و تخزينها واسترجاعها ومعالجتها وبالتالي دعم نظم العمل الأخرى.
- وذلك يعني أن نظام المعلومات يحقق أهدافه في تلبية حاجات المستفيدين من متخذي القرار في الإدارات من خلال مجموعة الوظائف التي يقوم بها وهي كالاتي:
- ❖ تقرير أي نوع من المعلومات أو البيانات نحن بحاجة اليها لاتخاذ القرار.
 - ❖ توليد (جمع) البيانات من مصادرها.
 - ❖ معالجة البيانات وتحليلها بأساليب التحليل الكمي.
 - ❖ توفير البيانات لأغراض التخزين والاحتفاظ بها لاستعمالها في المستقبل.
 - ❖ توفير المعلومات الكافية والدقيقة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
- يعرف نظام المعلومات بأنه النظام الذي يستخلص المعلومات من البيانات بفاعلية وكفاءة. ومن هذا التعريف يمكن القول أن نظام المعلومات يتكون من عنصرين أساسيين هما:¹
- ❖ الأفراد الذين يقومون بجمع وتحليل وخدمة البيانات والمعلومات والمفترض فيهم الإلمام بما يلي:
 - القدرة على تحليل المعلومات.
 - التعمق في تفهم مكونات نظم المعلومات.
 - فهم وتفسير وبناء النماذج للعمليات المختلفة التي تمثلها المعلومات الخاصة بالمنظمة.
 - المسؤولية عن صيانة الأجهزة التي تستخدم.
 - ❖ البيانات ومؤشراتها وذلك المكون يتضمن ما يلي:
 - الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
 - نماذج التنبؤ المختلفة.
 - البيانات الملائمة والمرتبطة ببيئة العمل المحددة.
- مما سبق يمكن القول أن نظام المعلومات هو مجموعة من الاستعدادات والأدوات والأفراد التي تتفاعل وتتداخل في تدفقات البيانات الرسمية وشبه الرسمية وغير الرسمية داخل أي تنظيم هذا يوضحه الشكل التالي:

¹ د. محمد الصيرفي. إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي. مصر. 2009 ص 187

شكل (3.2) نموذج لنظام المعلومات:

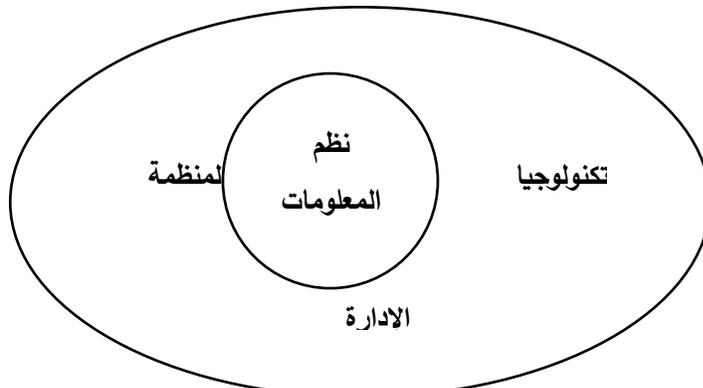


المصدر: د. محمد الصيرفي. إدارة تكنولوجيا المعلومات. دار الفكر الجامعي. مصر. 2009. ص 191

2- أهمية نظم المعلومات والتحديات التي تواجهها:

تعتمد نظم المعلومات على تكنولوجيا المعلومات كأحد الأدوات المتاحة لصانعي القرار حتى يتمكنوا من التعامل مع المتغيرات، وبالتالي يمكن النظر لنظم المعلومات كنقطة مركزية تدور حولها التكنولوجيا والمنظمة والإدارة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4.2) العناصر التي تركز عليها نظم المعلومات.



المصدر: من إعداد الباحث

تتجلى أهمية نظم المعلومات في كونها من ضروريات نجاح أي مشروع تجاري، وإنّ أغلب الشركات التي عانت من تباطؤ في سير العمل كان السبب ناتجاً عن مشاكل في البيانات المتعلقة بالموثوقية والدقة. لذلك اتجهت معظم الشركات للاعتماد على نظام معلومات فعال يساعدها في اتخاذ القرارات والتخطيط لمستقبل أفضل. ومن الممكن تلخيص أهمية نظم المعلومات بما يلي:¹

- التميّز التشغيلي، بحيث تعمل الشركة على رفع كفاءة عملياتها لتحصيل ربح أكبر، عن طريق توفير احتياجات العملاء بشكل مستمر.
- رفع الإنتاجية وتحسين مستوى الكفاءة في الشركة.
- ابتكار خدمات ومنتجات ونماذج للأعمال بشكل مستمر ومتجدد.
- تساعد نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار، كما تعطي الفرصة لمدراء الشركات للتخطيط بشكل أكبر فيما يخص استراتيجية الشركات.
- تمكّن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية، وتحقيق النتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.
- تخفيض نسبة التكاليف، وخلق فرص جديدة في سوق العمل.
- سهولة التخطيط وتحليل مختلف البيانات، والتحكم الكبير في بيانات الشركة.
- تقليص الوقت الذي يضيع على الأعمال الروتينية؛ كإدخال البيانات، والإجراءات البسيطة، مما يتيح إنجاز المهام الاستراتيجية المهمة، والسرعة في توثيق واسترجاع المعلومات.
- تنفيذ مختلف المهام الإدارية بشكل سهل وصحيح، وجعل الإدارة تستجيب بشكل أسرع وأكبر للفرص الجديدة والتعامل معها.
- تحقيق نتائج مثالية بأقل الجهد والوقت والتكاليف، وزيادة نسبة العائدات للشركة. ذ
- أما بالنسبة للتحديات التي تواجه نظم المعلومات، فمن الطبيعي أن يواجه أي نظام يُطبّق في المؤسسات والمنظمات مجموعة من التحديات والمشاكل عند تطبيقه، ومن التحديات التي تواجه نظام المعلومات:
- الافتقار للموارد البشرية: من المُشكلات التي تواجه نُظم المعلومات الافتقار للموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أهداف ومعايير نظم المعلومات في الشركة.
- عدم التواصل: إنّ عدم وجود معلومات من المدراء والمستخدمين حول طريقة التعاون مع الفريق المختص بتصميم نظم المعلومات يُعدّ من أكثر المشاكل والتحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات المختلفة.

¹ بتاريخ 10-02-2020 <https://www.inspiredtechs.com.au/why-information-systems-are-so-important/>

- التشارك والتواصل بين مُتخصّصي تكنولوجيا المعلومات ومستخدمي النظام: يَجِدُ المُستخدِمون صُعبية في نقلِ المعلومات لافتقَادِهِم القُدرة على بيانِ المشكلة بصورة تَقنيّة، لذلك يجب على نظام المعلومات أن يقوم بنقلها بصورة تَقنيّة كي تكونَ الصورة أوضح لمختصّي تكنولوجيا المعلومات.
- نقص التعلم والثقافة: من أكبر المشاكل التي تواجهها الشركات هي نقص التعلم والثقافة لدى بعض الموظفين، مما قد ينعكس سلباً على أدائهم ونتائج عملهم، وبالتالي سيؤثر بشكل طبيعي في مردود الشركة ومستوى وكفاءة إنتاجها، وقد يكون النقص في التعلم سببه البيئة المحيطة أو طبيعة التفكير لدى الموظف وغيرها من العوامل المؤثرة.
- التكيف مع التغييرات: وهي أن يكون النظام قابلاً للتكيف مع التغييرات التي قد تطرأ على المؤسسة أو على بعض خصائص النظام نفسه.
- الاستعمال بسهولة: وهي أن يكون النظام ومخرجاته قابلاً للاستخدام بشكل سهل وغير معقد بالنسبة للمستخدمين. عدم وجود المستشارين المختصين لتصميم نظم المعلومات ومتطلباته من برمجيات مختلفة. استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتصميم نظم المعلومات في المؤسسات المختلفة.¹

المطلب الثاني: خصائص ووظائف وأنواع نظام المعلومات

1. خصائص ووظائف نظام المعلومات:

1.1- خصائص نظام المعلومات:

- إن الخصائص الفعالة لنظام المعلومات تساعد على تشغيله بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:²
- **القبول:** يكون النظام على درجة عالية من القبول، حينما يشعر العاملون بأنه سيعود عليهم بالنفع. ولهذا لا بد من اشتراك العاملين في إعداد النظام أو تصميمه.
- **الاقتصاد:** من الضروري أن يصاحب جمع البيانات من مصادرها الأولية الدقة حتى لا يحدث أخطاء مما يتطلب في بعض الأحيان إعادة جمع البيانات مما يؤدي إلى زيادة التكاليف، ومن ثم من الأهمية بمكان إجراء مقارنة بين التكاليف والعائد من استخدام النظام، فإذا كانت تكلفة الخدمة أكبر من العائد فلا بد من إحداث التوازن.
- **المرونة:** لا بد أن يتصف النظام بالمرونة ليسمح ب التعديل في مواجهة الظروف المحيطة
- **البساطة:** يصبح النظام بسيطاً وناجحاً حينما يتم تجميع وتسجيل البيانات من مصادرها مباشرة مما يمنع حدوث التكرار أثناء نقل البيانات، ويتم تشغيلها وفق تسلسل معين حتى يتم الأداء بسهولة.

¹ عبد العزيز السيد مصطفى، هاني رجب رزق، وآخرون. أساسيات تكنولوجيا المعلومات تطبيقات محاسبية، كلية التجارة جامعة القاهرة. 2019. ص:16

² د. يحيى مصطفى حلمي. تحليل وتصميم نظم المعلومات، القاهرة، 1984. ص:53

2.1- وظائف نظام المعلومات:

وجدت النظم نتيجة للحاجة الشديدة إليها ويمكن تلخيص أهم وظائف النظام الجيد كما يلي:

- **إمداد الشركات بالمعلومات:** أهم وظيفة للنظام أن يمد الشركات والمسؤولين بالمعلومات بطريقة دورية ومستمرة، وأن تكون هذه المعلومات لها علاقة بالموضوع، وتلبي احتياجات إدارة الشركة، وتأتي في الوقت المطلوب، وأن تكون غير مكلفة بمعنى ألا تكون التكلفة للحصول على المعلومات أعلى من العائد.
 - **تحديد المسؤوليات:** النظام الجيد هو الذي يساعد على تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات سواء للنظام الرئيسي أو لكل نظام فرعي، مع تحديد سلطة ومسئولية كل العاملين والمديرين بالنظام.
 - **تحديد مراكز اتخاذ القرارات:** ومن الوظائف الهامة لنظم المعلومات تحديد مركز اتخاذ القرار وفي أي مستوى تنظيمي بوضوح، حيث أن النظام الجيد هو الذي يحدد القرارات التي ستتخذ بداخله سواء لنشاط معين أو عدة أنشطة نتيجة مدخلات معينة.
 - **تحديد عناصر التقييم:** النظام الجيد يحدد كيفية تقييم أداء النظام والإنجازات التي يحققها، ومما يساعد على ذلك وضوح الأهداف، حيث أن لكل منظمة أهداف استراتيجية وتكتيكية.
 - **التنسيق بين النظم الفرعية:** من أهم وظائف النظام الجيد التنسيق بين جميع النظم الفرعية المكونة للنظام كله، فالنظام يتكون من عدة نظم فرعية وهي بدورها تتفرع لعدة نظم فرعية أخرى، مما يجعل للنظام العديد من النظم الفرعية التي يجب أن تتكامل فيما بينها.
- نخلص مما تقدم أن أهم الخصائص المميزة للمعلومات والتي يجب أن تتوفر فيها حتى تكون مناسبة للدعم والمساهمة في اتخاذ القرارات هي:
- ❖ التوقيت: أي تكون جاهزة في الوقت المطلوب.
 - ❖ الدقة: أي لا تحتوي على أية أخطاء سواء في التجميع أو عند التسجيل.
 - ❖ الصلاحية: أي مدى الملائمة بين نظام المعلومات واحتياجات المستخدمين.
 - ❖ المرونة: أي القدرة على جعل المعلومات تتوافق مع احتياجات المستخدمين.
 - ❖ الوضوح: يجب أن تكون المعلومة مفهومة ومنسقة مع بعضها البعض.
 - ❖ قابلية المراجعة: بمعنى أن يكون المستخدمون منها على اتفاق تام على المعلومات التي يتم فحصها ومراجعتها.
 - ❖ عدم التحيز: يتم استبعاد الأهواء الذاتية حتى لا يؤثر على مضمون المعلومات.
 - ❖ إمكانية التحكم: القدرة على أن تقاس المعلومات الرسمية الصادرة من النظام الرسمي بمقاييس كمية.

- ❖ الشمولية: أن يكون نظام المعلومات لديه القدرة على تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات بدون إسهاب أو إيجاز وهذا يعطيها قيمة كبيرة ولكنها تكون مكلفة.
- ❖ إمكانية الوصول إلى المعلومات: ان السهولة في الحصول على المعلومات وبطريقة سريعة مما يدل على أن النظام لديه استجابة لاستخدام الخدمات.

2. أنواع نظم المعلومات:

يتم تقسيم نظم المعلومات بناء على الدور الذي تلعبه عند اتخاذ القرار، وبناء على المراحل التي تمر بها البيانات والمعلومات من بداية تجميعها إلى مرحلة اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ. وتتمثل أهم النظم المبينة على الحاسوب الآلي فيما يلي:

- نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات (E.D.P.) Electronic Data Processing Systems
 - نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems
 - نظم التشغيل الآلي للأعمال المكتبية (O.A.S) Office Automation Systems
 - نظم دعم القرار. (D.S) Decision Support Systems
 - نظم الخبرة (E.S) Expert Systems
- وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه النظم:

(1) **نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات:** (Electronic Data Processing Systems) ويطلق على هذه النظم أحيانا نظم معالجة العمليات (T.P.S) Transaction Processing Systems وقد ظهرت هذه النظم في منتصف الخمسينات، وينصب كل اهتمامها على تجميع وتشغيل البيانات Data Collection and Processing حيث تعتمد على الحاسوب الآلي لمعالجة العمليات المالية Financial Transactions للمؤسسات في تسجيل تلك العمليات وتحليلها وتبويبها وتلخيصها، أي أن هذه النظم يمكن استخدامها فقط لأداء المهام الهيكلية والروتينية. ومما هو جدير بالذكر أن نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات وهي على هذه الصورة ليست مؤهلة لخدمة اتخاذ القرار وإنما هي موجهة نحو إنتاج تقارير تعطي معلومات معينة وتخدم هذه النظم بصفة أساسية المستويات الإدارية.

(2) **نظم المعلومات الإدارية:** (Management Information Systems) ظهرت هذه النظم في منتصف الستينات بهدف توفير المعلومات اللازمة لمستوى الإدارة الوسطى لمساعدتها على تأدية وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتقييم الأداء، ويعتمد هذا النظام على جمع الحقائق من البيئة الخارجية وعمليات المنظمة الداخلية.

3) **نظم التشغيل الآلي للأعمال المكتبية (Office Automation Systems)** ويطلق على هذه النظم أحيانا النظم المساعدة على أداء الأعمال المكتبية (Office Support Systems) وقد ظهرت في السبعينات بهدف المساعدة على أداء الأعمال المكتبية، ويتضح من مفهوم هذه النظم أنها لا تساعد على اتخاذ القرارات ولكنها فقط تساعد على أداء بعض الأعمال المكتبية بصورة أسرع مثل كتابة الخطابات، و إعداد الجدول الزمني الخاص بمقابلة الموظفين المتقدمين للتعيين في وظيفة ما، وغير ذلك من الأعمال المكتبية.

يتضح مما سبق أن تلك النظم الثلاثة السابقة لا تقي باحتياجات الإدارة العليا التي تختص أساسا بالتخطيط طويل الأجل لكافة أوجه أنشطة المنظمة، كما أن هذه النظم الأخيرة ينصب اهتمامها على المشاكل الهيكلية والشبه هيكلية ولهذه الأسباب ظهرت الحاجة إلى وجود نظام يفي باحتياجات إدارة المؤسسة.

4) **نظم دعم القرار (Decision Support System)** ظهرت نظم دعم القرار في منتصف السبعينات بهدف تقديم الدعم للمدير عند اتخاذ قراراتهم وزيادة فعالية عملية اتخاذ القرار. ومعنى هذا أن نظم دعم اتخاذ القرار تتميز بأنها نظم متكاملة يندمج فيها كل من النماذج الكمية - نماذج رياضية أو إحصائية أو نماذج بحوث عمليات - ومتخذ القرار ذاته وأيضا قاعدة البيانات، وذلك بهدف المساعدة على اتخاذ القرارات في مجال المهام شبه الهيكلية.

وهكذا حيث حدث تطور هائل في الحواسيب الآلية وانتشار استخدامها وتعددده، فلم تعد مقصورة على جمع البيانات وتحليلها أو التنبؤ بالنتائج، بل تحديد البدائل وتقييم كل بديل طبقا للأهداف المحددة للمنظمة وأنشطتها المختلفة، واختبار البديل الأفضل. ويعتمد متخذي القرار على هذا النظام المتضمن على البدائل المختلفة لكل حدث متوقع، وتقييم النتائج، ومن ثم يختار البديل الأفضل. وهذا النوع يجب أن يستجيب بشكل كاف لمتطلبات القرارات وأن يتوافق مع الأحداث المتغيرة. لذا فهو يتطلب الاستعانة بعدد كبير من المحللين الذين يهتمون بالمعلومات وصناعة القرار. وهذا النوع من النظم يعتمد على القدرة التحليلية أكثر من النظم الأخرى، ويستخدم النماذج الرياضية والاصطلاحية وأيضا عناصر قاعدة البيانات لحل المشكلة محل البحث.

5) **نظم الخبرة (Expert Systems)** على الرغم من أن بداية ظهور نظم الخبرة في الأخذ بتطبيقات الذكاء الاصطناعي يرجع إلى الستينات إلا أن استخدامها لم يبدأ في الشيع سوى في الثمانينات وذلك بهدف حل المشاكل غير الهيكلية والمعقدة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور نظم المعلومات والفرق بينها وبين تكنولوجيا المعلومات

1. العوامل المؤثرة في تطور نظم المعلومات:

لم تظهر نظم المعلومات من فراغ وإنما جاءت نتيجة متغيرات جذرية وتوعية هائلة ووليدة عوامل موضوعية شكلت قوى محفزة لتطوير نظم وأدوات وتقنيات جديدة تواكب التحديات الكبيرة التي أفرزتها البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة في العالم، وإذا كانت نظم المعلومات وليدة تلاقي علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بحقول الإدارة والتنظيم وبحوث العمليات والأساليب الكمية والعلوم الأخرى فإن هذه النظم هي أيضاً، وليدة عوامل عدة ساهمت في صياغة العالم الذي تعيش هذه العوامل هي¹:

- **انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة:** نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات والمعرفة ويعبر عن هذه الثورة النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات وتحول العالم الى قرية صغيرة، حيث تتدفق المعلومات من خلال شبكة الأنترنت متجاوزة الحدود الجغرافية وقيود المكان، وكان من نتائج هذه التحولات انبثاق اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، حيث انتقلت مفاتيح القوة من المادة الى المعلومة، ومن الآلة الى المعرفة.
- **تكنولوجيا الانترنت والشبكات:** إن شبكة الانترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي مثل إختراع آلة الطباعة قبل 500 عام، حيث أدى إلى ظهور نماذج أعمال جديدة، مثل التجارة الكترونية أو الأعمال الكترونية، إضافة إلى ظهور مفهوم الشركات الرقمية والاسواق الافتراضية، والعملات الرقمية مثل بتكوين، حيث ساهم الانترنت في تحسين جودة الخدمة وتقليل تكلفة أدائها، حيث دفعت الشركات الى اعادة النظر في الكيفية التي تدار بها أعمالها.
- **انبثاق نماذج الأعمال الكترونية:** أفرزت تكنولوجية المعلومات نماذج لم تكن معروفة سابقا، من حيث مضمون النشاط وهياكله، فكل ما كان سائدا سابقا من نماذج أعمال تقليدية في دنيا الأعمال يجري الآن إعادة تشكيله، وفي بعض الأحيان يجري تفكيكه بهدف إعادة تشكيله وهندسته من جديد، ومثل الانترنت والشبكات الرقمية أهم وسيلة تكنولوجية تساهم اليوم في خلق وتطوير نماذج أعمال جديدة، حيث تعتبر نماذج الأعمال هذه عامل رئيسي في تطوير نظم المعلومات الادارية.
- **العولمة:** حيث تتضح ظاهرة العولمة في بعدها الاقتصادي من خلال ظهور الشركات الكونية وتزايد تأثير الشركات المتعددة الجنسية والاندماج المتزايد لاقتصاديات العالم المتقدم، وإذا أخذنا ظاهرة الشركات الكونية ستجد انها تتوجه

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. مرجع سابق ذكره. ص: 171-174

إلى العالم، كسوق واحدة وتعمل في ضوء استراتيجيات كونية تشمل التصنيع، التسويق، التمويل، وتستخدم هذه الشركات نظم معلومات عالمية من خلال شبكة الانترنت لإدارة وتوجيه عملية توزيع منتجاتها وخدماتها.

لذا يمكن القول أن أكبر مظاهر العولمة تجسيدا في مثل هذه المنظمات هو استخدام نظم المعلومات العالمية التي تستخدمها الشركات الدولية لإدارة عملياتها في كل أنحاء العالم، إن ما تحتاجه منظمات الأعمال هو التعامل مع حقائق السوق وقواعد المنافسة والمشاركة في لعبة الأعمال، ولكن بعد التسلح بنظم المعلومات الحديثة. كما يؤثر تسارع التغيرات كميا ونوعيا في بيئة الأعمال، حيث نعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره ويتسارع التغير في هذا العالم الى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان، أي تلاشي الفواصل بين ما هو قديم وبين ما هو جديد، ويظهر هذا التغير بوضوح في البنية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في العالم، في ظل هذه التغيرات فان جوهر المنافسة والميزة التنافسية يكمن في قيمة المعلومات الضرورية التي يقوم بإنتاجها نظام المعلومات في عالم المنافسة والتطور، وأن قيمة المعلومات لم تعد كافية لوحدها، اذا تحتاج الى مزيج من عناصر ومكونات لإنتاج قيمة مضافة أخرى هي المعرفة، فالمعرفة ضرورية ووجود نظم المعلومات في منظمات الاعمال هو تعبير عن الوعي بهذه الضرورة.

2. الفرق بين نظم المعلومات وبين تكنولوجيا المعلومات:

إن نظام المعلومات ليس بالضرورة أن يعتمد على أنظمة الحواسيب الالكترونية في نقل وتبادل البيانات وتخزينها وتشغيلها ومعالجتها بهدف الحصول على المعلومات. فقد يعتمد النظام على المقومات اليدوية التقليدية من مستندات ودفاتر وسجلات وتقارير ورقية في التعامل مع البيانات والمعلومات. وفي الوقت الحالي تعتبر تكنولوجيا المعلومات هي الأداة التي تستخدم في تنفيذ كافة الأنشطة الخاصة بنظم المعلومات، حيث يتم استخدام شبكات الحاسب في نقل وتبادل البيانات بين أطراف النظام. كما تستخدم الوسائط الالكترونية في تخزين البيانات والمعلومات، كما يتم استخدام برامج التطبيقات الملائمة لتشغيل البيانات ومعالجتها بهدف انتاج المعلومات. وذلك فيما يطلق عليه حاليا نظم المعلومات الالكترونية Electronic Information Systems التي هي نتاج استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتصميم نظم المعلومات في المؤسسات المختلفة.¹

¹ عبد العزيز السيد مصطفى، هاني رجب رزق، وآخرون. أساسيات تكنولوجيا المعلومات تطبيقات محاسبية، كلية التجارة جامعة القاهرة. 2019. ص: 16

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على أداء الشركات

أصبحت التكنولوجيا وعناصرها وخصائصها إحدى الموارد الإستراتيجية التي تعمل على تطوير ونجاح المنظمات، وهي إحدى الموارد الأساسية للمشروع التي تساهم بشكل فعال في تحويل المدخلات الأساسية المختلفة إلى مخرجات بدقة في الأداء، وسرعة كبيرة في إنجاز المهام، الأمر الذي يخدم أهداف المشروع في البقاء والنمو والربحية. إن الهدف الرئيسي للمشاريع العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات هو تطوير تقنيات المعلومات لإستخدامها في تخطيط وتنظيم وجدولة المشاريع والسيطرة عليها ضمن إطار زمني وميزانية مخصصة، وبطرق تمنحها المرونة إتجاه المتغيرات والتأثيرات البيئية التي تواجهها، ويجعلها أكثر قوة وصموداً لمواجهة المنافسين والتغلب عليهم. ومن هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصاً جديدة لتحسين الوضع التنافسي على عدة مستويات منها (حسن، 2008):¹

- 1 -على مستوى الصناعة: فمن خلال تكنولوجيا المعلومات أصبح التصنيع متكاملًا تعتمد مراحله على بعضها بعضاً، وفق شروط انتهاء المرحلة، والتي تسمى في علم إدارة المشاريع "التسليمات Projects Management " Institute- PMI
 - 2 -على مستوى اقتصاديات الإنتاج: تساهم تكنولوجيا المعلومات في تقليل التكاليف، والجهد، والزمن، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - 3 -على مستوى نشاط التوزيع والتسويق: تقوم إدارة المشروع باستخدام شبكة الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات المتطورة بالسيطرة على مواطن القوة والضعف في السوق واتخاذ القرارات المناسبة.
- سنحاول في هذا المبحث المبحث التعمق في فهم تكنولوجيا المعلومات وأبعادها ومجالاتها وأوجه الاستثمار فيها.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

1. تعريف التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والأهمية:

1.1 تعريف التكنولوجيا: تتكون كلمة التكنولوجيا كلمة Techno وكلمة $\log y^2$ ، فكلمة تكنولوجيا التي عرّبت من الكلمة اليونانية (Techno) وتعني المهارة أو الحرفة، والكلمة (logy) وتعني علماً أو فناً، فالتكنولوجيا تعني علم

¹ حسن، حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن. 2008. ص:56
² أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أبو الحسين، الحارث محمد موسى. رسالة دكتوراه- جامعة عمان العربية. الأردن. 2012. ص:16

المهارات أو الفنون، وبالاصطلاح تعرف بأنها التنظيم والاستخدام الفعال والمؤثر لمعرفة الإنسان وخبراته، من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية (قندلجي، وآخرون، 2002)¹.

وقد بين (السالم، 2000)² أن مفهوم التكنولوجيا تباين وفق آراء الباحثين تبعاً للاختلاف وجهات نظرهم، فهناك من يرى أن التكنولوجيا هي تطوير الخطط والعمليات والمنتجات من السلع والخدمات مع البيئة الخارجية والداخلية من أجل مساعدة المنظمة في التفوق على المنافسين.

بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة لتغيير المدخلات (مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

مما سبق يرى الباحث أن التكنولوجيا هي عبارة عن العمليات والتقنيات والآلات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (البيانات والمواد، والأفكار) إلى المخرجات (المعلومات والمنتجات والخدمات)، لتطوير العمليات الإنتاجية والأساليب المستخدمة، وصولاً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

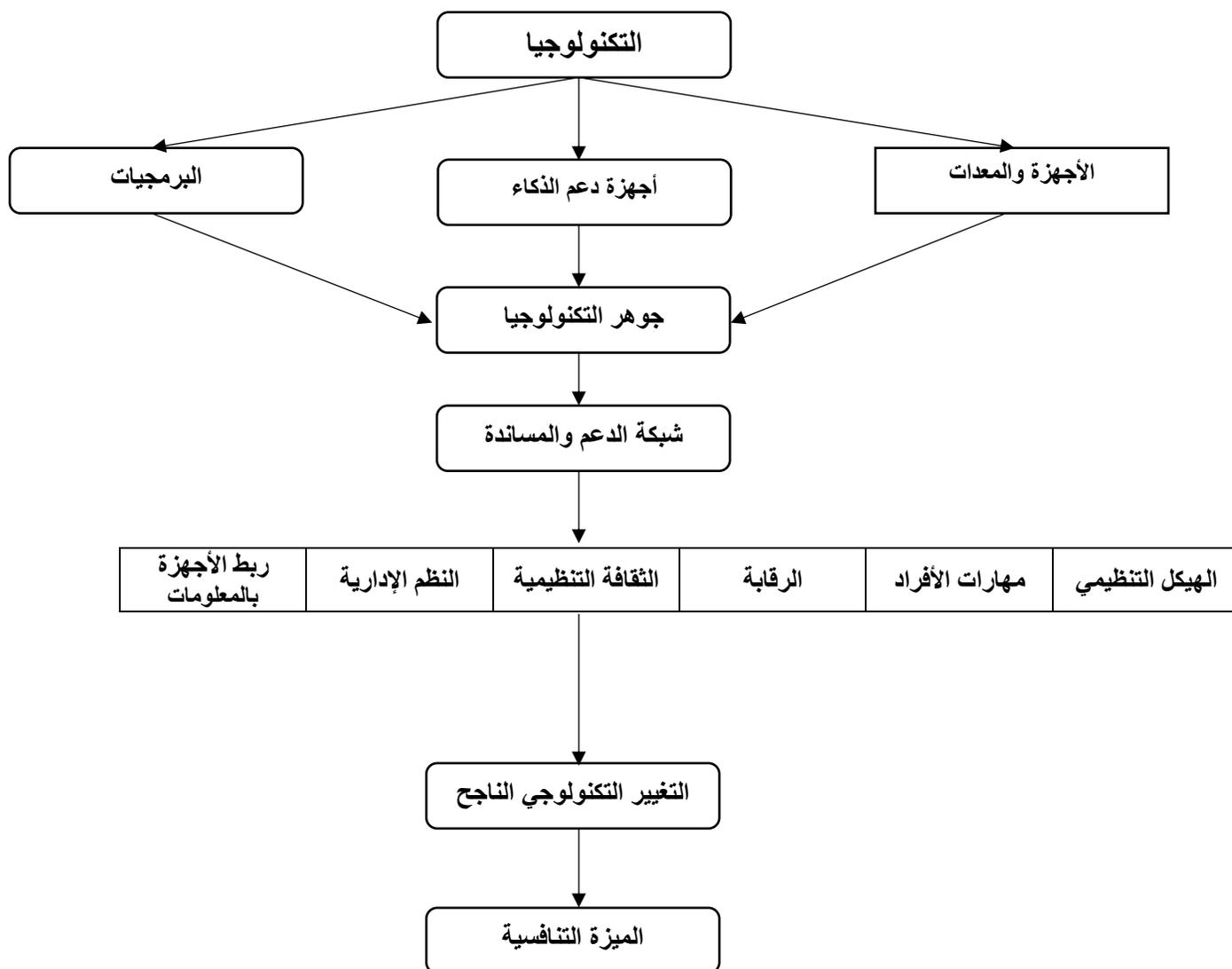
وبين³ (Hessell & Mooney , 2005) إن للتكنولوجيا ثلاثة أبعاد تتكون من الأجهزة والمعدات Hardware ، والبرمجيات Software ، ونظم دعم الذكاء Brainware ، وهو ما يبينه الشكل رقم (5.2) لأبعاد التكنولوجيا، حيث تحتوي الأجهزة والمعدات على وسائل مادية منطقية مختلفة والتي تعنى باختيار المعدات لتحقيق الأهداف والغايات، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد وإجراءات تهتم باستخدام الأجهزة والمعدات، وتساهم أجهزة الذكاء في أداء وتشغيل الأجهزة والبرمجيات، ويبين الشكل التالي، جوهر التكنولوجيا والنشاطات الداعمة لها والتي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية.

¹ قندلجي، عامر والسامرائي، إيمان. تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان. 2002. ص:35

² السالم، مؤيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل عمان الأردن. 2000. ص:96

³ Hessell, M., Mooney, M., Integrated Process Management: A management technology for the new competitive era internet. 2005. P76

الشكل (5.2): أبعاد التكنولوجيا



المصدر: اللامي، غسان. إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان الأردن

2.1 مجالات التكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات، والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع آفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها، أو تكنولوجيا تتعلق بمنتج أو خدمة أو تكنولوجيا عمليات، وتتضمن ثلاث مجالات أساسية: (اللامي، 2007)¹

- **تكنولوجيا المنتج:** وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن.

- **تكنولوجيا العملية:** تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

- **تكنولوجيا المعلومات:** تركز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لا سيما التقنيات المعتمدة على الحاسوب.

في ضوء ما تقدم يرى الباحث أن مفهوم التكنولوجيا بكونه يتضمن وسائل وأدوات تشمل المعدات والأجهزة والموارد والمعلومات، والتي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها، يجب أن ترتبط بتكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي يعبر عنها بتكنولوجيا المعلومات،

وهي المفهوم الحديث للتكنولوجيا الذي يتضمن إحتواء التكنولوجيا لأجزاء مادية ملموسة مثل: الأجهزة والمعدات، والبنية التحتية، والشبكات، والأجهزة الملحقة بهذه الأجزاء، وكذلك تحتوي الأجزاء الغير ملموسة مثل: البرمجيات، وقواعد البيانات، كما تشمل الموارد البشرية والتي تعتبر العنصر الرئيسي لهذه المنظومة.

3.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والأهمية:

لقد ارتبط مفهوم تكنولوجيا المعلومات بمهمة جمع البيانات، ومعالجتها، وتخزينها، وتحديثها، واسترجاعها، إلا إن الباحثين والمختصين في هذا المجال اختلفوا في تحديد مفهومها، وأنها التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على تطبيقات الحاسوب ومعطياته. وأن تكنولوجيا المعلومات هي الإطار الذي يضم علم

¹ اللامي، غسان، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2007. ص:36

الحاسوب الموظف لصالح نظم المعلومات، والشبكات، والاتصالات، وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني للمنظمة.

1) تعريف تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر مصطلح تكنولوجيا المعلومات أو تقنيات المعلومات IT Information Technology من المصطلحات الشائعة في الوقت الحالي. حيث يشير هذا المصطلح وفقا لتعريف جمعية تكنولوجيا المعلومات الأمريكية ITAA *Information Technology Association of America* إلى كافة الأنشطة المتعلقة بدراسة، وتحليل وتصميم، وتطوير ودعم وتشغيل نظم المعلومات التي تعتمد على الحواسيب. حيث تهتم هذه التكنولوجيا باستخدام الحواسيب والتطبيقات البرمجية الخاصة بها لنقل وتخزين، حماية، معالجة، إرسال، والاسترجاع الأمن للبيانات والمعلومات¹. كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات تخصص حديث يهتم بكافة الأمور الخاصة بمعالجة البيانات إلكترونيا حيث تتعامل هذه التكنولوجيا مع الحواسيب الالكترونية بأنواعها وأحجامها المختلفة وكافة البرمجيات التي تستخدم لتحويل البيانات إلى معلومات وتخزينها وحمايتها ومعالجة المعلومات وأيضا نقل واستعادة المعلومات. وعادة ما يطلق على المتخصصين في هذا المجال اسم اخصائيو تكنولوجيا المعلومات.

إن المعلومات كما أشرنا إليها سابقا، تعرف على أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصة، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن مستخدميها من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واستكشافها. أما تكنولوجيا المعلومات فهي عبارة عن أنظمة بالغة الدقة تتكون من مجموعة أدوات تستخدم لتخزين وتحليل ومعالجة وبحث ونقل المعلومات بجميع أشكالها وفق معايير تطبقها برامج الحواسيب والتكنولوجيا الأخرى لمعالجة النظم والارتقاء بخدمات المعلومات التي قد يعجز المستخدم عن تقديمها بالطرق التقليدية في ظل حجم تشابك وتضخم المعلومات. كما تأثر هذا المفهوم بظهور تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة، حيث توحد بين نظم الحوسبة وبين وسائل الاتصال السريعة، بغرض تناقل وتبادل البيانات والمعلومات المختلفة.

¹ عبد العزيز السيد مصطفى، هاني رجب رزق، وآخرون. أساسيات تكنولوجيا المعلومات تطبيقات محاسبية، كلية التجارة جامعة

- أشار (قندلجي، وآخرون، 2002)¹ إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعرف بأنها مختلف أنواع الاكتشافات، والمستجدات، والاختراعات التي تعاملت، وتتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث حجمها، وتحليلها، وتنظيمها، وتخزينها، واسترجاعها في الوقت المناسب، والطريقة المناسبة والمتاحة. كما أن تكنولوجيا المعلومات تحدد في المعالم التالية²:
- ❖ أنها العلم الجديد الذي يهتم بجمع وتزوين وبث مختلف أنواع البيانات والمعلومات.
 - ❖ أنها علم معالجة مختلف أنواع المعلومات عبر وسائل حديثة، لإيصال المعرفة.
 - ❖ تفاعل رائع بين أجهزة الحواسيب، ووسائل الاتصال المختلفة، مثل الألياف الضوئية والأقمار الصناعية، والتكنولوجيا الأخرى، وذلك للسيطرة على المعلومات واستثمارها في المجالات المتعددة.
- يؤكد³ (Daft, 2000) على أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في بناء وتعزيز قدرات المنظمة الإستراتيجية من خلال توفير أفضل المعلومات داخلها وخارجها، و بما يوطد علاقة المنظمة مع الأطراف الأخرى، وتحسين وزيادة الترابط والتكامل بين أجزاء المنظمة، و توليد مخزون معلوماتي يساعد في تطوير الوظائف والأنشطة والعمليات
- ويشير⁴ (O 'Brien , 2003) أن تكنولوجيا المعلومات هي جميع الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات والتي يجري استقبال البيانات من خلالها لتتم معالجتها وتخزينها وتعديلها واسترجاعها سواء على شكل نصوص أو رسائل صوتية.
- تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها ذلك الجزء الذي يحتوي على الأجهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الاتصال، والأجهزة الأخرى المرتبطة بها كالطابعات والمساحات الضوئية وغيرها من الأجهزة ذات العلاقة⁵ (2001, Harayana).
- ويرى البعض بأنها عبارة عن عمليات تتعلق ب (ابتكار، ومعالجة، وتخزينها، ونشر الأنواع المختلفة من البيانات بواسطة التكنولوجيا المحوسبة، وشبكات الحاسوب، وتكنولوجيا الاتصالات). أي أن يرتبط بأي جهاز من أجهزة الحاسوب الأساسية التي يستخدمها الأفراد للتعامل مع المعلومات، وتدعيمها من أجل تفعيل هذه المعلومات، وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة⁶.

¹ قندلجي، عامر والسامرائي، إيمان، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان. 2002. ص. 195

² أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أبو الحسين، الحارث محمد موسى. رسالة دكتوراه- جامعة عمان العربية. الأردن. 2012. ص: 21

³ Daft, R, Organization Behavior, Sandi ego, Dryden Press, Harcourt College Publishers.2002. p:240

⁴ O'Briene J, Management Information Systems: Managing Information Technology in the E-Business Enterprise. Sth ed, Boston: Irwin: MC Graw-Hill Companies, 2002. P:9

⁵ Harayanan, V, Managing Technology and Innovation for competitive advantage, new Jersey Prentic Hall. 2001

⁶ أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المستشفيات الخاصة بالأردن. محمد حزم. رسالة ماجستير جامعة آل البيت الأردن. 2014. ص: 10

- ولا بد من التميز بين مفهوم تكنولوجيا المعلومات (جميع تكنولوجيا المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها)، وبين البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتلك التي تضم المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات، والبيانات، وتخزين، بالإضافة إلى الشبكات التي تساعد على توفير منصة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة.
- وقد تطورت تكنولوجيا المعلومات ليتم استخدامها بتكلفة اقتصادية منخفضة ومقدرة على القيام بأعمال متعددة في وقت أسرع وجهد أقل بتطبيق قواعد ونظم المعلومات مختلفة وبرامج متنوعة لتقدم أدوات فعالة للمستخدمين تمكنهم من تحقيق المزيد من الإنتاجية. ومن وسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات: الألياف الضوئية، والأقمار الصناعية، وتقنيات المصغرات للأفلام، والاتصالات بعيدة المدى. ومن مميزاتها: سرعة الاتصال، سرعة الحصول على الموارد، التنسيق بين العمليات والأنشطة.
- كما يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن المزج بين تكنولوجيا الحاسوب الآلي والتي تتضمن الجانبين الرئيسيين وهما البرامج والأجهزة بالإضافة إلى الإلكترونيات والتطبيقات والمعلومات وأساليب الاتصال وطرقه، ومعظم تكنولوجيا المعلومات في الدول النامية تتركز في موضوعات تتعلق بالتعليم والصحة والزراعة والطاقة، ومن ثم نستطيع القول أن تكنولوجيا المعلومات ماهي إلا نظام يتفاعل مكوناته مع بعضه البعض بغرض الحصول على عدة أنواع مختلفة من المعلومات التي تخدم المستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي فهي تشمل الأفراد والنظم والأجهزة والبرامج والإدارة ووسائل الاتصال والبيانات. فالأجهزة تستخدم لإدخال البيانات أو استخراج المعلومات والبرامج هي الأداة التي بواسطتها تستطيع الأجهزة أن تعمل ووسائل الاتصال هي الأجهزة التي تنقل المعلومات من شبكات المعلومات إلى جهاز الحاسب، والمعلومات التي يتم نقلها تمثل محور العمل.
- ويرى الباحث أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً. وهو مفهوم ينطوي على إحتواء هذه التكنولوجيا لأجزاء مادية ملموسة مثل الأجهزة، والمعدات، والشبكات المحلية الواسعة، والملحقات المرتبطة بهذه الأجزاء، وكذلك تحتوي الأجزاء غير الملموسة مثل البرامج والتطبيقات المختلفة التي تنظم الشؤون الإدارية والمالية، وقواعد البيانات المختلفة التي تشكل الوعاء الأساسي لبيانات المنظمة، كما تشمل العنصر البشري، والمستخدم الرئيسي لهذه المنظومة المتكاملة. فان لتكنولوجيا المعلومات قيمة إستراتيجية عبر مساهمتها في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال المنظمة، بشكل يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والتسويقية والإدارية، وبما ينعكس بشكل إيجابي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير منتجات مبتكرة ومتطورة لأسواق جديدة.

(2) أهمية تكنولوجيا المعلومات:

تأتي أهمية تكنولوجيا المعلومات كنتيجة للتطورات التي حدثت في العالم. وتتسم أغلب هذه التطورات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات أو قدرتها على الارتباط بإدارة المنظمة التي من المتوقع أن تصبح اللغة المشتركة بين القطاعات كافة الصناعية، والخدمية، والاجتماعية، والحكومية. كما أصبح استخدام التكنولوجيا في الحصول على المعلومة ونقلها، من أهم الوظائف التي تمكن المنظمات من مواكبة التطور والتقدم في المجالات كافة، وذلك لأثرها الواضح في توفير الوقت والجهد والمال، سواء أكان ذلك في مجال الحصول على المعلومات أو نقلها أو حفظها.

وفي أواخر القرن العشرين تمت الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات من خلال تطوير عدد كبير من البرمجيات والتطبيقات في مجال الإحصاء والإدارة والمحاسبة، وكذلك في مجالات التخطيط والإنتاج والتصميم والمشتريات، الأمر الذي أدى إلى تحسن ملحوظ في إدارة المنظمات من خلال توفير طرق جديدة للتعامل والتفاعل الإلكتروني. وأصبحت تحل تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحاضر محل الإنسان في كثير من القطاعات، فقد حلت محل الكثير من المديرين في البنوك، أو الموظفين التي أثبتت مهارة في إدارة الآلات والإنتاج بمستويات عالية من الجودة.

فتكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في إيجاد فرص جديدة وتزداد أهميتها من خلال توفيرها معلومات واسعة ودقيقة لجميع أنشطة الشركات تكنولوجيا المعلومات في المشاريع أصبحت عاملاً مهماً في مواجهة التغيرات المتتالية والمستمرة لتحسين الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، وتحسين اتخاذ القرارات فضلاً عن تعزيز العلاقات مع الزبائن وتطوير تطبيقات استراتيجيات جديدة، من خلال توفير المعلومات لاتخاذ قرارات فاعلة لرفع الأداء وتحقيق النجاح (Kotler, 2000).¹

وتتمتع تكنولوجيا المعلومات بمرونة وقابلية عالية من خلال استخدام تقنيات متعددة الأغراض لتعمل على إعطاء نظرة كلية متكاملة للمنظمة مما يمنحها القدرة على انسيابية عملياتها وجعلها مرنة متفاعلة مع بيئتها.

ويشير² (اللوزي، 2002) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تطوير أداء المنظمات من خلال توفر قوة عمل فعلية داخل المنظمة، تعمل على زيادة فعالية قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات، وتوفير رقابة فعالة في العمليات التشغيلية، وتقليص حجم التنظيمات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وتساعد في توفير الوقت للإدارة العليا والتفرغ لأعمال أكثر أهمية.

¹ Kotler. P., & Keller. K., marketing management. New jersey peavson. 2009. p74

² اللوزي، موسى، الحكومة الإلكترونية، المؤتمر العلمي الثاني في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة عمان، الأردن.

لقد سهلت تكنولوجيا المعلومات الكثير من أعمال المشاريع مثل إدارة العلاقات مع الزبائن وإدارة قنوات الاتصال الداخلية والخارجية وإدارة الإنتاج والتوزيع للمنتجات، حيث تعد أحد الموارد الرئيسة للمنظمات الأعمال لمساهمتها الفاعلة في تحويل المدخلات إلى مخرجات بشكل أكثر تميز.

ويوضح (Shtub, et. Al., 2005)¹ أن اتساع حقول التكنولوجيا في معظم المشاريع من جوانب تقنية وتنظيمية ومالية وتسويقية تؤثر أثرا كبيرا على نجاح أو فشل خطط عمل المشاريع.

وتساعد تكنولوجيا المعلومات في التحكم المركزي بأعمال وأنشطة المشروع بغرض تحقيق التنسيق بين مصادر البيانات، وإمكانية معالجتها ومشاركتها وتبادلها، ووضع معايير النوعية للبيانات ومصدرها، وإمكانية تطبيق القيود المتعلقة بالسرية.

وتتضمن تكنولوجيا المعلومات في المشاريع تصميم أنظمة فعالة لجمع البيانات الدقيقة والمعبرة عن الواقع بصورة منتظمة وشاملة وبشكل موحد عن أوجه المشروع، لتسجيل المعلومات المتعلقة بأنشطة المشروع، وتوفير قاعدة من المعلومات الدقيقة عن موارد وأنشطة المشروع يلبي متطلبات متخذي القرار والمخططين وأصحاب المصالح على مختلف مستوياتهم في سرعة الحصول على البيانات والمعلومات بصورة دقيقة وسهلة الاسترجاع، مع تحقيق الأمان والتكامل لها بطريقة أفضل خاصة في حالات الكوارث غير المتوقعة، مما يساهم في تطوير القدرات الجوهرية التي تعطي المنظمات ميزات تنافسية عالية، الأمر الذي يساهم في تحقيق البقاء والنمو والربحية.

ويعتقد الباحث إن التكنولوجيا المعلومات لها قيمة عالية في إحداث تحسينات فاعلة وكفؤة تزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية للمشروع، وتعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات بناءة لتدعيم نجاح المشروع المتمثلة في تحقيق البقاء والنمو والربحية.

3. إيجابيات وسلبيات استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز التنمية المستدامة:

لقد ساهم التطور الصناعي وثورة المعلومات والاتصالات إلى حد كبير في تدهور البيئة، ونضوب الموارد الطبيعية، وتوسع الفجوة الاقتصادية والتقنية بين البلدان الصناعية والبلدان النامية. وتعتبر التنمية المستدامة واحدة من أهم التحديات المجتمعية في القرن الحادي والعشرين، وتهدف إلى تطوير المدن والمجتمعات والأعمال التجارية والصناعية لتلبية احتياجات البشرية في الوقت الحاضر، مع المحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة لتلبية احتياجاتها.

¹ Shtub A., Bard, J., Globerson, SH., (2005), Project Management processes Methodologies, and Economics, Upper saddle River, Prentice Hall. 2005. P14

1.3. السلبيات:

من أهم الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات على التنمية المستدامة، هو الزيادة في استهلاك الطاقة، ونقصان الموارد، والتلوث البيئي والآثار البيئية المباشرة بسبب إنتاج واستخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. سوف نوجز بعض هاته السلبيات في الأسطر التالية كما يلي:

- **النفائات الإلكترونية:** النفائات الإلكترونية هي أشكال مختلفة من الأجهزة الكهربائية والإلكترونية التي لم تعد ذات قيمة لمستخدميها أو لم تعد قادرة على القيام بالمهام المطلوبة منها بكفاءة، وتشكل النفائات الإلكترونية أكثر من 5 في المائة من إجمالي النفائات الصلبة، وتتزايد هذه النسبة مع ارتفاع مبيعات المنتجات الإلكترونية في البلدان النامية والناشئة صناعياً بشكل خاص.

ومع دورة حياتها القصيرة، تتحول الأجهزة الإلكترونية إلى نفائات إلكترونية بوتيرة سريعة، وتشير التقديرات إلى أن ما يقرب من 500 مليون قطعة من الهواتف المحمولة غير المستخدمة تتراكم في المنازل، وتصل ملايين الأجهزة الإلكترونية مثل الهواتف المحمولة وأجهزة التلفزيون وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والأجهزة اللوحية، في كل عام، إلى مرحلة نهاية عمرها الافتراضي المفيد. ولسوء الحظ، فإن غالبية هذه المنتجات الإلكترونية ينتهي بها المطاف في مدافن النفائات، ويتم إعادة تدوير حوالي 15 في المئة فقط من النفائات الإلكترونية بشكل صحيح، بحسب منظمة "جرين بيس" (Greenpeace) الناشطة في مجال البيئة¹.

ووفقاً لتقرير صدر في يناير 2019 عن المنتدى الاقتصادي العالمي، فقد أصبحت النفائات الإلكترونية الآن أسرع النفائات نمواً في العالم، حيث بلغ حجم النفائات المقدرة 48.5 مليون طن في عام 2018. وينتج العالم ما يقرب من 50 مليون طن من النفائات الإلكترونية سنوياً، وذلك وفقاً لتقرير للأمم المتحدة، ومن المتوقع زيادة تصل إلى 120 مليون طن في الثلاثين عاماً القادمة.

- **الآثار على البيئة وصحة الإنسان:** مع ازدياد استخدام المعدات الكهربائية والإلكترونية، تزداد كمية النفائات الإلكترونية التي يتم إنتاجها يومياً بشكل كبير على مستوى العالم. وتتجم المخاطر الصحية المرتبطة بالنفائات الإلكترونية عن الاتصال المباشر بمواد ضارة مثل الرصاص والكاديوم والكروم، أو استنشاق الأبخرة السامة، وكذلك من تراكم المواد الكيميائية في التربة والمياه والطعام. على سبيل المثال، يؤدي الحرق المفتوح للوحات الدوائر الإلكترونية المطبوعة إلى زيادة تركيز مركبات الديوكسين في المناطق المحيطة، والتي تتسبب في زيادة خطر

¹ زاهر هاشم، مجلة لغة العصر، القاهرة مصر، العدد 193، شهر يناير

الإصابة بالسرطان في حال استنشاقها من قبل العمال والسكان المحليين، ويمكن أيضاً أن تدخل المعادن السامة إلى مجرى الدم أثناء الاستخراج اليدوي للمعادن الثمينة. إن استرجاع النحاس القابل لإعادة التدوير عن طريق حرق الأسلاك المعزولة يسبب الاضطرابات العصبية، ويمكن أن يؤدي التعرض الحاد للكادميوم الموجود في أشباه الموصلات والرقائق، إلى تلف الكلى والكبد والتسبب بهشاشة العظام، كما أن التعرض على المدى الطويل للرصاص الموجود على لوحات الدوائر المطبوعة وشاشات الكمبيوتر والتلفزيون يمكن أن يضر بالجهاز العصبي المركزي والجهاز العصبي المحيطي وكذلك الكليتين، ويكون الأطفال أكثر الفئات عرضة لهذه الآثار الضارة.

2.3- الإيجابيات:

يتمثل أحد الاتجاهات العالمية التي لها آثار كبيرة على التنمية المستدامة في التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات (IT)، حيث أدى ابتكار تقنيات ثورية، وفي مقدمتها شبكة الانترنت، والخدمات المرتبطة بها، لظهور ما يسمى "ثورة المعلومات" أو "الثورة الصناعية الثالثة".

إن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت بشكل كبير في تعزيز الجهود لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال الاستفادة من التطبيقات والبرامج وقواعد البيانات، والشبكات وخدمات التخزين السحابي، وتقنيات الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء، لتطبيق نماذج تسهل الانتقال إلى الاستدامة طالما تم تحديد الآثار السلبية المحتملة ومعالجتها بشكل كاف.¹

- **التكنولوجيا في خدمة التنمية المستدامة:** يوفر الاستخدام المبتكر لتكنولوجيا المعلومات بدائل للسفر ونقل البضائع، وتحولاً رئيسياً نحو الإنتاج والاستهلاك والتجارة والخدمات الأقل استخداماً للموارد. هذه التغييرات يمكن أن تقلل إلى حد كبير من التأثير البيئي للأنشطة الصناعية والتجارية، وبالتالي تسهم في التنمية المستدامة. يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تقليل النفايات، حيث يمكن للخدمات الإلكترونية أن تحل مكان المنتجات المادية، التي تتراكم فيما بعد على شكل نفايات يصعب التخلص منها بشكل سريع وفعال، على سبيل المثال يمكن تقليل النفايات الورقية من خلال الاعتماد على الوثائق الإلكترونية، وخدمات البريد والتوقيع الإلكتروني، كما يمكن للتجارة الإلكترونية أن تقلل من الآثار الضارة التي تنتجها المتاجر التقليدية، سواء من حيث استهلاك الطاقة، أو المخلفات الناتجة عن تشغيل هذه المتاجر، وتقدر دراسة حالة لمتجر أمازون

¹ زاهر هاشم، مجلة لغة العصر، القاهرة مصر، العدد 193، شهر يناير

(amazon.com) أن استهلاك طاقة المباني التجارية لكل كتاب يباع، يزيد 16 ضعفاً في المتاجر التقليدية مقارنة بالمتاجر الإلكترونية.

- **التكوين والعمل عن بعد:** هناك عامل آخر يعمل على تقليل استخدام المباني التجارية، وبالتالي تخفيض النفقات وتقليل استهلاك الطاقة فيها، يتمثل بالعمل عن بعد، وإنجاز المهام والتواصل مع الإدارة من خلال شبكة الانترنت، بالاستفادة من خدمات التواصل عبر الانترنت، واستخدام تطبيقات وخدمات تخزين سحابية، وهو نهج باتت تتبعه شركات تجارية عديدة، نظراً لأهميته الاقتصادية بالدرجة الأولى، وما يحققه من وفر كبير في تكاليف تجهيز وتأسيس المباني، وتوفير الطاقة لها، إضافة إلى زيادة الإنتاجية التي قد يسببها العمل في مكان أكثر راحة وهدوء للعاملين عن بعد.

كما تساهم مؤتمرات الفيديو وخدمات الاتصال والمؤتمرات الصوتية بواسطة الإنترنت عبر الجامعات خاصة، على تقليل نفقات التنقل والسفر لمسافات طويلة، وتخفيض استهلاك الوقود، والنفقات الناتجة عن الخدمات المقدمة في الفنادق وقاعات المؤتمرات، والتي تستهلك الطاقة وتنتج المزيد من النفايات.

- **إنتاج شرائح إلكترونية أصغر حجماً:** أما على صعيد الصناعة التكنولوجية، فقد أدت ثورة المعلومات إلى إنتاج شرائح إلكترونية أصغر حجماً، وهو ما يعبر عنه "قانون مور" الشهير الذي يوضح أن عدد الترانزستورات لكل بوصة مربعة على الدوائر المتكاملة، يتضاعف كل سنتين، مع المحافظة على السعر ثابتاً، ورغم مرور أكثر من نصف قرن على "قانون مور"، إلا أن شركة "إنتل" لا تزال تدعم هذا الاتجاه وتعتقد أنه سيستمر لعقد آخر على الأقل.

يؤدي إنتاج دارات متكاملة متناهية الصغر، إلى إنتاج أجهزة إلكترونية ذات حجم أصغر، أكثر كفاءة في استهلاك الطاقة الكهربائية، وتستخدم أقل قدر من المواد في عملية التصنيع والتغليف، عدا عن تخفيض تكاليف النقل والشحن، وبالتالي تقليل إنتاج النفايات، وتوفير الوقود.

كما ساهم الابتكار في الإلكترونيات متناهية الصغر في إنتاج نماذج أجهزة مصغرة يمكن أن تؤدي مهاماً متعددة كانت تقوم بها مجموعة من الأجهزة الأخرى، على سبيل المثال باتت الهواتف المحمولة تؤدي مهاماً تتجاوز الاتصال الصوتي والرسائل القصيرة، لتصل إلى تصفح الإنترنت، وتسجيل الفيديو بجودة عالية، ومشاهدة البرامج التلفزيونية، وقراءة الصحف والكتب الإلكترونية، وإمكانية دمجها وترابطها عن بعد من خلال انترنت الأشياء، مع

أجهزة إلكترونية منزلية وصناعية، وبالتالي تخفيض النفقات، وتقليل النفايات الإلكترونية، والتوقف عن تصنيع مواد وأجهزة زائدة لا حاجة لها.

- **البيانات من أجل التنمية المستدامة:** لتحقيق التقدم في أهداف التنمية المستدامة يحتاج صانعو القرار إلى بيانات وإحصائيات دقيقة ومصنفة وذات صلة، يمكن الحصول عليها واستخدامها بسهولة. وقد ساهمت الثورة المعلوماتية في دعم وتطوير وسائل جمع وتحليل البيانات والاستفادة منها في رسم سياسات على المدى البعيد لتحقيق الاستدامة البيئية، على سبيل المثال جمع البيانات المتعلقة بتغير المناخ، والبيانات الصحية الخاصة بانتشار الأمراض والفيروسات، وتحليلها ومعالجتها وتخزين النتائج بسرعة وكفاءة، بما يسمح لكافة أفراد المجتمع، والجهات الحكومية والخاصة والأكاديمية بالمساهمة ببياناتهم وخبراتهم وتقنياتهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- **تمكين وتنمية المجتمع:** تقدم الثورة المعلوماتية العديد من الفرص لتحسين الظروف الاجتماعية، من خلال تمكين الوصول إلى عالم واسع من المعرفة بشكل غير مسبوق، لا سيما بالنسبة للفئات الأكثر حرماناً من سكان العالم. فعلى سبيل المثال، نمت الفرص التعليمية بشكل كبير بسبب التعليم والتدريب عن بعد عبر الإنترنت، حيث تؤمن الجامعات الافتراضية التعليم والموارد عبر الإنترنت للطلاب حول العالم، بالاستفادة من خدمات البريد الإلكتروني والمراجع النصية الكاملة عبر الإنترنت، ومشاهدة محاضرات مسجلة على أشرطة فيديو عبر الإنترنت والأقمار الاصطناعية، وكذلك التواصل مع المشرفين والمشاركة في مؤتمرات الفيديو المباشرة. وإذا ما تم تنفيذه على نطاق أوسع، فإن التعلّم عن بعد لديه القدرة على أن يكون أحد أكبر مساهمات تكنولوجيا المعلومات في التنمية المستدامة. يمكن أن تقدم تكنولوجيا المعلومات أيضاً مساهمات كبيرة في المبادرات الاجتماعية على المستوى المحلي، وتوفير معلومات حيوية عن قضايا الصحة وحقوق الإنسان وقضايا المرأة والتعليم والأحداث المجتمعية والزراعة.

- **الذكاء الاصطناعي يعزز صحافة المستقبل:** تساهم تكنولوجيا المعلومات أيضاً في زيادة الوعي حول القضايا البيئية من خلال مواقع إلكترونية تخاطب كافة شرائح المجتمع باستخدام أساليب شيقة ومبسطة اعتماداً على الرسوميات والفيديو. كما يمكن لتقنيات الاتصال الحديثة أن تساهم في حل مشكلات الاتصال سواء في المدن المكتظة بالسكان، أو المناطق الريفية ذات الكثافة السكانية المنخفضة، وطرح حلول مبتكرة من أجل زيادة تغطية الشبكة في المناطق الريفية والأقل نمواً، وتمكين شريحة أكبر من السكان الاتصال بالإنترنت.

كما يترتب على تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات العديد من المزايا أهمها:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمات: حيث يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء والإنتاجية في المنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قيمة المنظمة: يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات إلى خلق القيمة للمنظمة هذا بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- تدعيم نجاح المنظمات في المجالات التنظيمية المعقدة: يعتمد المديرون في مختلف المستويات والوحدات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.
- تنمية السلوك الإيجابي لأفراد المنظمة: حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تدعيم عمليات الاتصال داخل وخارج المنظمة هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.
- تحسين إدارة الجودة الشاملة: تساعد تكنولوجيا المعلومات في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال جمع ومراقبة البيانات وتلخيصها وتحليلها والتقرير عنها. كما تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة سرعة عمليات المراقبة والتفتيش وتحسين نوعيه الاختبارات وتخفيض تكلفة القيام بمختلف نشاطات المراقبة وتساعد تكنولوجيا المعلومات أيضا في إكتشاف الأخطاء قبل ظهورها.
- تحسين ادارة المعلومات والمعارف: حيث يتم استخدام الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات التي تسهل عمليات جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية وتشغيلية يمكن استخدامها في خلق ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء: حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في دعم وخدمة العملاء من خلال استخدام التجارة الإلكترونية وعمليات إعادة هندسة العمليات للوفاء باحتياجات العملاء ونيل رضاهم وسرعة تأدية الخدمات المقدمة لهم.

المطلب الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات

تعتمد تكنولوجيا المعلومات في نقل المعلومات على العديد من الأجهزة التي تعمل على عملية النقل والتبادل والتي سنفصلها فيما يلي:

1. العناصر المادية والعناصر البرمجية:

1. العناصر المادية (الأجهزة والمعدات): Hardware

تشكل الأجهزة الحاسوب وملحقاته أهم عناصر تكنولوجيا المعلومات، ويعد جهاز الحاسوب الدعامة الأساسية لها، بسبب الوظائف التي يؤديها في حفظ وتداول المعلومات. ويتم اختيار الأجهزة وفق لما تتطلبه الحاجة داخل المنظمة، وخارجها، وحسب إمكانيات المنظمة. وعادة ما تواجه الشركات تحديات كثيرة في تحديد نوع الأجهزة والمعدات المؤلفة لتكنولوجيا المعلومات، إذ عادة ما تكون عالية التكاليف مقارنة مع البرمجيات وغيرها، مما يفرض على الإدارة دراسة شاملة لاختيار نوع هذه الأجهزة، وهذا يعيق أهدافها في أداء وظائفها. وتشمل العناصر المادية الحواسيب الإلكترونية، والأجزاء المادية والأجهزة الملحقة بها، وأجهزة الفاكس والتلكس، والتي هي بتماس مباشر مع البيانات، وتحديث ومراجعة المعلومات المخزونة، ومعالجتها، واسترجاعها.

وتتكون الأجهزة من عناصر دقيقة يتم اختيارها وفق ما تتطلب الحاجة داخل الشركة وخارجها وما هو متوفر من التكاليف، وعادة ما تواجه الشركات تحديات كثيرة في تحديد نوع الأجهزة والمعدات المؤلفة لتكنولوجيا المعلومات، إذ عادة ما تكون عالية التكاليف مقارنة مع البرمجيات وغيرها، مما يفرض على الإدارة دراسة شاملة لاختيار نوع هذه الأجهزة ما يعيق أهدافها في أداء وظائفها. وتتكون الحواسيب من أجزاء رئيسة تقوم بوظائف متعددة لتسهيل العمل داخل المنظمات، وهذه الوحدات هي¹:

1.1 وحدات الإدخال: (Input Devices) تعمل أجهزة الإدخال على النقاط البيانات وتحويلها إلى شكل إلكتروني

لإدخالها إلى نظام الحاسوب. وهذه الوحدات هي التي يتم من خلالها إدخال كافة البيانات وتحميل الحاسوب بها مثل لوحة المفاتيح (Key Board)، والفأرة (Mouse)، ومشغلات الأقراص (Disk Drivers) والماصح (Scanner) والقلم الضوئي (Light Pen) وعصا الألعاب (Toys tick) والميكروفون (Microphone) والكاميرا (Camera)، والحساسات (Sensor)

¹ محمد حزم. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المستشفيات الخاصة بالأردن. مرجع سابق ذكره. ص: 13-14

2.1 وحدات المعالجة (The Central Processing Unit): وهي التي تعمل على معالجة البيانات

الخام لتحويلها إلى شكل أكثر فائدة، كما تقوم بعملية الرقابة على باقي الأجزاء الأخرى في نظام الحاسوب، والتنسيق بين جميع العمليات التي تتم فيه. وهذه الوحدات تقوم منفردة بتشغيل كافة عمليات الحاسوب، سواء كانت العمليات الحسابية، أم المنطقية، وتتكون من وحدة الحساب والمنطق، المسجلات وهي مواقع الحفظ الرئيسية، والثانوية، ووحدة التحكم (Control Unit).

3.1 وحدات التخزين الرئيسية والثانوية: تقوم وحدة التخزين الرئيسية بعملية التخزين المؤقت للبيانات والتعليمات خلال عملية المعالجة. أما أجهزة التخزين الثانوية تقوم بعملية تخزين البيانات والبرامج التي لا تستعمل أثناء عملية المعالجة.

4.1 وحدات الإخراج (output Devices): تعمل وحدات الإخراج على تحويل البيانات الإلكترونية الناتجة عن نظام الحاسوب وعرضها بشكل مفهوم للمستخدم النهائي للحاسوب. وهذه الوحدات تسمح بإخراج البيانات من الحاسوب وتقدمها على شكل تقارير مكتوبة، أو مرئية، أو مسموعة مثل الشاشة (Screen or Monitor)، الطابعة (Printer)، السماعات (Speakers)، والراسمة (Plotter)، أجهزة العرض (Data Show).

5.1 أجهزة الاتصالات: (Communications Devices) وتساعد أجهزة الاتصالات على مراقبة الاتصالات بين وحدة المعالجة المركزية، وأجهزة الإدخال والإخراج، والمستخدمين. والجدير بالذكر أنه يوجد أنواع من الأجهزة المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات وكل منها يتميز بخصائص معينة، وكما يلي:¹

- ❖ **الحواسيب الشخصية:** وأهم مميزاتا صغيرة الحجم، وذات تكلفه قليلة، وتتمتع بمرونة عالية في الاستخدام والتحرك، وواسعة الاستخدام من قبل الأفراد والمنظمات الصغيرة، ومتعدد الأحجام (الثابت، والمحمول، وحاسوب الجيب) ومتعدد الاستخدامات سواء للأغراض التجارية أو الشخصية.
- ❖ **الحواسيب المتوسطة:** وأهم مميزاتا متوسطة الحجم، وتكلفه متوسطة، ومصممة لإنجاز مهام محددة كالبحوث، والتطبيقات الهندسية، والتجارية.
- ❖ **الحواسيب الكبيرة:** وأهم مميزاتا حواسيب كبيرة الحجم (أكبر من المتوسطة وأصغر من العملاقة) وهي ذات تكلفة مرتفعة تشكل قوتها نسبة (50-20%) من قوة الحواسيب العملاقة، وتنفذ آلاف التعليمات في

الثانية الواحدة، وتتميز بمركزية السيطرة على كافة البيانات والمعلومات، وتستخدم في البنوك والمنظمات الكبيرة.

- ❖ **الحواسيب العملاقة:** وأهم مميزاتها كبيرة الحجم، وتكلفه مرتفعة، ومخصصة لتنفيذ مجموعة من التعليمات في الثانية الواحدة، كما تخدم مئات المستخدمين في وقت واحد، وتستخدم في مراكز المعلومات الضخمة مثل: شركات الطيران، والمنظومات الدفاعية، والأرصاد الجوية، والبنوك، والمنظمات الكبيرة.
- ❖ **شبكات الحواسيب والطرفيات:** وأهم مميزاتها أنها مجموعة حواسيب شخصية متصلة ومرتبطة مع بعضها البعض من خلال الخادم Server، فتتميز بسهولة نقل المعلومات بين المستخدمين، ويتم إخال وتحديث البيانات باستخدام الطرفيات (الشاشات).

2. العناصر البرمجية: Software

تعد البرمجيات عنصر أساسيا من عناصر تكنولوجيا المعلومات، فهي تضم جميع أنواع البرامج اللازمة لتشغيل الأجهزة (Hardware)، وتنظيمها؛ أي أنها تمثل الجانب العملي للتكنولوجيا المعلومات من خلال مساهمتها في حل المشاكل التي تواجه إدارة الشركة، وحيث تستخدم تقنيات عديدة إضافة إلى الحواسيب لغرض تخزين وجمع ومعالجة البيانات، ونشر المعلومات التي حققت مساهمة فاعلة في أداء الوظائف الإدارية، من حيث التخزين الهائل للمعلومات ومعالجتها، وفي الاتصالات الإلكترونية، وإدارة الملفات، وحل مشاكل الطباعة التقليدية.

تعتبر البرمجيات الوسيلة التي تستخدمها الأجهزة والمعدات في أداء عملها، وهي مجموعة من الأوامر تنفذ في وحدة المعالجة المركزية للبيانات بالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة وبطبيعة الحال تحتاج البرمجيات إلى إمكانيات فنية مؤهلة للعمل وتصميم الأنظمة وبرمجتها. وعلى الرغم من تنوع البرمجيات بشكل كبير، إلا أن هناك تطبيقات متعددة يمكن من خلالها تحديد أنواع كثيرة من البرمجيات، وإن التطبيق الأكثر شمولاً هو الذي يقسم البرمجيات إلى نوعين رئيسيين هما: برامج التشغيل والإدارة، والبرامج الخدمية والإنتاجية. ويمكن تعريف البرمجيات على أنها سلسلة من الأوامر على شكل خطوات تبين كيفية معالجة البيانات المختلفة مثل: حل المسائل العلمية، أو حساب العمليات التي تسجل في الدفاتر المحاسبية، أو تحليل الإحصاءات، وتوزيعها حسب أصنافها المحددة وغيرها من العمليات العلمية، والإدارية، والاقتصادية.

ويتم وضع هذه الأوامر أو التعليمات من قبل مبرمجين على شكل خطوات في برامج تكون مهمتها إنجاز وظائف معينة، بحيث تدخل هذه التعليمات إلى الحاسوب مع إمكانية إجراء أي تعديل أو تحسين على هذه الأوامر أو التعليمات في المستقبل.

وتقسم البرمجيات إلى نوعين:

1.2 برمجيات النظام: System Software وهذه البرمجيات هي كل من يستخدمها الحاسوب ليقوم بعمله على أكمل وجه، وهي التي تدير مختلف أنواع العمليات التي تتم في وحدات الإدخال، ووحدات التخزين الرئيسية والثانوية، ووحدات الإخراج في أجهزة الحاسوب. والبرمجيات أنظمة خاصة يتم تحميلها تلقائياً عند بدء تشغيل الحاسوب، وتعد الوسيط بين الأجهزة (Hardware) وبرمجيات التطبيق. وتقوم برمجيات التشغيل بمساعدة وحدة المعالجة المركزية (CPU) على فهم وتفسير خطوات البرمجيات الأخرى والتنسيق فيما بينها، التي على ضوءها يتم توجيه الوحدات الأخرى من الحاسوب ضمن احتياجات هذه البرمجيات، وتشمل هذه البرمجيات النظم التالية:

- **نظم التشغيل: Operating Systems** وهي النظم المصممة لتسهيل عملية استخدام الحاسوب في تنفيذ برمجيات التطبيق، وتتكون من مجموعة من البرامج التي تسيطر على عمليات وحدة التشغيل المركزية.
- **برامج ترجمة اللغات: Language Translation Programs** وهذه البرامج مصممة لترجمة اللغات، حيث تعمل على ترجمة تعليمات لغة البرمجة إلى أوامر بلغة الجهاز، مثل لغة الفورتران (FORTRAN)، والكوبول (COBOL)، والبيسيك (BASIC)، والباسكال (BASCAL).
- **برامج المنفعة: Utility Programs** وهذه البرمجيات تقدم عدة خدمات للمستخدمين من هذه البرمجيات، مثل أنشطة ترتيب ودمج ملفات البيانات وطباعتها، كذلك تقوم البرمجيات النفعية باكتشاف وتصحيح الأخطاء أثناء عملية تطوير البرامج.
- **نظم إدارة قواعد البيانات: Database Management Systems** وهي مجموعة من البرمجيات التي تراقب إنشاء واستخدام قواعد البيانات وصيانتها.

2.2 برمجيات التطبيق: Application Software وتمثل هذه برمجيات التطبيق حسب ما يشير إليها أنها كافة التعليمات التي توجه نظام الحاسوب نحو أداء أنشطة معينة بهدف معالجة معلومات ذات فائدة للمستخدمين للنظام. وتستخدم برمجيات التطبيق في تنفيذ وظائف عامة. كمعالجة النصوص، والجداول الإلكترونية، وقواعد البيانات، والبريد الإلكتروني، وكذلك وظائف خاصة أو محددة كبرامج معالجة العمليات، والمشتريات، والمحاسبة، والموارد

البشرية وغيرها من البرمجيات ذات الوظائف الخاصة، وتشمل هذه البرمجيات ما يلي: وتشمل هذه البرمجيات ما يلي:

- **برمجيات الجداول الإلكترونية: Spread Sheets** وهي برمجيات تعمل على تحويل شاشة الحاسوب إلى شبكة تتكون من عدد كبير من الأعمدة والصفوف، مثل برمجية الأكل (Excel).
- **برمجيات إدارة البيانات: Data Management Software**: وهي برمجيات تعمل على دعم وتخزين واسترجاع معالجة البيانات، وهي نوعان برامج التوثيق البسيطة وبرامج إدارة قواعد البيانات.
- **برمجيات معالجة النصوص: Word Processing** وهي برمجيات تسمح للمستخدم بمعالجة النصوص مثل برنامج word
- **برمجيات النشر المكتبي: Desktop Publishing** وهي برمجيات متطورة لمعالجة النصوص تتيح أداء الرسائل والنشرات الإخبارية والإعلانات من خلال الحواسيب الصغيرة.
- **برمجيات رسومات العرض: Graphics** وهي برمجيات تعمل على إيجاد وتخزين ونشر طباعة المخططات والرسوم البيانية والخرائط، وهي تعمل على تحويل البيانات الرقمية إلى رسومات وجدول وبرمجيات الوسائط المتعددة: **Multimedia** وهي برمجيات تسهل عملية دمج الوسائط المتعددة في عملية إدخال أو إخراج البيانات، وتشمل هذه الوسائط الصوت والرسوم المتحركة والنص والرسومات والصور.
- **برمجيات الاتصالات: Communications Software** وهي برمجيات تسمح بتبادل البيانات بين الحواسيب المتقاربة والمتباعدة، والتأكد بأنها ترسل بشكل ملائم وسرعة مناسبة، وبشكل يسمح الوصول إلى معلومات غير محددة من أي مكان في العالم من خلال الكوابل وخطوط الهاتف أو نظم البث الفضائي.

2. قواعد البيانات المشتركة وشبكات الاتصال وتبادل المعلومات:

1) قواعد البيانات المشتركة: Databases

تشكل قواعد البيانات المشتركة التنظيم المنطقي لمجموعات كبيرة من الملفات المتكاملة والمتراصة مع بعضها بعضا بعلاقات معينة، بحيث تكون البيانات مرتبة ومخزنة بطريقة نموذجية تسهل عملية إيجاد المعلومات المطلوبة. وتمثل قواعد البيانات المشتركة مجموعة من البيانات المتصلة مع بعضها البعض، وذات العلاقة المتبادلة فيما بينها. وتخزن البيانات بطريقة نموذجية دون تكراره إلكترونية في جهاز الحاسوب. ويتم السيطرة والوصول إلى البيانات من

خلال أوامر معينة وتجمع البيانات بطريقة تعتمد على علاقات محددة ومعروفة مسبقا بين أنواع محددة من البيانات الخاصة بالأعمال أو الحالات أو المشاكل التي تخص المنظمة.¹

هناك ستة أنواع من قواعد البيانات هي:²

- **قواعد البيانات التشغيلية: Operational Databases** وهي قواعد تحتوي على البيانات التفصيلية التي تدعم العمليات التشغيلية في المنظمة، ومنها: قواعد بيانات العميل، وقواعد بيانات الأفراد، وقواعد بيانات المخزون.

- **قواعد بيانات تحليلية: Analytical Databases** والتي تخزن فيها البيانات والمعلومات المستخلصة من قواعد البيانات التشغيلية حسب حاجة المديرين والمستخدمين لها في المنظمة

- **مخازن البيانات: Data Warehouses** تخزن فيها البيانات عن السنة الحالية والسنوات السابقة في المنظمة، وتعد هذه القواعد مصدرا رئيسا للبيانات التي تمت غربلتها ومراجعتها وتوحيدها في إطار تكاملها حتى يسهل استخدامها.

- **قواعد البيانات الموزعة: Distributed Databases** وهي التي تمكن المنظمات من القيام بإعادة توزيع نسخ أو أجزاء من قواعد البيانات مستخدمى الشبكة في المواقع، وقواعد البيانات الموزعة قد تكون نسخة من قواعد بيانات تشغيلية أو تحليلية

- **قواعد بيانات المستخدم النهائي: End User Databases** وتتكون من أنواع مختلفة من ملفات البيانات المعدة من قبل المستخدمين النهائيين تحمل على حواسيب ومحطات العمل العائدة لهم

- **قواعد البيانات الخارجية: External Databases** وهذه القواعد يسمح الوصول إليها مقابل رسوم أو بدون رسوم يدفعها المستفيدون من الشركات التي تعمل على الشبكة العالمية World Wide Web التي توفر عدد غير محدود من الصفحات ذات العلاقة.

¹ Turban, E., & wetherbe. Information technology for management. 3rd edition, john wiely &sons INS, Hoboken,2002. p520-545.

² Tompson R, cats-baril w, information technology and management with simnet MIS. 2nd edition. McGraw-Hill.2003. p 20

وهناك مجموعة من الخصائص والمزايا التي تتمتع بها قواعد البيانات منها:¹

- استقلالية البيانات: وتأتي من كون البيانات تكون مفصولة عن البرامج التي تستخدمها المنظمات.
- سهولة تداول البيانات: من أجل الوصول إليها مهما كان حجم هذه البيانات.
- تخزين البيانات في أكثر من موقع: حيث يتم تخزين البيانات ضمن حواسيب المنظمات المركزية والاستعانة بها وقت الحاجة.
- توحيد أشكال البيانات: من أجل مركزية البيانات لوجودها في قاعدة بيانات واحدة.
- سلامة وأمن البيانات: بمعنى حماية البيانات والمعلومات المخزنة داخل قاعدة بيانات المنظمة، من الدخول غير المشروع إليها أو فقدان أجزاء منها، وبالتالي المحافظة على سلامة البيانات المادية التحكم في الدخول، الثقة في المستخدم وسلامتها المعنوية تركيبة البيانات، هيئة البيانات) وهي تعد من المتطلبات الأساسية للأمن البيانات وسلامتها.
- ترابط البيانات بعلاقات منطقية: وهي تحقق هدف التداول المرن للبيانات والمعلومات داخل قاعدة البيانات.
- ترميز البيانات: ويتم من خلال إعطاء تعريفات وتسميات موحدة للبيانات، بحيث تكون معروفة لجميع مستخدمي القاعدة.
- قابلية المراجعة والتدقيق: ومن أجل تحديث البيانات والمعلومات، إضافة إلى القيام بتتبع أي دخول القواعد البيانات.

ويتعامل مستخدم البيانات مع قاعدة بيانات النظام من خلال برمجيات نظام إدارة قواعد البيانات Data Base Management System: DBMS

والتي تقع كواجهة بينهما، فلا يتم التعامل مع البيانات إلا من خلال تلك البرمجيات، ويتكون نظام إدارة قواعد البيانات عادة من العناصر التالية:²

- النسق: وهو دليل قاعدة البيانات، يتحدد فيه شكلها من حيث عدد ملفاتها وأنواعها وسجلات كل منها، وتعريف كل حقل من حقول هذه السجلات شكلا وحجما ونوعا، كما يحتوي هذا النسق على أنساق فرعية،

¹ Tompson R, cats-baril w, information technology and management with simnet MIS. 2nd edition. McGraw-Hill.2003. p 25

² Laudon c, laudon P. management information systems: managing the digital firm, 13th edition. Pearson. 2013.p40

تحتوي كل منها على وصف تركيبى لبيانات أحد التطبيقات، ولهذا لا يتاح أمام مستخدم تطبيق ما إلا البيانات المتعلقة بهذا التطبيق فقط.

- **المعالجة:** وتسمح بتنفيذ مختلف العمليات على قاعدة البيانات من إضافة وتعديل وتحديث، حيث يقوم المستفيد بتحديد ما يريده من خلال برنامجه التطبيقي في حين يقوم نظام إدارة قاعدة البيانات بإنشاء برنامج لتأمين البيانات التي يريدها.

- **لغة الاستفسار** من خلال يتمكن المستفيد من تحديد البيانات التي يريدها من قاعدة البيانات والشكل الذي يجب أن تكون عليه هذه البيانات، إذ إنها لغة برمجة مبسطة، لا تتطلب خبرة برمجية متعمقة، تسمح للمستفيدين ذوي الدراية المحدودة بالبرمجة باستخدام النظام.

- **البرامج المساعدة:** وهي مجموعة البرامج التي تستخدم في بناء قاعدة البيانات، وفي استنساخها، وإعادة تخزين بياناتها من أجل حماية النظام من التلف أو فقدان المحتمل للقاعدة البيانات. وتزود برمجيات القواعد المستخدم بأدوات سهلة تمكنه من التعامل مع قواعد البيانات في حالات الإضافة والحذف والإدماة والإخفاء والطبع. وتوظف هذه البرمجيات لأغراض التخطيط واتخاذ القرار. وهنا لا بد من التفريق بين قاعدة البيانات التي تتكون من مجموعة من الملفات المرتبطة معا، وبين نظام إدارة قواعد البيانات الذي يمثل مجموعة من البرمجيات التي تعتمد على كفاءة ترابط البيانات.

يتطلب نظام إدارة قواعد البيانات من المنظمة إعادة تنظيم الدور الاستراتيجي للمعلومات والبدء بفاعلية لإدارة تخطيط المعلومات كمورد إستراتيجي، وهذا يعني أن على المنظمة أن تعرف متطلباتها من المعلومات حتى تطور وظيفة إدارة البيانات. فإدارة البيانات عبارة عن وظيفة تنظيمية لإدارة مورد البيانات، وهي المسؤولة عن إيجاد سياسة للمعلومات وإجراءات تأمين المعلومات بجودة معيارية، والتي تجعل البيانات تدار كمورد تنظيمي، كما تتضمن تطوير سياسات المعلومات، والتخطيط للبيانات، وتصميم قواعد البيانات، وتطوير قاموس البيانات.

ويرى الباحث أن قواعد البيانات هي عبارة عن مجموعة البيانات المبنية التي تم جمعها التي يتم السيطرة عليها والدخول لها من خلال أجهزة الحاسوب اعتمادا على العلاقات المنطقية التي تربط بينها. فقواعد البيانات هي عبارة عن وعاء يحوي مجموعة من البيانات المخزنة في ملفات التي يتم تحليلها ومعالجتها لتصبح معلومات مفيدة يسهل الرجوع إليها والاستفادة منها.

(2) شبكات الاتصال وتبادل المعلومات Networks Communication and Information System

هو النشاط الذي يهتم بنقل وتبادل الأفكار والأنشطة بين أطراف عملية الاتصال، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها أو بوصفها العملية التي يحاول من خلالها الأفراد بناء مشتركة عن طريق الرسائل الرمزية. ومن أهداف تطبيق نظام الاتصالات الحديثة في المنظمة تسهيل تدفق البيانات في قنواتها المختلفة على النحو الذي يسمح بوصولها إلى مكان معالجتها في الكم والوقت والنوع والدقة المناسبة. كما يهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات من المكان الذي تتوافر فيه إلى مختلف مواضع صنع القرارات التي تحتاجها لأغراض صنع مختلف القرارات التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية. كما تهدف إلى تحقيق التماسك والترابط وذلك على المستويين الداخلي (بين أجزاء المنظمة والخارجي) وبين المنظمة وبيئتها الخارجية)، وأيضاً تخفيف حدة الصراعات سواء ما يتعلق منها بالصراع على مستوى المنظمة (الصراع التنظيمي)، أو ما يتعلق منها بصراع المنظمة ضمن البيئة مع المنظمات الأخرى.

وتزداد الحاجة إلى الاعتماد على الاتصالات في المنظمة في مجال تناقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الدوائر والأقسام المكونة لأية منظمة أو بيئتها وبين محيطها الخارجي، والممثلة بالبيئة التي تعمل في ظلها هذه المنظمات والتي أخذت تتسم بالعالمية، مما أظهر الحاجة الكبيرة إلى السرعة، إذ بدأت الشبكات بالظهور بدءاً بالشبكات الداخلية والشبكات الواسعة وانتهاءً بالشبكات العالمية (الإنترنت). تعرف الاتصالات بأنها عملية بث إشارة تحتوي على بيانات ومعلومات من خلال وسيلة اتصال تعمل على نقلها من المرسل إلى المستقبل، أما الشبكات فهي عبارة عن وسائط الاتصال والأجهزة والبرمجيات اللازمة لربط نظامي حاسوب مع بعضهما البعض.

وتحتل الشبكات مكانة بارزة في تقنية الإدارة الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة وسرعة التشغيل ودعم صناعة القرارات، وذلك من خلال كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل المعلومات، والتشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها، والمشاركة في البرمجيات، وفي المعلومات ونقل البيانات.

وحيث يوجد الأنواع الآتية من الشبكات:

1.2 الشبكات المحلية (LANs) Local Area Networks

تتكون من مجموعه الحواسيب والأجهزة الموجودة في أقسام الشركة المتصلة مع بعضها والموزعة ضمن منطقة جغرافية صغيرة نسبياً، والشبكات المحلية هي شبكات تعمل على ربط عدد من الحواسيب في مكتب صغير، أو جميع الحواسيب في مبنى واحد أو جميع الحواسيب في عدة مبان متقاربة أو تكون بين منظمات متقاربة، وكذلك بين عدة

مبان أو داخل منطقة جغرافية صغيرة. والشبكات المحلية مصممة لربط الحواسيب الشخصية وأجهزة رقمية أخرى ضمن مساحة (500) مترا. ويمكن ربط الشبكات المحلية مع الشبكات الواسعة وشبكات أخرى من خلال الإنترنت. ويتميز هذا النوع من الشبكات بالسرعة العالية، وقلة أخطاء التراسل، ويأخذ هذا النوع من الشبكات أشكالاً مختلفة، مثل الشبكة النجمية، الحلقية، والخطية، وتم الاستفادة من هذه الشبكات من أجل المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات.

2.2 الشبكات الواسعة (WANs) Metropolitan Wide Area Networks

تتعدى هذه الشبكة حدود الدولة الواحدة إلى دول أخرى، وقد ظهرت الحاجة إلى هذه الشبكات بسبب محدودية الشبكات المحلية وعدم قدرتها على تلبية حاجات المنظمات الكبيرة التي تنتشر أنشطتها في مواقع جغرافية متباعدة. وتقوم هذه الشبكات بتغطية مناطق جغرافية واسعة متعددة، وتمتد عبر مساحات جغرافية بعيدة وترتبط أقاليم أو دول أو قارة في العالم، وأن أكثر الشبكات الواسعة والعالمية هي الإنترنت. وترتبط الحواسيب بالشبكة الواسعة من خلال الشبكات العامة مثل نظام الهاتف ونظم كوابل خاصة أو من خلال خطوط مستأجرة أو من خلال الفضائيات. وتتطلب هذه الشبكة استخدام أجهزة ووسائط ربط ومعدات تراسل (خطوط هواتف، وكابلات، وألياف ضوئية، وأقمار صناعية) لكي تتلاءم مع بعد المسافات وعدد المستخدمين الكبير، إضافة للحجم الضخم من المعلومات. وتمكن هذه الشبكة المنظمات من تقديم خدماتها في دول متعددة، كما تؤدي إلى زيادة ربطها مع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى.

3.2 الشبكات الإقليمية: (Metropolitan Area Network MAN) وهذا النوع من الشبكات يعمل بمبدأ عمل

الشبكات الواسعة بنفسها، إلا أنها تخدم منطقة جغرافية أقل سعة تصل إلى حدود المدن أو ضواحيها أو مقاطعات معينة ضمن منطقة جغرافية محدودة داخل حدود الدولة الواحدة.

4.2 شبكات الخادم / المستخدم: (Client / Server Networks) وهذا النوع من الشبكات يقسم الى نوعين

الأول الخادم (Server) الذي يتيح ما لديه من مصادر لمستخدمي الشبكة، والثاني هو دور الزبون (Client) وهو الطرف الذي يستفيد من المصادر التي يوفرها الخادم.

5.2 شبكات النظير للنظير: (Peer to peer Networks) ويمثل هذا النوع من الشبكات البيئة التي تكون فيها

جميع الأجهزة متساوية، حيث تلعب فيها دور الخادم والمستخدم في ذات الوقت، مما يعني أن هذه الشبكة تمتاز بأن

جميع الأجهزة تقوم بوظائفها بالقابلية والمسؤولية نفسها. ويرى¹ (Laudon & Laudon (2013) ان الشبكة العالمية العنكبوتية هي مجموعة من الوثائق والمصادر المتصلة معا والمرتبطة مع بعضها البعض عن طريق (Hyperlinks) وعناوين الإنترنت (URLs) وهي خدمة يمكن الوصول إليها من خلال الإنترنت عن طريق متصفحات الويب بحيث يتجول المستخدم بين صفحات الويب عن طريق الروابط الديناميكية. وتحتوي صفحة الشبكة على مزيج من بيانات الحاسوب مثل الصور الفوتوغرافية، والرسومات (Graphics)، والصوتيات، والنصوص، والفيديو، والوسائط المتعددة والمحتويات التفاعلية (Contents Interactive) وكذلك الألعاب، وأن هذه الشبكة تقدم عددا كبيرا من الخدمات أهمها²:

- الحصول على المعلومات والبيانات بشتى أشكالها (نصوص، صور، رسم).
- استقبال وإرسال الرسائل من خلال فتح موقع خاص وحفظها.
- الإعلان والتسويق للمنتجات والخدمات من خلال تصميم صفحات إلكترونية.
- إرسال طلبات الشراء وإتمامها، واستيفاء أثمان المواد المشتراة من خلال بطاقات الدفع الإلكتروني
- تنفيذ عمليات المنظمة المختلفة المبنية على الاتصال بأشخاص ومنظمات أخرى مثل التوظيف والاتصال بالعملاء، وغيرها من الوظائف والخدمات التي تقدمها هذه الشبكة.

المطلب الثالث: تأثيرات الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات

1. تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات وأهم الإبداعات المبنية على تكنولوجيا المعلومات:

1.1- تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركات:

غالبا ما يؤدي إستخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تمكين الشركات من القيام بتنفيذ عمليات الشركة بكفاءة وتنفيذ الإستراتيجيات المتعلقة بتحقيق أهداف الشركة والمتمثلة بزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وتحقيق معدلات نمو مرتفعة وتحقيق ميزات تنافسية وتحسين مستوى نشاط الشركة وزيادة الإنتاجية بشكل كفؤ وفعال. بالإضافة إلى زيادة دور الهيكل التنظيمي الملائم الذي يساعد في تحقيق معدلات أداء مرتفعة وذلك من خلال³:

¹ Laudon c, laudon P. management information systems: managing the digital firm, 13th edition. Pearson. 2013. P60

² Laudon c, laudon P. management information systems: managing the digital firm, 13th edition. Pearson. 2013.p62

³ Lindsey and others, " An Application of Information Technology For Competitive Advantage In The Cotton Industry", IS Quarterly, Vol 14, N°4,1990, pp: 347-357.

- تمكين المؤسسات من الدخول إلى أسواق جديدة والوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء في الأسواق المحلية والخارجية واستخدام وسائل ترويجية تغطي شريحة واسعة من العملاء وتسريع عمليات البيع والشراء. هذا بالإضافة إلى مكنة الأنشطة وعمليات المؤسسات المختلفة وزيادة الإستغلال للموارد الحالية وتقليل تكلفة تصميم السلع وتحسين مستوى السلع والخدمات¹.
- تمكين المؤسسات من إستغلال مواردها المختلفة الإنتاج المخرجات المختلفة بأقل التكاليف كما تعمل على تخفيض تكاليف المنظمة التشغيلية والإدارية والتسويقية مع المحافظة على نفس المستوى من المخرجات كما أن إستخدام تطبيقات الحاسوب في تنفيذ العمليات المالية والتجارية التي تقوم بها الشركة مثل نقاط البيع الإلكترونية وغيرها التي تساهم في تقليل التكاليف وتقليص المدة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- إعادة هيكلة تكاليف الصناعة الناتجة عن دعم وفورات الحجم والمشاركة في الموارد والحصول عليها من موارد مختلفة.
- تحسين نوعية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة وزيادة عدد الفرص المتاحة أمام المنظمات في الأسواق الداخلية والخارجية مما يساعد في تطوير وتقييم هذه الفرص من خلال المعلومات المتاحة وبالتالي تعزيز موقع المنظمة الإستراتيجي وتحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة الناتجة عن إستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية.
- تحسين المركز التسويقي للشركة في القطاع الذي تعمل فيه عن طريق زيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين وتحديد اتجاهات تطوير السوق المستقبلي وزيادة الدقة في التنبؤات البيعية المستقبلية وبالتالي زيادة الدقة في تخطيط الإنتاج وحساب التدفقات النقدية.
- زيادة الإبداع التنظيمي عن طريق تفعيل عملية إيجاد طرق جديدة لإنتاج سلع وخدمات مختلفة وتوزيعها على العملاء وخلق مجالات جديدة في العمل ذات جدوى اقتصادية وفنية وإستغلال الفرص التسويقية بإستخدام الشبكات اللازمة لتطوير السلع والخدمات.
- زيادة التنسيق التنظيمي والترابط بين أجزاء الشركة الداخلية والأطراف ذات العلاقة بالمنظمة العملاء وموردي السلع والخدمات والبنوك وغيرها. فمثلا نجد أن الشركة تستطيع إتمام عمليات البيع والشراء والتحصي

¹ Lucas, "Using Technology to Design Organization", Journal of Management Information System, Vol 10, No 4,1996, pp :09-23

والتسليم إلى العملاء وتقديم الخدمات للعملاء من خلال الشبكات وتبادل البيانات والمعلومات إلكترونياً بين الشركة وعملائها¹.

2.1 الابداعات المبنية على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في أداء وظائف الأعمال:

هناك العديد من الإبداعات والابتكارات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في أداء وظائف الأعمال في الشركة سواء كانت تصنيعية أو بيعية أو شرائية أو مالية وغيرها. وفيما يلي بعض هذه الابتكارات التي تؤثر على أداء وظائف الأعمال:

(1) نظم تصميم المنتجات: (Product Design Systems)

يعتبر استخدام التصميم بواسطة الحاسوب (Computer Aided Design) أحد التطبيقات المبنية على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بشكل كبير من قبل الشركات في عمليات تصميم المنتج وهو عبارة عن برمجيات حاسوبية أو حزم عمل متكاملة المحطة العمل المكونة من الأجهزة والبرمجيات التي تساعد المستخدم في القيام بالرسم وتطوير تصميم المنتج على شاشة الحاسوب بالإضافة إلى إمكانية قيام المصمم بعمل التغييرات المتعددة على التصميم بكل يسر وسهولة. ويحقق استخدام الحاسوب في تصميم المنتج عدة منافع أساسية أهمها:

- القدرات العالية للرسم حيث أصبح بمقدور مصمم المنتج أن يرى المنتج من منظور متعدد ومختلف بالإضافة إلى تقليل زمن التصميم ومراجعته وتقليل الأخطاء إلى مستويات متدنية جداً وإيجاد البدائل العديدة للتصميم.
- تخزين التصميم واسترجاعه حيث تستطيع بعض أنظمة التصميم بمساعدة الحاسوب تخزين خصائص التصميم وصفات المنتجات الجارية ومكوناتها.
- التقييم الآلي للمواصفات التي تعتبر واحدة من أكبر الأمور المستهلكة للزمن في تصميم المنتجات ذات الخصائص الفنية العالية مثل القوة ومقاومة الحرارة، حيث يتم برمجة الحسابات بموجب نظام التصميم بمساعدة الحاسوب واستخدامها في حالة قيام المصمم بتغيير التصميم بشكل أو مظهر المنتج ومكوناته وأجزائه أو تغيير المواد المستخدمة في الإنتاج حيث يتم إعادة الحسابات ومقارنتها مع متطلبات المنتج، ويسمى هذا بالهندسة بمساعدة الحاسوب.² (Computer Aided Engineering)

¹ Shin, " The Impact Of Information Technology On Financial Performance : The Important Of Strategic Choice", op.cit , p230.

² عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص ص 192-193

(2) **نظم الشراء: (Procurement Systems)** وتهتم هذه النظم بشكل أساسي بتخطيط أنشطة المشتريات والتخزين التي يجب أن تتم في ضوء الخطة الإنتاجية ومستويات المخزون الحالية، وغالبا ما يتم تحديد حجم المواد المطلوب شراؤها استنادا إلى أنواع وكميات المنتجات المطلوبة وقوائم المواد الخاصة بهذه المنتجات ومستويات المخزون الحالية المتوفرة من المواد. ويعتبر نظام تخطيط الإحتياجات المادية نواة نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة الوظيفية في المنظمات الصناعية ويعتمد هذا النظام على البيانات التي يتم تجميعها بواسطة نظم معالجة البيانات. فنظام تخطيط الإحتياجات المادية يغذي نظام معلومات المشتريات بالمعلومات اللازمة لإعداد طلبات الشراء ومتابعة تنفيذها، ولا يمكن أن يعمل هذا النظام إلا من خلال نظام إدارة الإنتاج الذي يزوده بالمعلومات المتعلقة بحجم المبيعات المتوقع أو بطلبات الزبائن المطلوبة للتنفيذ خلال الفترة القادمة¹.

ومن أشكال التكنولوجيا التي تستخدم في إدارة عمليات الشراء إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management) الذي يعمل على التنسيق بين الموردين والمنشأة ويحقق هذا النظام فوائد لكل من الشركة أو الموردين تتمثل بتخفيض حجم المخزون في المنشأة وتخفيض الفاقد من المخزون. ويساعد استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات أيضا في عمليات تبادل المعلومات إلكترونيا من خلال نظم تبادل المعلومات إلكترونيا (Electronic data Inter change Systems) الذي يعمل على تنظيم عمليات البيع والشراء والمدفوعات المرتبطة بها بين المنشآت والموردين مما يجعل عمليات الشراء تتم بشكل أسرع وأكثر كفاءة بالإضافة إلى توفير السرية التامة في إنجازها.

(3) **أنظمة التصنيع والعمليات: (Manufacturing and Operating Systems)** وهي عبارة عن نظم مصممة تكنولوجيا لدعم وتشغيل نشاطات الإنتاج والتصنيع والعمليات في الشرك والمتمثلة في تخطيط العمليات طويلة المدى في مستوى المنظمة الإستراتيجي وجدولة الإنتاج وتجهيزاته في المستوى التكتيكي ومراقبة الإنتاج ومراقبة المخزون وإصدار تقارير العمليات في المستوى الفني وتوثيق طلبات وحزم الإنتاج ومراقبة الآلة.

ويقوم نظام التصنيع والعمليات على توفير تطبيقات حاسوبية تساعد في إنجاز عمليات ونشاطات الإنتاج في كافة مراحل إنتاج السلعة² ومنها التصنيع باستخدام الحاسوب الذي يعرف على أنه استخدام نظم الحاسوب للتخطيط والإدارة والسيطرة على عمليات التصنيع من خلال التفاعل المباشر أو غير المباشر مع الحاسوب.

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 87
² إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 99.

ومن التعريف السابق يتضح أن التصنيع باستخدام الحاسوب يضم كافة الأنشطة التي تدخل في عمليات التخطيط والتحكم بالإنتاج في المصانع المختلفة، مثل التحكم الرقمي الحاسوبي (Computer Numerical Control: CNC) وقيادة الإنسان الآلي الصناعي (Industrial Robotics) وتخطيط عمليات الإنتاج (Process Planning) والتخطيط الشامل للمصنع، بما في ذلك تخطيط الجداول الإنتاجية وتخطيط الإحتياجات من المواد والسعة الإنتاجية. ويساعد استخدام الحاسوب في عمليات تصنيع المنتج وفقا للمواصفات التي تم تخزينها في قاعدة بيانات التصميم ويمكن أن يستخدم الحاسب الآلي أيضا في عمليات تداول المواد وتغذية ماكينات الإنتاج.

4) أنظمة المبيعات والتسويق: (Sales and marketing Systems) هي عبارة عن نظم محوسبة مصممة تكنولوجيا لتشغيل عمليات التسويق والمبيعات في المنظمة والمتمثلة في وضع خطط التسويق والتنبؤ الإستراتيجي للمبيعات وتحليل المبيعات حسب المناطق وإدارة المبيعات وغيرها، وتستخدم أيضا في إصدار تقارير التسويق والمبيعات وتطوير تصميم السلع حسب الطلب والعملية التسويقية.

وتعتبر التجارة الإلكترونية (electronic Commerce) أحد أهم أشكال تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في عمليات التسويق والمبيعات وتعرف على أنها تلك العمليات التجارية المتبادلة والتي تتم عادة بين المنتجين والبائعين مثل منتج السلعة وبائعها وهو مقدم السلعة عادة وبين المشتريين وهم عادة المستهلكين للسلع المختلفة أو عملاء ووسطاء الخدمات وذلك من خلال الوسائل الإلكترونية الشائعة وفي مقدمتها شبكة الإنترنت. ويعتبر أيضا مراقب نقطة المبيعات (Point of Sales) أحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عمليات المبيعات والتسويق وهو مزيج من سجل النقد ومراقب الحاسوب بحيث يتم من خلاله تحصيل البيانات التي تصف عمليات البيع أوتوماتيكيا¹.

5) نظم المحاسبة والتمويل: (Accounting and Financial Systems) وهي عبارة عن نظم تعتمد على التكنولوجيا لدعم وتشغيل النشاطات المالية وتزويد الإدارة بالمعلومات والحقائق عن النشاطات المالية في المنظمة لكافة مستوياتها من خلال المساعدة في تخطيط الأرباح والموازنة وتخطيط الإستراتيجيات المالية وتحليل السعر والربحية وتحليل التكاليف ودعم القرارات المالية وتحليل الإستثمار الرأسمالي وإعداد الموازنات

¹ عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 68.

والقوائم المالية والمساعدة في إدارة النقدية والذمم والأصول ورأس المال، وتتألف نظم المعلومات المالية والمحاسبية من¹:

- نظام المعلومات المحاسبي: ويقوم هذا النظام بتدقيق حسابات القبض والدفع والحسابات العامة.
- بنظام المراجعة الداخلية: ويقوم هذا النظام بتدقيق السجلات المحاسبية للتأكد من دقتها وتقييم عمليات الشركة من وجهة النظر الحالية.
- نظام الإستخبارات المالية: يقوم بتجميع المعلومات المتعلقة بالعناصر البيئية التي تعمل ضمنها المنطقة والتي لها تأثير مباشر على تدفق الأموال من وإلى المنطقة ويشمل هذا المؤسسات المالية وحملة الأسهم والمالكين والجهات ذات العلاقة.
- نظام التنبؤات المالية: ويتم من خلاله الحصول على توقعات بعيدة المدى تساعد في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- نظام إدارة الأرصدة المالية: الذي يهتم بإدارة تدفقات الأموال من وإلى المنظمة.
- نظام الرقابة المالية: ويقوم بإعداد ميزانية التشغيل وتوفير معلومات التغذية العكسية للمديرين لتمكينهم من ضبط النفقات الفعلية ومقارنتها مع الميزانية المخصصة.

ومن تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على النظم المالية أيضا تغير أشكال واستخدامات الأموال فمع ظهور بطاقات الفيزا والبطاقات المدفوعة مسبقا والتحويل الإلكتروني للنقود وما شابهها بحيث أصبح بإمكان الجميع إتمام عمليات الشراء والبيع وتحويل المبالغ من حساب معين الى الحساب آخر بشكل يسر وسلس ودون تعقيد بالإضافة إلى إمكانية استخدامها على مستوى دولي.

2. مدى ملائمة مقاييس الأداء التقليدية والحديثة لتقييم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:

1.2- مفهوم مقاييس الأداء التقليدية وأوجه القصور والانتقادات الموجهة إليها:

(1) مفهوم قياس الأداء: بمراجعة التراث الفكري المحاسبي وجد الباحث تعدد الدراسات التي تناولت مفهوم قياس الأداء على النحو التالي:

¹ عبد الرحمن الأحمد العبيد وآخرون، نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 90.

❖ إن قياس الأداء يعني القيام بعملية فحص وتحليل للنتائج المحققة من خلال مقارنتها بالأهداف المخططة سعياً إلى العوامل الرئيسية المؤثرة في تلك النتائج.

❖ أما عبد السلام¹ فيرى قياس الأداء بأنه "عملية فحص وتقييم نتائج الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومحركات هذه النتائج لضمان التحسين المستمر".

ومما سبق أصبح تحسين وتطوير الأداء من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال كشرط ضروري لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة الأعمال، والتي تتسم بالديناميكية والمنافسة الشديدة، ولتحقيق التحسين المستمر للأداء لابد أولاً من تحقيق القياس والتقييم الموضوعي للأداء.

ولذلك تقوم نظم قياس الأداء بدور رئيسي في تطوير الخطط الاستراتيجية لمنشآت الأعمال، وقياس مدى تحقيقها لأهدافها. وقد أوضحت بعض الدراسات أن نظم قياس الأداء التي تعتمد على المقاييس المالية التقليدية غير فعالة وغير قادرة على أداء هذا الدور الرئيسي. وإزاء ما سبق، إن استخدام مقاييس الأداء المالية لدعم استراتيجية الشركة وتقييم الأداء في ظل ظهور بيئة الأعمال شديدة التنافسية والتي أحدثت العديد من التغيرات والتطورات الناتجة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة، هذه التغيرات خلقت الحاجة إلى تحسين مقاييس الأداء من أجل التحسين المستمر.

2.2 أوجه القصور في مقاييس الأداء المالية التقليدية لتقييم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات: تشير العديد من الكتابات إلى أن مقاييس الأداء المالية غير كافية لاتخاذ قرار في بيئة تنافسية سريعة التغير، وقد أوردت هذه الدراسات العديد من أوجه القصور كما يلي:²

- إن نظام قياس الأداء المالي غير فعال في الرقابة على التكاليف لتركيزه على مرحلة الإنتاج وإهماله لباقي المراحل الأخرى والتي تعتبر مرحلة التصميم من أهمها في مجال الرقابة على التكاليف لأنها ترتبط بعناصر تكاليف تتراوح من 85% إلى 90% من تكلفة المنتج.

- إن مقاييس الأداء المالية التقليدية مقاييس تاريخية داخلية حيث تركز على الأداء المالي الداخلي فقط للمنشأة دون وضع أي اعتبار أو اهتمام لأداء المنافسين، كما لا يعطي وزناً للاعتبارات الاستراتيجية طويلة الأجل مثل مستوى الجودة، ومستوى رضا العملاء

¹ هشام محمد عبد السلام. بطاقات الأداء المتوازن الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2009. ص: 67.
² أبو خشبة، عبد العال. مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية. مجلة البحوث المحاسبية. السعودية. المجلد الخامس. العدد الثاني. 2001. ص: 107

- تركيز اهتمام المقاييس المالية التقليدية لقياس الأداء على النتائج في الأجل القصير، رغم أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسين.
- تركيز اهتمام المقاييس المالية التقليدية لقياس الأداء على النتائج النهائية للأداء، وعدم الاهتمام بمحركات أو مسببات الأداء.
- إن المقاييس المالية التقليدية لم تعد صالحة للاعتماد عليها وحدها في عملية اتخاذ القرارات حيث أنها تعبر عن الأداء في الفترات السابقة، وبالتالي لا نستطيع الاعتماد عليها في التنبؤ بالمستقبل.
- تتجاهل المقاييس المالية التقليدية أهمية الأصول المعنوية في تحقيق قيمة للمنشأة وفي الحصول على ميزة تنافسية.
- تحمل المقاييس المالية التقليدية الأنشطة التي يصعب التعبير عنها ماليا كالجودة، والبحوث والتطوير، والمنافسة.
- إن مقاييس الأداء المالية التقليدية غير فعالة في توجيه الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، وذلك لارتباطها بالماضي وإهمال النظرة المستقبلية وعدم ربطها بالأهداف الاستراتيجية.
- إن النظام المالي التقليدي لقياس الأداء يتسم بالثبات وعدم الحركة أو المرونة وذلك لأن هذا النظام ومقاييسه وفلسفاته وتوجيهاته قد تم تحديدها في ظل ظروف تتسم بالثبات والاستقرار سواء فيما يتعلق بالأسواق أو نمطية المنتجات وعدم تنوعها أو بأذواق المستهلكين التي تتغير بظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات.
- يهتم النظام المالي التقليدي لقياس الأداء بخدمة فئة واحدة من بين الفئات العديدة المهمة بنشاط المنشأة وهي فئة أصحاب رأس المال، أي تهتم أهدافه بتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق أكبر ربح ممكن لأصحاب المنشأة. مع إهمال الفئات الأخرى المهمة بنشاط المنشأة في حين أصبحت الأهمية النسبية لتحقيق رغبات واحتياجات العملاء، لا تقل وربما تزيد في بعض الأوقات والحالات عن فئة أصحاب المنشأة.

3.2 الانتقادات الموجهة إلى الأساليب المالية التقليدية لتقييم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:

ترى العديد من الدراسات أن أهم الانتقادات هي:

- هناك صعوبة في التبرير الاقتصادي لمشروعات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بالأساليب المالية التقليدية، وذلك لأن عوائد استثمارات المعلومات عادة ما تكون غير ملموسة مثل تحسين الاتصالات، تنسيق المراقبة، مزايا تنافسية، والتي يصعب قياسها كمياً من أجل تبرير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
- إن الاستمرار في تطبيق الأساليب المالية التقليدية لتقييم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وتضليل اتجاهات الإدارة العليا بشأن اتخاذ قرار الاستمرار في استغلال المشروع أو الاستغناء عنه، وذلك بسبب صعوبة إظهار عوائد ملموسة على الموارد التي أنفقت على إعداد وتنفيذ وتشغيل نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي.
- يعتقد المحاسبون ورجال التمويل في تقييمهم للاستثمارات بالطرق المالية التقليدية أن العائد يأتي من الاستثمارات نفسها، ولكن الحقيقة مختلفة تماماً لأن تعزيز ودعم الأرباح يأتي من المركز التنافسي في السوق. والاستثمارات الجديدة لزيادة المبيعات تدل ضمناً على التغير في المركز التنافسي، ولذا يجب أن يكون هذا التغيير هو بؤرة ومحل اهتمام وتركيز الاستثمار الجديد.

وإزاء ما سبق، فقد أدى القصور الملحوظ في مقاييس الأداء المالية التقليدية إلى ظهور تطورات حديثة في مجال قياس الأداء، حيث اتجهت الدراسات للبحث عن أساليب جديدة لقياس الأداء، والتي أكدت على أهمية وجود مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية، ومن ثم الانتقال إلى نظام قياس أداء متعدد الأبعاد يأخذ في اعتباره أبعاداً مختلفة لأداء المنظمة ويضم مقاييس مختلفة تعكس الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ومرتبطة باستراتيجية المنظمة.

3. أوجه الاستثمار الحديثة في تكنولوجيا المعلومات:

1) التجارة الإلكترونية E-commerce :

- المفهوم:

أصبحت التجارة الإلكترونية واحدة من أسرع الصناعات نموًا في العالم، إذا ما قورنت بالصناعات الرقمية الأخرى سريعة النمو. ووفقاً لشركة Statista للإحصائيات فقد بلغت مبيعات التجارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم عام 2017 نحو 2.3 تريليون دولار، ومن المتوقع أن ترتفع إيرادات التجزئة الإلكترونية إلى 4.88 تريليون

دولار في عام 2021. وقد أغرت هذه الأرقام آلاف رواد الأعمال للانتقال إلى عالم التجارة الرقمية بطرق مختلفة، سواء من خلال إطلاق شركاتهم الخاصة، أو استكشاف نماذج أعمال تدعم المتاجر الإلكترونية التشاركية.¹

وتعرف التجارة الإلكترونية بأنها "التنفيذ الإلكتروني لكل ما يتصل بعمليات التداول التجاري من شراء وبيع السلع وتقديم والحصول على الخدمات والمعلومات من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكات التجارية العالمية. كما تتضمن التجارة الإلكترونية كل من الإعلان عن السلع والبضائع والخدمات، وتقديم المعلومات عن السلع والبضائع والخدمات، التفاعل والتفاوض بين البائع والمشتري، عقد الصفقات وإبرام العقود، علاقات العملاء التي تدعم عمليات الشراء والبيع وخدمات ما بعد البيع، سداد الالتزامات المالية من خلال وسائل الدفع الإلكتروني، كما تتضمن عمليات توزيع وتسليم السلع ومتابعة الإجراءات".²

إذن يُشير مفهوم التجارة الإلكترونية E-Commerce إلى كل التبادلات التجارية التي يقوم بها الأفراد والشركات والهيئات في داخل الدولة الواحدة أو بين الدول باستخدام شبكة الإنترنت. ونشأت في كثير من دول العالم متاجر ومعارض وصالات مزادات ليس لها وجود فعلي وإنما تقوم بعرض منتجاتها والتسويق لها وبيعها من خلال الإنترنت، أكبرها على الإطلاق شركة أمازون الأمريكية التي بدأت نشاطها عام 1994 والتي وصلت أرباحها عام 2018 إلى 869.2 مليار دولار، وذلك وفقاً للتقرير السنوي للشركة، وهو مبلغ يتجاوز إجمالي الناتج المحلي لكثير من دول العالم. ويمكن تحديد أنواع التجارة الإلكترونية من خلال تحديد الأطراف المتعاملة فيها سواء مستهلكين أو منشآت وفيما يلي هذه الأنواع:

- **B2C/ Business- to- Consumer:** حيث تتعلق ببيع المنتجات والخدمات من قبل الشركات للمستهلكين، وذلك عبر الإنترنت. وهو النموذج الأكثر شيوعاً، ففي الحقيقة كل ما تشتريه على النت يدخل ضمن هذا النوع، ويتميز بأنه تعاملاته أسرع من غيره. أي إنك تتخذ قرارك الشرائي بسرعة، خاصة إذا كان المنتج معقولاً في قيمته المادية.
- **B2B/ Business- to- Business:** يتعلق هذا النوع بالتعاملات بين الشركات، حيث تبيع الشركة منتجاتها إلى شركة أخرى. لكن في هذا النوع تحتاج إلى كثير من الاحترافية والإقناع، حتى تضمن شراء شركة ثانية خدمات شركتك.

¹ اطلع عليه بتاريخ 2021-08-18 www.statista.com

² Choen. S. and Kallirroi, G. (2006) E-Commerce Investments from an SME Perspective: Costs, Benefits and Processes. The Electronic Journal Information Systems Evaluation. Vol. 9. No.2. pp. 45-56

• **C2B/ Consumer- to- Business:** إنه نموذج المستهلك إلى الأعمال، حيث يقوم الأفراد ببيع منتجاتهم وخدماتهم إلى الشركات. كما أنّ التسويق بالعمولة يدخل ضمن هذا النطاق أيضاً. بالإضافة إلى هذا تكمن ميزة C2B في تنافسيته في مجال تسعير السلع والخدمات أيضاً.

• **C2C/Consumer-to- Consumer:** إنّ هذا النوع من التجارة الرقمية القائمة على مبدأ من المستهلك إلى المستهلك، يمكن أن يشكل سوقاً عبر الإنترنت. حيث تربط المستهلكين ببعضهم من خلال تبادل السلع والخدمات، بالإضافة إلى أنهم يكسبون أموالهم من خلال رسوم يفرضونها على خدمات معينة.

- مزايا التجارة الإلكترونية:

تتميز عمليات التجارة الإلكترونية بمزايا كبيرة ساهمت في تطورها ودفعها إلى الأمام، أهمها الانتشار العالمي حيث تتجاوز التجارة الإلكترونية الحدود الجغرافية والحاجة إلى فتح فروع للمتجر بالقرب من المستهلكين.

كما يمكن من خلال المتاجر الإلكترونية التسوق في أي وقت دون التقيد بساعات العمل اليومية المحدودة، إضافة إلى توفير الكبير في النفقات والتكاليف مثل بدلات الإيجار والمرافق، والتجهيز والأثاث، وتوفير الأجور من خلال استخدام عدد اقل من العاملين، الأمر الذي يعود بالفائدة على المستهلكين، ويخفض أسعار المنتجات.

تحقق التجارة الإلكترونية زيادة في أرباح البائعين، نتيجة الاستهداف المناسب للجمهور، بناء على معايير جغرافية أو سكانية أو حسب الاهتمامات، وتوفير نفقات الإعلانات التقليدية التي قد تذهب إلى جمهور غير مستهدف. تستخدم مواقع الإنترنت ملفات صغيرة تسمى "كوكيز" يمكن من خلالها رصد نشاط المستخدمين للموقع، وتسجيل عمليات البحث، ومصادر الزيارات، وبعض البيانات الشخصية، وتقوم مواقع التجارة الإلكترونية بالاستفادة من هذه البيانات لخدمة احتياجات العملاء بشكل أفضل، والتوصية بشراء منتجات جديدة اعتماداً على سجل عمليات الشراء السابقة، وتوجيه الإعلانات المتوافقة مع سجلات البحث، بحيث يمكن استخدام سلوك العميل لتوجيهه إلى المنتج الأفضل والأكثر ملائمة لاحتياجاته.

تطورت التجارة الإلكترونية مع التطور التقني وثورة المعلومات، وتشهد الشركات التي تتبنى استراتيجيات التجارة الإلكترونية نمواً سريعاً، حيث وصل عدد المشتريين في عام 2017 إلى 1.66 مليار مشتر عبر الإنترنت، ومن المتوقع أن يرتفع هذا الرقم إلى 2.14 مليار بحلول عام 2021¹.

¹ اطلع عليه بتاريخ 2021-08-18 www.statista.com

- التجارة الإلكترونية في الدول العربية:

تعتبر الأسواق الإلكترونية العربية أسواقاً ناشئة في طور النمو، ولعل أبرز التحديات التي تواجهها عدم وجود الأطر القانونية للتجارة الإلكترونية التي تنظم حقوق البائع والمشتري على غرار التجارة التقليدية، إضافة إلى ضعف البنية التحتية فيما يخص الخدمات البريدية والتوصيل وعدم وجود عناوين بريدية واضحة في كثير من البلدان العربية. كما تعاني بلدان عديدة من عدم المرونة في عمليات الدفع الإلكتروني واستخدام بطاقات الائتمان، بسبب القوانين المصرفية فيها، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الشحن والتحويل والتعرفة الجمركية المرتفعة بين البلدان العربية.

أما بشأن ترتيب الدول العربية في مؤشر التجارة الإلكترونية لعام 2019، فقد تصدرته دولة الإمارات، وذلك للعام الثاني على التوالي (28 عالمياً)، وهي الدولة التي تصدرت أيضاً قائمة الدول العربية على مؤشر التنافسية العالمية، ومؤشر أداء الأعمال. وتلتها كل من قطر (47) والسعودية (49) والكويت (55) وسلطنة عمان (59)، والبحرين (65). ويعني هذا أن الدول الست الأولى عربياً هي دول مجلس التعاون الخليجي، وهي الدول التي تأخذ بنظام الاقتصاد الحر والاكثر اندماجا في السوق العالمية.

وإذا قسمنا العدد الإجمالي للدول التي شملها التقرير إلى ثلاث مجموعات، فإن المجموعة الأولى (1-50)، تشمل ثلاث دول؛ وهي الإمارات، وقطر، والسعودية. وأن المجموعة الثانية (51-100) تشمل سبع دول هي: الكويت (55) وسلطنة عمان (59)، والبحرين (65)، ولبنان (68)، وتونس (70)، والأردن (87)، والمغرب (95). والمجموعة الثالثة (101-152) تشمل عشر دول، وهي مصر (102)، والجزائر (107)، وليبيا (109)، وجيبوتي (124)، والسودان (130)، والعراق (131)، وسوريا (134)، واليمن (141)، وموريتانيا (145)، وجزر القمر (149).

ويتضح من ذلك، أن غالبية الدول العربية في المجموعة الثالثة والشريحة الدنيا في المجموعة الثانية، وأن دولتين تقعان ضمن الدول العشر التي احتلت ذيل القائمة. وبصفة عامة، فقد حقق عدد من الدول العربية تقدماً ملحوظاً في مراكزها، فتقدمت جيبوتي بـ14 مركزاً (من 138 إلى 124)، وسلطنة عُمان بـ13 مركزاً (من 72 إلى 59)، وقطر 12 مركزاً (من 59 إلى 47)، ومصر 11 مركزاً (من 113 إلى 102)، والكويت 10 مراكز (من 65 إلى 55)، وتونس 9 مراكز (من 79 إلى 70)، والإمارات بخمسة مراكز (من 33 إلى 28)، وكذلك اليمن (164 إلى 141)، والجزائر 4 مراكز (من 111 إلى 107)، والسعودية بثلاثة مراكز (من 52 إلى 49).

وهناك دول تراجعَت في ترتيبها مثل: المغرب تراجعَت 14 مركزاً (من 81 - 95)، والأردن 13 مركزاً (من 74 إلى 87)، والسودان 8 مراكز (من 122 إلى 130)، وموريتانيا 6 مراكز (من 139 إلى 145)، ولبنان 5 مراكز (من

63 إلى 68)، والبحرين 4 مراكز (من 61 إلى 65)، وكذلك جزر القمر (من 145 إلى 149)، والعراق بمركزين (من 129 إلى 131) وكذلك ليبيا (من 109 إلى 107)¹.

(2) التعليم الإلكتروني E-Learning:

تعود نشأة التعليم الإلكتروني إلى سنة 1996، منذ أن أطلق الرئيس الأمريكي السابق "بيل كلينتون" مبادرته المعروفة باسم تحديات المعرفة التكنولوجية التي دعا من خلالها إلى ربط كافة المدارس الأمريكية العامة وصفوفها بشبكة الانترنت بحلول عام 2000، وكننتيجة أولية لهذه المبادرة قام اتحاد المدارس الفدرالية العامة سنة 1996 بإدخال مشروع الانترنت الأكاديمي وهو عبارة عن أول مدرسة تقوم بتدريس مقررات عبر الخط في ولاية واشنطن.²

- التعريف والميزات:

يعرف التعليم الإلكتروني على أنه نمط متطور من التعليم عن بعد فهو ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بين المعلمين والمتعلمين وبين المتعلمين والمؤسسة التعليمية برمتها، وهناك مصطلحات كثيرة تستخدم بالتبادل مع هذا المصطلح منها: و Web Based Education - و Online - Education : P . ويستخدم مصطلح (Education Electronic) وغيرها من المصطلحات التعليم الإلكتروني بدلا من مصطلح التعليم الافتراضي، وذلك لأن هذا النوع التعليم شبيه بالتعليم المعتاد إلا أنه يعتمد على الوسائط الإلكترونية، فالتعليم إذن حقيقيا وليس افتراضيا كما يدل على ذلك مصطلح التعليم الافتراضي. يقول بوبس وفليب: "إن المتعلم إلكترونيا هو متعلم حقيقي لكنه يتعلم في بيئة إلكترونية".³

وتعتبر الجامعات الافتراضية من أكثر صروح التعليم الإلكتروني أهمية، حيث يقصدها أعداد كبيرة من الطلبة الذين لم تتح لهم فرص الدراسة في الجامعات التقليدية، إما بسبب عامل العمر، أو لأسباب تتعلق بالبعد المكاني وتكاليف الدراسة وعدم قدرة الجامعات التقليدية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، أو عدم وجود اختصاصات مناسبة، وفي بعض الحالات الاستثنائية كالظروف الصحية والمتمثلة في تفشي وباء كورونا التي شهدها العالم في أواخر سنة 2019 إلى يومنا هذا، أين اضطرت بعض المعاهد والمراكز الجامعية بدولة الجزائر من أجل الحد من انتشار العدوى بين الطلبة إلى تبني نظام التدريس عن بعد عن طريق منصة التواصل عن بعد Microsoft Teams for Education.

¹ اطلع عليه بتاريخ 15-05-2021 www.unctad.org

² إبراهيم عبد الله الهجري، التعليم في الوطن العربي أمام التحديات التكنولوجية. كلية العلوم (قسم الفيزياء)- جامعة صنعاء- الجمهورية اليمنية.ص:17

³ سالم محمد عبود وآخرون، واقع التعليم الإلكتروني ونظم الحاسبات وأثره في التعليم في العراق، جامعة بغداد، 2008، ص: 280.

- تحديات التعليم الإلكتروني:

يواجه التعليم الإلكتروني تحديات كبيرة، مثل أي فكرة جديدة أو مفهوم جديد يقترح المجتمع، فهذا النمط من التعليم جاء منافساً لإرث سنوات طويلة من العملية التعليمية بشكلها التقليدي في مدارس وصفوف حية يكون فيها المعلم وجهاً لوجه مع طلبته منذ اليوم الأول للدراسة وحتى انتهاء الامتحانات وانتهاء الدراسة. لعل أبرز هذه التحديات الصورة السلبية التي ينظر إليها البعض تجاه هذا النمط من التعليم، وتجاه خريجه الذين قد يصنفون على أنهم أقل كفاءة من خريجي الجامعات التقليدية، سواء في الدرجات الأكاديمية أو في سوق العمل، عدا عن صعوبة معادلة الدرجة الأكاديمية والاعتراف بها في كثير من الدول. فمن ناحية الاعتراف الأكاديمي لاتزال الكثير من الجهات المسؤولة في بلداننا العربية ترفض الاعتراف بشهادات التعليم عن بعد أو التعليم الإلكتروني، إما لغياب التشريعات، أو لعدم وجود معايير لتقييم جودة التعليم الإلكتروني من خلال مؤسسات متخصصة، وبالتالي صعوبة الحصول على الاعتراف الدولي.

في دراسة بعنوان "القبول المجتمعي للدرجات العلمية عبر الإنترنت في العالم العربي: شواهد من دولتين" أجراها الباحث علاء صادق من جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، بهدف التعرف على مدى قبول المجتمع للدرجات العلمية الإلكترونية، وكذلك تحديد العوامل المؤثرة على هذا القبول في دولتين عربيتين: مصر وسلطنة عمان، من خلال تصميم واستخدام استبيان وتطبيقه على عينة شملت 479 مشاركاً من الدولتين من عدة قطاعات مختلفة، أوضحت نتائج الدراسة أن الانطباع العام لدى المشاركين يؤكد على أن نظرة المجتمع لمخرجات التعليم عن بعد أقل بكثير من نظيرتها لمخرجات التعليم التقليدي من حيث الجودة والمصداقية، كما أوضح المشاركون أيضاً أن عوامل مثل معدلات وشروط القبول في جامعات التعليم الإلكتروني، وجودة المخرجات، والصرامة الأكاديمية هي من أهم العوامل التي تؤثر على القبول المجتمعي لمخرجات التعليم عن بعد.

3. الزراعة الذكية:

يتزايد عدد سكان العالم بنحو ثلاثة أشخاص كل ثانية، أي ما يعادل 250 ألف شخص في اليوم الواحد، وبحلول عام 2025 سيصل عدد سكان العالم إلى 8 مليارات نسمة، ومن المتوقع أن يصل عدد سكان كوكب الأرض إلى نحو 9.6 مليار نسمة في عام 2050 بحسب الأرقام الصادرة عن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة¹ (FAO). ومع هذه الزيادة الكبيرة المتوقعة في عدد السكان، تزداد المخاوف تجاه توفير الغذاء وتحقيق الأمن الغذائي لسكان الأرض، والحفاظ على الأراضي الصالحة للزراعة، خصوصاً مع تفاقم مشاكل تغير المناخ، ونضوب الموارد النفطية،

¹ اطلع عليه بتاريخ 2021-06-15 www.fao.org/statistics/ar

وتلوث المياه والتربة. وتلعب التقنيات الحديثة دورًا حاسمًا في المساعدة في تلبية الاحتياجات الغذائية المتزايدة لسكان العالم، من خلال استخدام أنظمة إدارة وتحليل البيانات، وتقنيات التحكم عن بعد، إضافة إلى استخدام أبرز تقنيات الثورة الصناعية الرابعة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوت وإنترنت الأشياء، وذلك لجعل الزراعة أكثر إنتاجية وربحية، وأقل ضررًا على البيئة وأقل استهلاكًا لموارد الأرض.

- مفهوم الزراعة الذكية:

يمكن تعريف الزراعة الذكية بأنها نظام يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة في زراعة الأغذية بطرق مستدامة ونظيفة، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية لا سيما المياه، ومن أبرز سماتها اعتمادها على نظم إدارة وتحليل المعلومات لاتخاذ أفضل قرارات الإنتاج الممكنة، بأقل التكاليف، وكذلك أتمتة العمليات الزراعية كالري، ومكافحة الآفات، ومراقبة التربة، ومراقبة المحاصيل. وتتميز المزارع الذكية بإمكانية حقيقية لتقديم إنتاج زراعي أكثر إنتاجية واستدامة استنادًا إلى نهج أكثر كفاءة في استخدام الموارد.

كما تعرف منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة "الفاو" الزراعة الذكية مناخياً بأنها نهج لإعداد الإجراءات اللازمة لتحويل النظم الزراعية إلى دعم الأمن الغذائي في ظلّ تغيرات المناخ، ساعيةً إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، هي زيادة الإنتاجية بشكل مستدام، والتكيف مع تغيّر المناخ والصمود في وجهه، وتقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري التي تنتجها ممارسات الزراعة. ويرى البنك الدولي أن نهج الزراعة المراعية للمناخ هو نهج متكامل لإدارة الأراضي الطبيعية التي تتضمن الأراضي الزراعية والثروة الحيوانية والغابات ومصايد الأسماك ذات الصلة بالأمن الغذائي وتغيّر المناخ، لذا استهدف 52% من تمويل البنك الدولي للزراعة الممارسات التي تسعى إلى التخفيف من آثار التغيّرات المناخية والتكيف معها.

- الزراعة الذكية على المستوى العربي:

تعتبر المنطقة العربية من المناطق التي تواجه أزمات بيئية كبيرة، مثل نقص المياه الصالحة للزراعة، وتغير المناخ، والجفاف، والتصحر، الأمر الذي يؤثر سلبًا على توفير الغذاء وتحقيق الأمن الغذائي. لذلك يمكن القول إن المنطقة العربية هي من أكثر المناطق حاجة لتطبيق تقنيات الزراعة الذكية، إلا أن هناك صعوبات تعترض ذلك، أهمها ضعف البنى التحتية للاتصالات والإنترنت في بعض الدول العربية، وحاجة هذه التقنيات إلى مهارات لا يمتلكها الكثير من المزارعين، عدا عن التكلفة المادية التي تشكل عائقًا للكثيرين. لذلك فإن تبني سياسات الزراعة الذكية يتطلب تعزيز العمل العربي المشترك، وتبادل المعرفة والأفكار حول تكنولوجيا إنترنت الأشياء، وإدراج تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كعامل أساسي للتنمية الزراعية المستدامة.

تسعى عدّة دول عربيّة إلى تطوير تنميتها الزراعية وتعزيز مسارات أمنها الغذائي من خلال العديد من المبادرات والإستراتيجيات التنموية، والتي أدت إلى تحسين إنتاج وإنتاجيّة السلع الغذائيّة، وارتفاع معدّلات الاكتفاء الذاتي على المستوى العام في الوطن العربي، وتراجع قيمة الفجوة الغذائيّة إلى نحو مليار دولار عام 2016 مقارنة بنحو 34.6 مليار دولار. ومع ذلك فإن ما تحقّق ما ازل يعتبر دون الطموحات، إذ أنّ العديد من الموارد الزراعية ما ازلت غير مستغلة بالشكل المطلوب، كما أنّ هناك العديد من السلع الغذائيّة التي تنخفض معدّلات الاكتفاء الذاتي منها وتشكل وارداتها أعباء ثقيلة على الموازين التجارية للدول العربيّة. ومن هاته المبادرات، نستطيع ذكر:

- برنامج التجديد الاقتصادي الفلاحي والريفي في الجزائر.

- مبادرة السعودية حول الاستثمار الزراعي السعودي في الخارج، وهي هدفت إلى بناء شراكات تكاملية مع عدد من الدول، العربيّة وغير العربيّة، التي تتوفّر فيها مقومات وإمكانيات زراعية عالية لتنمية وإدارة الاستثمار بكميات كافية وأسعار مستقرة .

- مخطّط المغرب الأخضر الذي يهدف إلى جعل القطاع الزراعي هو المحرك الرئيسي لنمو الاقتصاد المغربي، وذلك برفع مساهمته في الناتج الإجمالي المحلي وتوفير فرص للعمل والحد من الفقر وتطوير الصادرات

- الواقع العالمي الحالي للزراعة الذكية حسب إحصاءات منظمة الفاو:

لقد اعتمد المجتمع الدولي في عام 2015 خطة للتنمية المستدامة حتى عام 2030، وهي تشمل اتفاق باريس بشأن تغيّر المناخ، وتوفر إطارا دوليا لزيادة فعالية الإجراءات الوطنية والجهود الجماعية الدولية من أجل تحقيق التنمية المستدامة. وبغية تنفيذ خطة عام 2030،¹ أقرت الدول الأعضاء في المنظمة خمسة مبادئ لاستدامة الأغذية والزراعة) وتشمل المحاصيل، وإنتاج الثروة الحيوانية، ومصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، والغابات)، وذلك عبر إقامة التوازن بين الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتعزيز الزراعة الذكية كنهج قادر على تحويل النظم الزراعية وإعادة توجيهها لدعم التنمية بشكل فعّال وضمان الأمن الغذائي في ظلّ تغيّر المناخ. وبالتالي تمّ إدماج هدف تعزيز الزراعة المستدامة مع أهداف القضاء على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية بحلول عام 2030. وكشف تقرير لمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة "الفاو" صادر عام 2018، أنّ التحوّل العالمي إلى نهج الزراعة الذكية لا تكمن أهميته فقط في منع أزمات الأمن الغذائي مستقبلا، ولكنه يساهم في التجديد الاقتصادي والزراعي للمناطق الريفية التي تعاني الجوع والفقر.

¹ علي حدادة، الزراعة الذكية ومجالات تطبيقها في العالم العربي، دائرة البحوث الاقتصادية. ديسمبر 2018. ص:11

الخاتمة:

إن الشركات تكون قادرة على تحصيل المعلومة ذات القيمة والمصدقية اذا كانت فعلا مدركة لأهميتها والعمل على توفير نظام معلومات فعال في الشركة يجعلها تتم من خلاله في سيرورة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكل جوانب النشاط الإنتاجي أو التسويقي وعدم اتخاذ القرارات العشوائية تجاه السوق أو بالنسبة السياسة الإنتاجية داخل الشركة. يجب على نظام المعلومات بالشركة أن يضمن انتقال المعلومة داخل المؤسسة بين مختلف الأشخاص، الجماعات والمصالح لكن كذلك مع كافة المتعاملين من زبائن وعملاء وغيرهم لأجل تسهيل القراءة الجيدة لمختلف معايير واعدادات التسيير داخل المؤسسة.

ولهذا فان حاجة المؤسسات إلى تكنولوجيا معلومات حديثة ومرنة تغنيها عن الأعمال اليدوية وتجعلها في اتصال دائم مع الزبون لتلبية حاجاته والاستماع الى اقتراحاته بات امرا حتميا في ظل تعدد الخيارات والبدائل والفرص المتاحة له من طرف المنافسين نتيجة الانفتاح العالمي للأسواق، فتنوع دعائم أنظمة المعلومات في مختلف الأنشطة يزيد من تسهيل عملية ربط كل العمليات فيما بينها وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة المرتكزة على أساس التبادل السريع للمعلومات في اقل وقت وفي كل الظروف.

ومع التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات واجتياح العالم ما يسمى بعصر العولمة ظهرت مصطلحات تبنت التطور في استخدام التقنيات الرقمية وأجهزة الحاسوب التي وظفها الإنسان لتحقيق منفعتة، وبذلك تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها مختلف الشركات لزيائنها وموظفيها ويحقق التواصل معها حيث يمكن توفير البيانات والمعلومات أمامهم بشفاافية ووضوح وعرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتهم بصورة أفضل مما ييسر حركة التعامل. فمن يأخذ بناصية تكنولوجيا المعلومات والمعرفة يكون قد تمكن من تطوير الخدمات والمنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق، وتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة التنافس العالمية.

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية وسبل

تنميتها وإستدامتها

مقدمة:

لقد تغيرت بيئة المنافسة والتنافس في نهاية القرن العشرين وبدايته في الواحد والعشرين، وهذا راجع إلى التطورات السريعة والمتلاحقة، والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، واختلاف توقعات العملاء، وقصر دورة حياة المنتج، وزيادة قوى المنافسة العالمية بين المؤسسات للوصول إلى التكلفة المنخفضة، والوقت القصير، والجودة العالية، فتحوّلت المؤسسات بشتى أنواعها الاقتصادية والتجارية والصناعية إلى امتلاك الخبرة التنافسية في حربها لإقتناء الفرص وغزو الأسواق الوطنية والدولية والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو والإستدامة.

تعتبر الميزة التنافسية ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لتقييم أدائها العام، ومن النادر أن تمتلك المؤسسات وشركات الأعمال سبقا تنافسيا وميزة تنافسية على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى؛ وذلك نظرا لمحدودية موارد المؤسسة، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مطلباً مهماً ومفتاحاً أساسياً لنجاح شركات الأعمال.

تؤثر البيئة التنافسية بين المؤسسات في سلوك الزبائن والعملاء، إذ توفر لهم إختيارات متنوعة من الخدمات بحسب ما يوافق أذواقهم ومداخلهم ، كما أن احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يرغم شركات الأعمال إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة، ، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ويستدعي التفوق والريادة على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية جوهرية حقيقية، يتم تشكيلها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية وأصيلة، لتأمين البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق، وبذلك يكون قصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، شغل المؤسسة الشاغل من خلال إحداث تجديلات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها فلم يعد تحقيق الميزة التنافسية هدفاً ثانوياً بل أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى جل المؤسسات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.

يتناول هذا الفصل الميزة التنافسية، وذلك من خلال سرد أهم المفاهيم والأفكار والنظريات حول الميزة التنافسية والتي تناولها العلماء والكتاب من خلال كتبهم والدراسات السابقة. كما نتطرق الى مدى تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال تحليل مؤشرات التنافسية العالمية خلال الخمس السنوات الأخيرة.

حاولنا في هذا الفصل أن نميز ونفصل كل ما له علاقة بالميزة التنافسية والمنافسة والاقتصاد الجزائري من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإستراتيجيات التنافسية والتنافس؛
- المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث: السياسات السعرية وغير السعرية وإستراتيجيات التنافس ودور سلسلة القيمة.

المبحث الأول: الاستراتيجيات التنافسية والتنافس

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية

إن تزايد حدة وشدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي يتطلب من المؤسسة الاهتمام بمنافسيها بنفس قدر الاهتمام بالمستهلك أو أكثر، لهذا أصبح تحليل المنافسة يأخذ مكانة مهمة في إعداد الخطط التنافسية. كما تعتبر المنافسة غزيرة حب للتفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص بكونها أحد الشروط لاحترافه، ويتعلق موضوع المنافسة بأدب السلوك حتى وصفت بأنها ديمقراطية النشاط الاقتصادي وعليه تعد المنافسة حق لكل المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون.

1. تعريف المنافسة، خصائصها وأنواعها:

1.1 تعريف المنافسة

للمنافسة معان متعددة ومختلفة، ويشير مصطلح المنافسة إلى "سوق معينة مكونة من بائعين إثنين أو أكثر لسلعة معينة، ويتعامل كل بائع مستقلا عن باقي البائعين وكذلك كل مشتري عن باقي المشتريين".¹

- كما يمكن تعريفها أنها الوسيلة لاكتشاف هيكل السوق الأمثل الذي غايته تعظيم رفاهية المستهلك. كما أنها تعتبر واحدة من أهم عناصر بنية التسويق الكلية.

- وتعرف أيضا بأنها: " العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة المتنافسة للوصول إلى نفس الزبائن لكسبهم في محاولة منهم لزيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق أرباح أكثر".²

- كما يمكن تعريفها بأنها الوضعية التي يكون فيها بائعو المنتجات أو الخدمات وذلك من أجل زيادة مداخيلهم، بحيث يقترحون على الزبون أسعار جد مغرية مقارنة بمنافسيهم، أو منتجات وخدمات ذات أكثر جودة.

¹ اصلاح الشناوي، اقتصاديات الأعمال، شركة الجلال للطباعة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996، ص 97.

² نظام موسى السويديان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 20.

عندما تكون هناك منافسة، وتقوم مؤسسة برفع الأسعار بدون مبرر عن طريق زيادة سعر التكلفة أو تحسين الجودة أو كمية المنتج المعني، فالمستهلك يتجه لبائع آخر لم ترتفع أسعاره، وإذا أرادت المؤسسة الأولى متابعة نشاطاتها يتوجب عليها إعادة أسعارها إلى المستوى الأولي أي قبل ارتفاعها.

يمكننا القول أن المنافسة في المجال الإقتصادي تنقسم إلى قسمين: المنافسة المباشرة و المنافسة غير المباشرة، و تتمثل المنافسة غير المباشرة في الصراع القائم بين المؤسسات للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، تتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد و الموارد المالية المتاحة و الموارد الطبيعية كالخدمات الأولية والموارد البشرية وغيرها ، ومن الطبيعي أن تحاول كل مؤسسة الفوز بنصيب الأسد من دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة في أسواق المال، و الموارد الطبيعية المتاحة، و الأفراد الأكفاء و المؤهلين لأداء العمل.

أما بالنسبة للمنافسة المباشرة فهي تلك المنافسات التي تحدث بين المؤسسات التي تنشط في قطاع معين واحد، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، مثلا في القطاع الصناعي للسيارات، فالشركة التي تنتج سيارات من نوع تويوتا *TOYOTA* كمثال، في منافسة مباشرة مع الشركة المنتجة للسيارات من نوع مرسيدس *MERCEDES*، وإذا تكلمنا عن المؤسسات في قطاع الاتصالات فمؤسسة *Jazzy* مثلا تعد في منافسة مباشرة مع مؤسسة *Ooredoo* ومؤسسة *Mobilis* ذلك بالطبع في مجال الخدمات، وما يهم المؤسسات بصورة أكبر هي تلك المنافسة المباشرة.

تختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر فهناك قطاعات صناعية تكون المنافسة فيها مكثفة وشديدة مثل قطاع الصناعة في المجال الغذائي، وبالعكس هناك قطاعات صناعية أخرى تكون المنافسة فيها محدودة مثل قطاع إنتاج الحديد. يمكن تحديد درجة شدة المنافسة من خلال ثلاثة عوامل أساسية هي¹:

- عدد المؤسسات التي تتحكم في كمية العروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينها والعكس صحيح.

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

¹ أبو قحف أبو عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة " رؤية مستقبلية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 26

- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد العرض عن الطلب كلما زادت شدة المنافسة والعكس.

إذن فالمنافسة تسمح للمستهلك بالاستفادة من أسعار الأقرب إلى تكلفة إنتاج المؤسسة، زيادة على هامش الربح الذي يبقى معقول. ومن أجل السير الحسن للمنافسة ولتكون ذات فائدة على المستهلك، يجب أن تتقاضي هذه المؤسسات الممارسات التي تسمح لها بحماية أو زيادة حصصهم السوقية ومداخيلهم دون القيام بمجهودات ضرورية من أجل خفض الأسعار وتحسين جودة منتجاتهم أو خدماتهم أو تحسين علاقاتهم مع الزبائن. عندما تسير المنافسة بين ممولي السلع والخدمات في الاتجاه الفعال تسمح إذن بخفض الأسعار وتحسين الجودة والتنوع في الإنتاج والخدمات المعروضة في السوق.

في الجزائر، مصالح وزارة التجارة ومجلس المنافسة كُلفًا بمراقبة احترام قانون المنافسة والعمل على ضمان ممارسة منافسة فعلية في السوق الداخلية.

2.1- نماذج المؤسسات التنافسية:

يوجد نموذجان للمؤسسات التنافسية: النموذج التقليدي والنموذج الحديث، وفيما يلي شرح لهذين النموذجين.¹

(1) **النموذج التقليدي للمنافسة:** اعتمد هذا النموذج على عدد من الاستراتيجيات لتحقيق ميزة تنافسية في أربع مجالات هي:

- **السعر والجودة:** يمثلان أبسط أنواع المنافسة التي تعتمد إما على زيادة الكفاءة مما ينتج عنه تقليل التكلفة وتخفيض السعر وإما تعتمد على خصائص المنتج التي يريدها المستهلك، وبالتالي زيادة الجودة ورفع السعر، ويمكن تحقيق الأرباح عن طريق: خفض التكلفة أو زيادة السعر وزيادة حجم المبيعات.

- **التوقيت والمعرفة:** وهي نوع من استراتيجيات المنافسة مبني على امتلاك أصول فريدة أو معرفة نادرة يمكن استغلالها لتحقيق أرباح غير عادية عن طريق رفع الأسعار.

- **موانع الدخول:** الأساس الذي تعتمد عليه هذه الإستراتيجية التنافسية هو إمكانية تحقيق أرباح عن طريق خلق موانع الدخول في النشاط من قبل المنافسين.

¹ سعيد يس عامر، البعد الثالث الإدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايد سيفرس للاستشارات والتطوير الإدارية، القاهرة، 2000، ص 487

- الميزانيات الضخمة: وهنا تتبع الميزة التنافسية من وجود إمكانيات مالية ضخمة يمكن توجيهها للقضاء على المنافس الصغير، فالميزانية الضخمة تعني إمكانية تحمل خسائر الأمد القصير الناتجة عن حرب الأسعار التي يشنها المنافس القوي.

(2) النموذج الجديد للمنافسة: اعتمد هذا النموذج على مجموعة من الخصائص أهمها:

- المنافسة باستخدام السعر والجودة: يتطلب ذلك أن توافق المؤسسة بين السعر والجودة (القيمة للمستهلك).

- المنافسة المبنية على التوقيت والمعرفة: فشل النموذج التقليدي للمنافسة في شرح الكيفية التي تقل بها قيمة الميزة التنافسية كنتيجة لمحاكاة الميزة بواسطة المنافسين، ويتطلب النموذج الجديد للمنافسة التفرة بين القيمة الناتجة عن ضربة كبيرة واحدة لا تتكرر، والقيمة الناتجة عن ضربات صغيرة متتالية، فالإستراتيجية الأولى المبنية على الضربة الكبيرة قد تكون السبب الأساسي لفشل المؤسسة في المستقبل، فمن الواضح الآن صعوبة تحقيق الإستراتيجية الأولى ومن السهل إتباع الأسس التي تبنى عليها الإستراتيجية الثانية.

- المنافسة على أساس خلق موانع الدخول: يتطلب النموذج الجديد للمنافسة الأخذ بعين الاعتبار أن الميزة التنافسية تظهر وتختفي مع الوقت، فالمنافسون يستطيعون خرق تلك الموانع، وإذا كان نموذج بورتر قد قدم إطار لتحليل المنافسة، إلا أنه فشل في تحديد ما يجب عمله بالفعل عندما تؤخذ ردود فعل المنافسين في الاعتبار. باختصار فقد أدى التقدم التكنولوجي إلى القضاء على الغالبية العظمى من موانع الدخول إلى العديد من أنشطة الأعمال.

- النموذج المبني على توافر الميزانيات الضخمة: يعتمد النموذج الجديد للمنافسة على فكرة بسيطة أساسها أن الغالبية العظمى من المؤسسات العملاقة قد بدأت صغيرة، وفي الحقيقة لا يستطيع أحد أن ينكر المزايا التي يتمتع بها كبار اللاعبين في السوق، ولكن يجب عليهم استعمال تلك المصادر بفاعلية وإلا تعرضوا لمخاطر فقدها، فالمسوق الذي يمتلك أموال ضخمة قد يكون أمامه خيارات عدة ولكن تعدد الخيارات لا يعني النجاح المؤكد.

وفيما يلي الجدول رقم (3-1) يوضح مقارنة بين النموذجين:¹

¹ سعيد يس بن عامر، مرجع سابق، ص500.

جدول (3-1): الفرق بين النموذج التقليدي والنموذج الجديد للمنافسة

النموذج التقليدي	النموذج الجديد
(1) البيئة الثابتة لديها قواعد غير قابلة للتغيير وتحترم من المنافسين.	(1) البيئة الديناميكية سريعة التغير وقواعد متغيرة لا تبالي لتأثيرها على المنافسين.
(2) الأولويات: 1- أصحاب الأسهم 2- الإدارة العليا 3- العاملين 4- العملاء.	(2) الأولويات: 1- أصحاب الأسهم 2- الإدارة العليا 3- العاملين 4- الإدارة العليا.
(3) العمل على خلق ميزة تنافسية واحدة كبيرة في وقت معين.	(3) تقديم مجموعة من المزايا الصغيرة في نفس الوقت.
(4) الحفاظ على حالة من السكون في السوق.	(4) التلاحم الاستراتيجي المستمر مع المنافسين الذي يهز ويزعزع السوق بصفة دائمة.
(5) العمل على الإبقاء والحفاظ على الميزة.	(5) العمل على تقادم الميزة، أهداف عديدة من بينها تعظيم خسارة الخصم مع تقليل خسارة المؤسسة
(6) هدف واحد وهو تعظيم الربحية	(6) الرضا بهامش الربح الصغير مع زيادة الحصة السوقية وتعظيم قيمة العميل.
(7) تعظيم الربحية يتم عن طريق هامش الربح الكبير.	

المصدر: سعيد يس عامر، البعد الثالث الإدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايد سيفرس للاستشارات والتطوير الإدارية، القاهرة، 2000، ص 90.

2. أنواع المنافسة

يمكن تقسيم المنافسة، وفقا لعدد البائعين بمنتج ما إلى أربعة أنواع وفيما يلي مفهوم وخصائص كل سوق على حدى:⁽¹⁾

(1) **الاحتكار:** يوجد الاحتكار حينما يكون هناك منتجا أو بائعا وحيد للسلعة أو الخدمة في السوق، ومن الواضح أنه إذا كانت هناك جهة واحدة لإنتاج أو بيع سلعة ما أو خدمة فإنه لا يوجد هناك منافسة بالمعنى المعتاد للمنافسة لأن المنافسين ليس أمامهم بديل آخر غير الشراء منها على ذلك فإنه ليس هناك تأثير للمنافسة على خطة التسويق.

(2) **احتكار القلة:** يوجد احتكار القلة حينما يسيطر على السوق عدد قليل من الشركات في صناعة مجال معين². إن الخاصية المميزة للاحتكار القلة والتي تؤثر على خطة المؤسسات هي أن أسعار السلع تقوم بتحديد الشركة القائدة في السوق ولذلك فإن الشركات التي تعمل في ظل احتكار القلة ليس لديها الحرية في تسعير المنتج دائما تلجأ إلى استخدام عناصر مزيج التسويق الأخرى في خلق ميزة تنافسية بنسبة لمنتجاتها وتمييزها عن المنتجات المنافسة³.

¹ محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص143، ص144.

² نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص60.

³ محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص145.

(3) **المنافسة الاحتكارية:** المنافسة الاحتكارية هي الشائعة في معظم الصناعات، ويتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود تشكيلة كبيرة من المنتجين وعدد كبير من البائعين الذين يحاول كل منهم تمييز سلعته لتكون مختلفة ومتميزة عن السلع المنافسة.

إن مهمة الشركات في هذه الحالة هو خلق صورة متميزة للسلعة أو بمعنى الأصح للاسم التجاري أو العلامة التجارية للسلعة في ذهن المستهلك لو تم ذلك فإن الشركات تستطيع أن ترفع من سعر السلعة.

(4) **المنافسة الكاملة:** حيث تملك الشركات منتجات مشابهة لمنتجات المنافسين، فالشركات التي تتعامل بسلع مشابهة، تتغير بوضع سوق منافسة حيث يكون عنصر التوزيع هاما في تسويق المنتج، بينما تقل أهمية العناصر الأخرى، وبأنه لا يوجد اختلاف بين المنتجات في السوق، فإنه يكون لدى السوق فرص محدودة لزيادة السعر، وقد يكون أقرب مثال للمنافسة الكاملة هو أسواق الخضر والفواكه، فمن الصعب على زارعي الموز والبرتقال أو البلح أو الفاصولياء الخضراء أن يميزوا منتجاتهم كذلك، مسوقي الخشب والنحاس والفحم يعملون في ظل المنافسة الكاملة، وعليه فالرجال التسويق هؤلاء ليس لديهم الحرية في تحديد أسعار منتجاتهم، وإنما قوى العرض والطلب بتحديد السعر، إن الدور الأساسي للشركات في هذه الحالة هو إيجاد شبكة كبيرة من الموزعين لتوزيع منتجاتهم بأسعار تنافسية.

إجمالاً فإن مدير التسويق لا بد أن يكون مدركاً لنوع المنافسة التي يعمل في مجالها، حيث أن ذلك سوف يؤثر على تخطيط المزيج التسويقي، فمثلاً في حالة احتكار القلة تقوم الشركات القائمة بتحديد السعر ويتبعها في ذلك الشركات الأخرى، وعليه فإن للسوق الحرية الكافية لتغيير سعره، وفي هذه الحالة يمكن أن يتميز سلعته عن السلع المنافسة من خلال العناصر الأخرى للمزيج التسويقي وفي حالة المنافسة الاحتكارية يستطيع السوق أن يرفع من سعر سلعته إذا استطاع أن يميزها عن السلع المنافسة¹.

3. تطور المنافسة في ظل الاقتصاد الجزائري

إن الدولة الجزائرية طرأ عليها جملة من التحولات المؤسساتية خلال العشرية الأخيرة، أين إنسحبت بصفة تدريجية من الحقل الإقتصادي الإشتراكي متوجهة إلى نظام ليبرالي، و هذا يعبر عن الإنتقال من صفة الدولة المتدخل إلى الدولة الضابطة، نظراً لأن الإدارة الكلاسيكية لم تعد قادرة اليوم لمواجهة الأوضاع فيما يخص ضبط النشاطات الإقتصادية و المالية ، فإبتداءاً من دستور 1989 شهدت الجزائر تحرير الإقتصاد و كان أول دعامة له قانون تحرير الأسعار الذي تبعه دستور 1996 في مادته 37 التي تنص على " أن حرية الصناعة و

¹ نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، مرجع سابق، ص146.

التجارة مضمونة تمارس في إطار القانون." وحفاظا على المنافسة الحرة وترقيتها في إطار إقتصاد السوق إستحدث لأول مرة مجلس المنافسة سنة 1995، وتواصلت الإصلاحات بفتح المنافسة تدريجيا للخدمات مثل المواصلات السلكية واللاسلكية والنقل... إلخ، وتم وضع هيئات وسلطات ضبط تتمثل مهمتها في السهر الحسن للمنافسة في الأسواق ومسايرة لهذا الوضع أصدر المشرع الأمر 03/03 من أجل تعزيز صلاحيات مجلس المنافسة. تجدر الإشارة الى ان مجلس المنافسة يقوم بثلاث مهام تتمثل في المهام الاستشارية والقضائية ومراقبة هياكل السوق.

(1) **مجلس المنافسة في إطار الأمر رقم 03/03:** إن هذا الأمر جاء بقواعد لتزيد من الفعالية الإقتصادية وتحسين ظروف معيشة الفرد وترفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسات وتحمي المستهلك من تواطؤ الأعوان الإقتصاديين. وكان الهدف من وضع هذا النص الجديد هو توسيع الطابع التنافسي للأسواق والأنشطة الإقتصادية عن طريق تدعيم القواعد الهادفة إلى تصحيح الممارسات التي من شأنها عرقلة المنافسة. وخلافا للأمر السابق رقم 06/95 فإن الأمر 03/03 المتعلق بالمنافسة جعل المشرع مجلس المنافسة سلطة إدارية تنشأ لدى رئيس الحكومة تتمتع بالشخصية القانونية والإستغلال المالي مع الإعتراف له بممارسة السلطة القمعية لضبط ميدان المنافسة.

(2) **الممارسات المعيقة لحسن سير المنافسة:** وهي تشمل كل الممارسات التي من شأنها أن تُخلّ بالسير الحسن للمنافسة تحت اسم: الممارسات المقيدة للمنافسة، كما نجد أحيانا عبارات أخرى مثل " الممارسات المضادة للمنافسة " تستعمل من أجل وصف هذه الممارسات وتتكلم غالبا عن مكافحة الاحتكار من أجل وصف الجهاز الذي يسمح بمكافحة هذه الممارسات في الجزائر، والعبارة الأكثر دقة ووصفا والأكثر استعمالا هي " ممارسات منافية للمنافسة." الممارسات المقصودة هي:

- ✓ الاتفاقات بين المؤسسات التي تهدف إلى الحصول على مستوى سعر أعلى من الذي ينتج عن وضعية تنافسية، (طالع المادة 6 من الأمر المعدل والمتمم رقم 03-03 الموافق ل 19 جويلية 2003) .
- ✓ التعسف في وضعية الهيمنة والتي يقصد بها الوضعيات عندما تقوم مؤسسة وأحيانا عدة مؤسسات دون النظر للاتفاق، إلى فرض وضعية قوية في السوق بما فيه الكفاية من أجل فرض أسعارها (أو شروطها التجارية) بمستوى أعلى من الذي ينتج عن وضعية تنافسية (طالع المادة 7 من الأمر المعدل والمتمم رقم 03-03 الموافق ل 19 جويلية 2003).

✓ وضعية التبعية الاقتصادية: هذا النوع من التعسف عندما تمارس مؤسسات وضعية هيمنة في علاقاتها مع المتعاملين الاقتصاديين والذين ليس لديهم خيارات أخرى ماعدا التعامل معها. (طالع المادة 11 من الأمر المعدل والمتمم رقم 03-03 الموافق ل 19 جويلية 2003).

✓ تطبيق سعر تعسفي أدنى وهذا من أجل إقصاء دخول المتنافسين بغرض رفع أسعاره وبمستوى أعلى من المستوى المعقول (طالع المادة 12 من الأمر المعدل والمتمم رقم 03-03 الموافق ل 19 جويلية 2003)

وتتمثل هذه الممارسة في كل عقد يمنح لمؤسسة استئثار (طالع المادة 10 من الأمر المعدل والمتمم رقم 03-03 الموافق ل 19 جويلية 2003).

إضافة إلى هذه الممارسات، يجب ذكر عمليات التجميع التي تؤدي إلى إنشاء وضعية الهيمنة (المادة 15 وما يتبعها من الأمر المعدل والمتمم رقم 03-03 الموافق ل 19 جويلية 2003). إن مراقبة هذه العمليات تختلف عن الممارسات الأخرى والمدرجة أعلاه، حيث أن المراقبة تكون قبلية أي قبل تكريس هذه الممارسة وذلك لتفادي بروز "مصطنع" لوضعيات هيمنة في السوق. يجب أيضا الإشارة بأن هذه الممارسات المشار إليها في قانون المنافسة تختلف عن الممارسات غير المشروعة، والمُمارَسة من قِبَل المؤسسات التي تُسبب الضرر لمؤسسات أخرى أو للمستهلكين دون تؤدي إلى ضعف درجة المنافسة في السوق المعني. هذه الممارسات الأخرى والمسماة "ممارسات تجارية غير النزيهة أو غير مشروعة" والتي تم تحديدها في القانون رقم 04-02 الموافق ل 23 جوان 2004، وهي مُعاقَبَة بأحكام قانونية تختلف عن قواعد قانون المنافسة. نستطيع ذكر من أجل توضيح هذا الصنف من الممارسات التالية:

- عدم الإعلام بالأسعار.
- رفض البيع.
- عدم الفوترة.
- ممارسة نشاط بدون رخصة.
- التشويه.
- التمييز.
- الدعاية الكاذبة.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية والركائز الأساسية الداعمة لها، وخصائصها

1. مفهوم التنافسية وخصائصها:

إن تحديد مفهوم التنافسية هو في غاية الأهمية، كونه يساعد في تحديد جوانبها وكيفية قياسها وبناء مؤشراتها. ويختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان الحديث عنها على مستوى الإقتصاد الجزئي أم على مستوى الإقتصاد الكلي. كما قامت عدة جهات ومنظمات إقليمية ودولية وعدد من المعاهد المتخصصة بتعريف التنافسية وتبيان مفهوما وماهيتها، حيث قامت ببناء مؤشرات لقياس التنافسية في اقتصاد ما ومقارنتها مع الإقتصاديات الأخرى، واستخدمت نتائج هذه المؤشرات في صياغة تقارير دورية حول التنافسية الدولية.

1.1- تعريف التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى القطاع وعلى المستوى الوطني، كما أن العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية، حيث أن أحدهما يؤدي حسب منظورها ورؤيتها وأهدافها. وسيتم توضيح كل منها كما يلي¹:

(1) تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة: هو قدرة المؤسسات على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة.

(2) تعريف التنافسية على مستوى القطاع: هي قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية المقدم من طرف الدولة. ومن أهم مؤشراتها: -الربحية الكلية للقطاع والميزان التجاري -محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر -مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة.

(3) تعريف التنافسية على المستوى الوطني: يختلف تعريف التنافسية الوطنية حسب درجة التطور في الإقتصاد، فيما إذا كانت دولة متقدمة أم دولة نامية، وذلك كما يلي:

¹ المرصد الوطني للتنافسية، "التقرير الوطني الأول لتنافسية الإقتصاد السوري 2007"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة، 2008، ص. 24.

- الدول المتقدمة: إن التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج. أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يتبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.

- الدول النامية: إن التنافسية لدى الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.

(4) تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي WEF قام المنتدى الاقتصادي العالمي بتعريف التنافسية على أنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في الاقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو على المدى المتوسط والطويل.

(5) تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة: IMD يعرف المعهد الدولي للتنمية والإدارة، التنافسية على أنها قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار للشعوب.

(6) تعريف المعهد العربي للتخطيط: API يعرف المعهد العربي للتخطيط التنافسية على أنها الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصاديات في القطاعات والأنشطة المتنافسة مع الاقتصاديات الأخرى. ويتناول هذا التعريف الأنشطة التصديرية، ومنافسة المستوردات، والاستثمار الأجنبي المباشر.

(7) تعاريف أخرى حول التنافسية:

- **تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة**: التنافسية هي جزء من اقتصاد المعرفة الذي يحلل الوقائع والسياسات والتي تحدد قدرة الدولة على إيجاد بيئة مناسبة والحفاظ عليها، والتي تساعدها على توليد القيمة المضافة المستدامة لمؤسساتها وزيادة الازدهار لشعوبها.

- **تعريف المجلس الأوروبي: (2000)** عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة عام 2000 التنافسية على أنها القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة لمواطنيها، وزيادة مستوى التشغيل والتماسك الاجتماعي. وتغطي التنافسية مجالا واسعة من العوامل، ومنها مجمل السياسات الاقتصادية.

- **تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: (1996)** التنافسية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو عالية مستدامة لحصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي GDP per

- **معهد التنافسية الدولية:** هي قدرة الدولة على الإنتاج بشكل أكبر وأكثر كفاءة نسبية، وزيادة مبيعاتها من السلع المصنعة، والتحول نحو السلع عالية التقنية والتصنيع ذات القيمة المضافة العالية، وتحقيق دخل وطني أعلى للفرد، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي ترتبط بمدى توفير الدولة لبيئة مناسبة. ذلك أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة توجد مزايا تنافسية تضاف إلى المزايا النسبية الموجودة. ويقصد بالكفاءة التكلفة الأقل من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة الجودة، وتحقيق الملائمة بين الاحتياجات المحلية والعالمية بين المناطق المختلفة وعبر الزمن.

- **تقارير التنافسية العالمية IMD و WEF (1991):** التنافسية هي القدرة الحالية والمستقبلية والفرص المتاحة لرواد الأعمال لإنتاج سلع عالمية بجودة معينة بشكل أكثر تميزاً عن المنافسين في السوق المحلية والعالمية.

من خلال جملة التعاريف المقدمة من طرف المؤسسات الناشرة للتقارير الدولية للتنافسية يمكن تعريف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.

2. خصائص التنافسية:

- انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز والتجارة بلا حدود
- تحول معنى السوق التقليدي إلى السوق الإلكتروني وبدلاً من التعامل المادي إلى التعامل الحسابي.
- الترابط والعلاقات الشبكية وشبكات الانترنت
- البريد الإلكتروني بدلاً من البريد التقليدي
- سيادة المعاملات الإلكترونية في أسواق المال ونظام الحفظ المركزي
- الاتجاه نحو الاهتمام وتشجيع المؤسسات الاقتصادية والصناعات الصغيرة
- التوجه نحو تكوين التحالفات بين الشركات والمنافسين العالميين
- التوجه نحو اللامركزية والتكوين
- التوجه نحو العولمة والكونية والتكتلات الإقليمية

- الاستخدام الكثيف للتقنيات الجديدة والمتجددة لاستثمار الوقت وتخفيض الزمن المستغرق في الأداء
- استخدام الأساليب الإدارية التي يمكن من فعل الصحيح لأول مرة وانعدام الأخطاء
- العناية بالموارد البشرية لأنها سيدة الموارد واستثمار الطاقة الذهنية للعاملين
- الاهتمام بالبحوث والتطوير للتنمية وإيجاد أساليب وأدوات جديدة

3. الركائز الأساسية للتنافسية:

تتمثل الركائز الأساسية في مجموع الكفاءات التنظيمية، التسييرية والتكنولوجية، ... إلخ الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ويمكن عرضها كما يلي:

1) التنافسية المالية: إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب

المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. وهناك بعض النسب شائعة الإستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/ الأصول المتداولة).

- نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/ الديون).

- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية).

- نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

2) التنافسية التجارية: إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في

القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين، ويتم ذلك من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والتنوعية.

- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وفعالية سياستها الإتصالية

الإشهارية... إلخ.

- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية

البيع... إلخ.

3) التنافسية التكنولوجية: تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التكنولوجية المرتبطة في إنتاج

منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التكنولوجي، مع

وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج. كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على

القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التكنولوجية.

4) التنافسية التنظيمية والتسييرية: يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الإندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين. وعليه تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تحمله من تكاليف إبتداء من عملية التمويل مروراً بعملية الإنتاج وإنتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.¹

المطلب الثالث: مقاييس التنافسية وبعض الجهات التي تعنى بقياسها

1. مقاييس التنافسية:

1.1- المؤشرات المحدودة

عندما تؤكد النظرية الاقتصادية أن التنافسية العالمية كما هو الحال في التجارة، تزيد الازدهار الاقتصادي للشعب، يبرز سؤالاً مهماً وهو كيف يمكن قياسها؟

على الرغم من العيوب المعروفة لمؤشر الناتج المحلي الإجمالي (GDP) للفرد أو بقية المؤشرات المشابهة، في التعبير عن التنمية الاقتصادية، فإن الناتج المحلي ومعدل نموه يسمحان بالتعبير عن تقدم الشعوب أو توجهها نحو ذلك. وهناك من يعتبر أن GDP هو أحسن مؤشر غير كامل عن توليد الثروة. لكنه فيما يتعلق بالتنافسية فإنه لا يميز المداخل الناجمة عن استنزاف الموارد غير المتجددة مثل النفط، ولا المداخل الناجمة عن استغلال الأصول المتراكمة من جانب الأجيال السابقة ولا المداخل من القيمة المضافة الاقتصادية الحقيقية مثل الاختراعات، التقنية وعملية التحويل. فإذا أخذنا هذه القضايا في الاعتبار فإن GDP يبقى مع ذلك أحسن تقريب إحصائي أو مؤشر بديل، للتعبير عن توليد الثروة.

¹ كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، الجزائر: البلدة، 2002، ص: 10-11.

لكن من المقبول على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية أن تنافسية البلد لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية لأن المؤسسات الاقتصادية تواجه الأبعاد السياسية والتكنولوجية والتعليمية لبلدان المنافسة وكذلك اقتصاداتها. وبذلك فإنه بتزويد المؤسسات الاقتصادية بمناخ ذي الهيكل الأكثر فاعلية والمؤسسات والسياسات الفاعلة، تستطيع الأمم أن تتنافس فيما بينها.

ثمة العديد من مؤشرات التنافسية، فبعض الدراسات تقصر هذه المؤشرات على عدد محدود مثل: أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتاجر بها وغير المتاجر بها، تكلفة وحدة العمل المميزة في الصناعة التحويلية، ولكن الإنجاز الحقيقي لكل منها في تفسير تدفقات التجارة ليس كاملاً.

يمكن أن لا يتطابق مفهوم التنافسية، المعرف بشكل مفصل، على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني. فيمكن مثلاً أن تتحقق تنافسية المؤسسة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من الموظفين مثلاً، فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضاً عن زيادة المخرج لمستوى معين من مدخل العمل، فإن جانباً من المنافع المحققة على مستوى المؤسسة يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقصاً في الدخل والرفاهية العامة ينجم عن التخلص من العمال ما لم يتم استيعابه في منشآت أو مشاريع أخرى.

لذلك قد يتطابق المفهوم إذا كان تحسين تنافسية المؤسسة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل. ولهذا فإن من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاثة مستوى المشروع، مستوى الصناعة أو القطاع، مستوى الاقتصاد الوطني، ويمكن أيضاً أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي.

2.1- المؤشرات الأساسية

1) تنافسية المشروع ومؤشراتها:

تعرف التنافسية على مستوى المشروع في بريطانيا على أنها "القدرة على إنتاج السلع الصحية والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الاقتصادية الأخرى". إن المشروع قليل الربحية هو مشروع ليس تنافسياً، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المشروع لا يكون تنافسياً عندما تكون تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق. وهذا يعني أن موارد المشروع يساء تخصيصها وأن ثروته تتضاءل أو تتبدد. وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمشروع أن يكون قليل الربحية لأن تكلفة إنتاجه المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيه.

وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيته أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفه أكثر أو للسببين معا. وهكذا فعلى مستوى المشروع فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات على التنافسية.

تتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المشروع: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة من السوق.

أ. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصته من السوق. ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.¹

وإذا كانت ربحية المشروع الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له. إن مؤشر *توبين (Tobins)* يعد مؤشرا هاما لقياس تنافسية المشروع، والذي يصاغ كما يلي: **نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمشروع / تكلفة استبدال أصوله**

وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد (1) فإن المشروع ليس تنافسيا.

تعتمد المنافع المستقبلية للمشروع على إنتاجيته النسبية وتكلفة عوامل إنتاجه وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاته على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقه الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي يتحصل عليها، إضافة إلى عديد من العناصر الأخرى. إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ب. **تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.²

ج. **الإنتاجية الكلية للعوامل: (TFP)** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس كفاءة المشروع التي يحول فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ولكن هذا المفهوم الضيق لا يوضح فوائد ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج. فإذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من الهواتف، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003 ص12

² دويس محمد الطيب، براءة الإختراع لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005،

لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية. ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم. كما يتأثر دليل نمو ال TFP بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية. ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى " لا فاعلية x ") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا¹.

د. الحصة من السوق: من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحا ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي. ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية. كما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق. لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين. وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمشروع ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيه، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكان المشروع أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى. فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المشروع يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه. ولكن يضاف إليها سبب آخر، هو أن المنتجات التي يقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا. إذ كلما كانت المنتجات التي يقدمها المشروع أقل جاذبية كلما ضعفت حصته من السوق ذات التوازن.

ويمكن أن نرى أن مشروعا يحقق أرباحا أكثر من المعتاد بسبب حصته الكبيرة في السوق، لكن ذلك لا ينطبق على فرع النشاط. كما أن المشروع أفضل قدرة من البلد في استخدام موارد إضافية بغية توسيع أو المحافظة على حصته في سوق آخذة بالنمو.²

(2) تنافسية فرع النشاط الاقتصادي:

يمكن قياس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المشروعات قاصرة باستعمال متوسطات قد لا تعكس أوضاع مشروع معين ضمن الفرع المدروس. إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى

¹ Donald G. McFertidge, "La compétitivité : Notions et mesures", Document hors-série N°5, Université Carlton, Canada, Avril 1995, p 04.

² محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003 ص13

قطاع النشاط أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة. وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الانتاج، عمر المشروع، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى.¹

وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية المنافسة فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل الإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل. إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليمية ودولياً أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة. وتطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط. إذ أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط، على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافسية إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة.

يمكن قياس تنافسية فرع النشاط بالاعتماد على مقاييس تنافسية المشروع، وأهم المؤشرات المستخدمة: مؤشرات التكاليف والإنتاجية ومؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

أ. **مؤشرات التكاليف والإنتاجية:** يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) فيه متساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.²

وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف فروع النشاط وأجرت تقسيماً لفوارق التكلفة وأصول التفاوت في مستويات الإنتاجية كما يمكن استخلاص نتائج حول التنافسية المستقبلية بإسقاط معدلات الإنتاجية الكلية للعوامل مع احتمال أن هذه المعدلات لن تتكرر أو أن أسعار إنتاج عوامل الإنتاج وسعر الصرف يمكن أن تتغير أيضاً.

وغالباً ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحدوية لليد العاملة (CUMO) ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد j في الفترة t بواسطة المعادلة التالية:³

¹ عائشة عميش وعلي حدادو، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 27 و28 نوفمبر 2007، ص 7

² محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ Donald G. McFertidge, ipid p13.

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} \times R_{jt} / (Q/L)_{ijt}$$

W_{ijt} تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i ، والبلد z خلال الفترة t

R_{jt} تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد z خلال الفترة t

$(Q/L)_{ijt}$ تمثل الانتاج الساعي في فرع النشاط i و البلد z في خلال الفترة t

ويصبح إذن من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن "التكلفة الوحديّة لليد العاملة النسبية" مع البلد k من خلال المعادلة التالية:

$$CUMOR_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

كما يمكن أن ترتفع CUMO للبلد z بالنسبة إلى نظرائها من البلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي:

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.
- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.
- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

إذا كان التضخم للبلد لا يتطور بنفس الإيقاع لتطوره في البلد K فيتبع ذلك -بفرضية تعادل القوى الشرائية - حركة تعويضية لسعر الصرف تترك CUMOR لا يتغير. لكن بالمقابل، إذا كان البنك المركزي يحرص على الدفاع عن سعر الصرف كما هو فسيؤدي ذلك إلى انكماش في اقتصاد البلاد مترافق مع بطالة أو بأزمة نقدية أو الاثنين معا. وفي هذه الاحتمالية فإن زيادة CUMO بالقياس إلى الخارج يمكن أن تمثل مؤشرا متقدما لعجوزات في الحساب الجاري ولمشكلات التصحيح المستقبلية.

إن ارتفاع الأجر الحقيقي لليد العاملة في فرع النشاط يمكن أيضا أن يترافق مع زيادة في الإنتاجية في الفرع وفي فروع أخرى بحيث تبقى CUMO للفرع غير متغيرة. كما أن ارتفاع الأجر الحقيقي يفترض ضمنا أن تكلفة العدول عن اليد العاملة في فرع النشاط قد ارتفعت أي أن فروع النشاط الأخرى سترفع، بواسطة المزايدات، تكلفة اليد العاملة المستعملة في الفرع i . وهكذا فإن الزيادة في CUMOR لفرع النشاط i يمكن أن تترجم بانزلاق المزايا التراحمية لصالح فروع النشاط الأخرى. واعتبارات مشابهة تصح بالنسبة لزيادة سعر الصرف. وهكذا فإن تزايد CUMOR لفرع النشاط، تمثل طريقة تتحول بموجبها الموارد من القطاعات التصديرية أو الأنشطة المزاحمة للاستيراد بغية الاستجابة إلى حاجات الدولة أو حاجات الاستهلاك الداخلي.

إن زيادة سعر الصرف يمكن أيضاً أن تتجم عن ارتفاع الطلب الأجنبي على بعض صادرات البلد. وعندما يكون فرع النشاط i ليس بين الفروع المحظوظة بالطلب الأجنبي، فإن ارتفاع سعر الصرف والزيادة الناجمة في CUMOR للفرع i يمكن أن تمثل الطريقة التي بواسطتها تستحوذ بعض فروع النشاط التصديرية على الموارد على حساب الفروع الأقل حظاً. وبالتالي فإن التغيرات في CUMOR الناجمة عن تقلبات سعر الصرف يمكن أيضاً أن تترجم في تحويل المزايا المقارنة.

يتم التركيز لقياس تنافسية البلد على نمو الدخل الحقيقي للفرد فيه وعلى نتائج التجارة المتمثلة في فائض الميزان التجاري، وحصته من السوق الدولية، وتزايد نسبة الصادرات ذات القيمة المضافة المرتفعة.

2. بعض الهيئات التي تعنى بقياس التنافسية وتقاريرها السنوية

تعد جهات عديدة تقارير عن التنافسية في العالم أو بعض أقاليمه أو تقدم مؤشرات واسعة عن التنافسية في دول العالم. وتتنوع الأدبيات في معالجتها لمحددات القدرة التنافسية أو عواملها. ويبرز بعضها جوانب من المناخ الاقتصادي وجاذبية البلد في نظر المستثمرين أو المتعاملين الأجانب.

نذكر بهذا الصدد جهود الجهات التالية:

أ. المعهد الدولي للتنمية الإدارية: (Institute for Management Development. IMD)

تأسس هذا المعهد في عام 1990 والذي يتخذ من سويسرا مقراً له، ويشرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية على إصدار "الكتاب السنوي للتنافسية العالمية"، بينما يصدر المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) "تقرير التنافسية العالمي" *The Global Competitiveness Report*. يشتمل الكتاب السنوي للتنافسية على ما يصل إلى 255 مؤشراً. يتم استخدام البيانات الرسمية المتوفرة من المراكز الإحصائية بالدول لاحتساب نتائج 163 مؤشراً منها ويتم قياس 92 عن طريق استطلاع رأي لمدراء الشركات. يقيس هذا الكتاب التنافسية الكلية لاقتصادات (63) دولة مشاركة وباستخدام أكثر من (250) مؤشر يتم اعدادها لهذا الغرض، بحيث تتوزع هذه المؤشرات على أربعة محاور رئيسية وهي:

1-الاداء الاقتصادي (Economic Performance)

2-الكفاءة الحكومية (Government Efficiency)

3-كفاءة الاعمال (Business Efficiency)

4-البنية التحتية (Infrastructure)

ويعمل المعهد الدولي عند تقييم التنافسية العالمية على موائمة المؤشرات أو المعايير المستخدمة مع التحديات الهامة للاقتصاد العالمي (مثل جائحة كورونا). ولذلك جرت اضافة معايير جديدة في الكتاب السنوي للتنافسية العالمية لعام 2020 لتعكس أهمية تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة مثل التعليم والبيئة، والإدماج والتمكين، والشيوخ والصحة.

ويشتمل تصنيف التنافسية العالمية على 63 اقتصاد حول العالم الأكثر تنافسيا، منها أربع دول عربية فقط هي: الأردن، السعودية، قطر والإمارات. وقد حافظت سنغافورة على المركز الأول بترتيب التنافسية 2020 في حين قفزت الدانمارك للمركز الثاني وحلت سويسرا ثالثاً، أما الإمارات فحلت في المركز التاسع.¹

ب. المنتدى الاقتصادي العالمي²: (WEF)

تأسس عام 1971 بجهود عالم الاقتصاد الألماني كلاوس شواب، بالاعتماد على منظمة غير حكومية نجحت في تجميع الشركات والقادة والعديد من الشخصيات المؤثرة في العالم، على طاولة واحدة للنقاش.

يتخذ المنتدى الاقتصادي العالمي من سويسرا مقراً له أيضاً، وكان قبل عام 1996 مشاركا ل IMD في إعداد التقرير السنوي عن تنافسية العالم ثم استقل بعد ذلك بإصدار تقريراً مستقلاً بالتعاون مع مركز التنمية الدولية CID التابع لجامعة هارفرد في الولايات المتحدة، باسم "تقرير التنافسية العالمية Global Competitiveness Report (GCR).

تقرير التنافسية العالمية الذي يُعده المنتدى الاقتصادي العالمي المشهور باسم "منتدى دافوس" وهو التقرير الذي بدأ المنتدى في إصداره من عام 1979 والذي يهدف إلى إبراز العوامل المؤثرة على عناصر التنافسية الاقتصادية التي تتمتع بها كل دولة من حيث الإنتاجية والقُدرة على النمو الاقتصادي على المدى الطويل والتي تُمكنها من تحقيق التقدم ورفع مستوى الخدمات المُقدمة لمواطنيها فيما يُعرف باسم مؤشر التنافسية العالمي.

يقيس التقرير 141 دولة من خلال 12 محور تضم 103 مؤشر. يعتمد المؤشر على 70% من وزن المؤشرات المبنية على بيانات احصائية و30% على الاستبيانات. ويرتبط هذا المؤشر بمدى تحول الاقتصاد إلى أساليب "الاقتصاد الرقمي" أو "اقتصاد المعرفة"، والانخراط في الثورة الصناعية الرابعة والاستفادة من نتائجها. ويعتمد هذا المؤشر المُركب في ترتيبه للدول على البيانات الخاصة بعدد 103 مؤشرات فرعية يتم تجميعها في اثني عشر موضوعاً وهي: المؤسسات، والبنية التحتية، وتبني تقنيات الاتصال والمعلومات، والاستقرار الاقتصادي

¹ <https://www.imd.org/news/updates/IMD-2020-World-Competitiveness-Ranking-revealed/> بتاريخ 2020/12/11

² <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-20202020/2020/12/11> بتاريخ

على المستوى الكلي، والصحة، والمهارات، وسوق العمل، وسوق الإنتاج، والنظام المالي، وحجم السوق، وحيوية أداء الأعمال، والقدرات الابتكارية .

يصنف تقرير 2019 للتنافسية العالمية 141 دولة وفقاً لمؤشر التنافسية العالمية. الحد الأقصى للمؤشر يبلغ 100 نقطة. بلغ متوسط المؤشر لجميع الدول التي شملها التقرير 61 نقطة، أي أقل من الحد الأقصى ب 39 نقطة، الأمر الذي يدل على إمكانية رفع القدرات التنافسية للدول. ووفقاً له فإن أكثر عشر اقتصادات تنافسية، (06) ستا منها تنتمي إلى القارة الأوروبية، و (03) ثلاثاً إلى آسيا، كما يلاحظ أن هذه الاقتصادات العشرة هي نفسها التي تصدرت تقرير التنافسية العالمي لعام 2018 مع بعض التعديلات في ترتيب المراكز. الدولة التي حصلت على أعلى النقاط (84.8) واحتلت المرتبة الأولى هي سنغافورة، تلتها الولايات المتحدة بنقاط بلغت (83.7)، واحتلت هونج كونج المرتبة الثالثة بنقاط بلغت (83.1)، والمرتبة الرابعة احتلتها هولندا ب (82.4) نقطة، والمرتبة الخامسة احتلتها سويسرا ب (82.3).

شمل التقرير 14 دولة عربية، مراتب ونقاط الخمس الأوائل هي: الإمارات (مرتبة 25 ونقاط 75)، قطر (مرتبة 29 ونقاط 72.9)، السعودية (مرتبة 36 ونقاط 70)، البحرين (مرتبة 45 ونقاط 65.4)، والكويت (مرتبة 46 ونقاط 65.1)، و. واضح أن الإمارات احتلت المرتبة الأولى على المستوى العربي، وأن كلاً من الأردن، والمغرب، وتونس، ولبنان، والجزائر، ومصر، وموريتانيا، واليمن حصلت على نقاط أقل من المتوسط العالمي البالغ 61 نقطة. يبين مؤشر التنافسية العالمية أن معظم الاقتصادات لا تزال بعيدة عن القدرة التنافسية المثالية (100)، عبر جميع عوامل التنافسية. ويشير التقرير إلى أن البنوك المركزية (الفيدرالي الأمريكي، والأوروبي، والبريطاني، والياباني) ضخت حوالي 10 تريليونات دولار في الاقتصاد العالمي في 10 سنوات منذ الأزمة العالمية، ولكن الإنتاجية لم تعزز؛ لأن الاستثمارات في البنية التحتية الجديدة، والبحث والتطوير، وتنمية المهارات في القوى العاملة الحالية والمستقبلية كانت دون المستوى الأمثل. ويلاحظ التقرير أن السياسة النقدية فقدت قوتها في ظل أسعار فائدة تلامس الصفر أو سالبة. في ضوء ذلك، من الضروري أن تعتمد الحكومات على السياسة المالية، والإصلاحات الهيكلية، والحوافز العامة، بتخصيص المزيد من الموارد نحو مجموعة كاملة من العوامل التي تزيد الإنتاجية؛ للاستفادة الكاملة من الفرص الجديدة التي تقدمها الثورة الصناعية الرابعة. حدد تقرير التنافسية العالمية 2019 قضيتين مهمتين للعمل على تحقيقهما في العقد 2020-2029 هما: بناء الرخاء المشترك وإدارة الانتقال إلى اقتصاد مستدام.

ج-المعهد العربي للتخطيط:(API)

يقوم المعهد العربي للتخطيط بالكويت بإصدار تقرير دوري لدراسة تنافسية الاقتصادات العربية في الأسواق الدولية، يستند إلى مؤشر مركب لقياس مستوى التنافسية. يتكون المؤشر من عشرة مؤشرات فرعية تعكس العوامل المؤثرة على الأداء التنافسي النسبي . ويعتمد التقرير في أغلبه على البيانات الموضوعية المتوفرة في مختلف قواعد البيانات الدولية والإقليمية، وعادة ما يتم حساب المؤشر المركب كمتوسط لأحدث ثلاث سنوات تتوفر لها المعلومات لأكبر عدد ممكن من الدول العربية ودول المقارنة .

يعرف المعهد العربي للتخطيط التنافسية على أنها الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصادات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصادات الأجنبية. وبالاستناد إلى هذا التعريف قام المعهد العربي للتخطيط ببناء مؤشر مركب للتنافسية مكون من مؤشرين فرعيين، وهما مؤشر التنافسية الجارية ومؤشر التنافسية الكامنة. حيث يركز مؤشر التنافسية الجارية على الأداء الحالي والعوامل المؤثرة فيه مثل بنية الأسواق ومناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجيتها، في حين يركز مؤشر التنافسية الكامنة على القدرات عميقة الأثر والتي تضمن إستدامة هاته التنافسية، ومن تم إستدامة النمو وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.¹

د. مؤشرات التنافسية من البنك الدولي:

يعد البنك الدولي بيانات عن مؤشرات التنافسية للعديد من الدول، لكنه لا يصدر تقريرا لهذا الغرض. تتضمن هذه المؤشرات عددا من البلدان العربية هي الجزائر، مصر، الأردن، الكويت، موريتانيا، المغرب، عمان، السعودية، تونس، الإمارات، اليمن. وإن كانت بيانات هذه الدول غير كاملة لكافة المؤشرات المنتقاة. كما إن البنك الدولي لا يقدم ترتيبا دوليا لمؤشر تنافسية مركب، ولكنه يقدم تحت اسم "مؤشرات التنافسية" مجموعة من المؤشرات والمتغيرات يبلغ عددها 64 متغيرا. ويضع ترتيبا للبلدان وفق كل من هذه المؤشرات التي تتجمع عموما في المجموعات التالية:

- الإنجاز الإجمالي.
- الدينامية الكلية ودينامية السوق.
- الدينامية المالية.
- البنية التحتية ومناخ الاستثمار.

¹ المعهد العربي للتخطيط " تقرير التنافسية العربية 2009 "، المعهد العربي للتخطيط، 2009

- رأس المال البشري والفكري.

هـ- مؤشر الحرية الاقتصادية لدول العالم:

الذي يعده معهد Heritage ويتكون المؤشر من تجميع عشرة عوامل ويحتوي كل من هذه العوامل على متغيرات ومؤشرات مكونة. ويتم احتساب المؤشر عن طريق متوسط المؤشرات الفرعية وقيمها تتراوح بين: 1 وتعني الحرية الكاملة و5 وتعني غياب الحرية الاقتصادية بشكل كامل. ويضم المؤشر عددا كبيرا من الدول العربية. واحتلت الجزائر المرتبة 159 في مؤشر الحركة الاقتصادية لعام 2019، من بين 162 بلدا. حسب ما نشره معهد فريزر الكندي وأظهر المؤشر الذي صدرت نتائجه مؤخرا ويقيس الحرية الاقتصادية في 162 دولة حول العالم، إن الأردن تصدرت القائمة العربية وتعرف الحرية الاقتصادية بمدى قدرة الأفراد أو الجماعات أو الأطراف المختلفة من تحديد اختياراتهم الاقتصادية بأنفسهم ضمن عمليات تبادل حرة.

3. الاقتصاد الجزائري ضمن تقارير التنافسية العالمية:

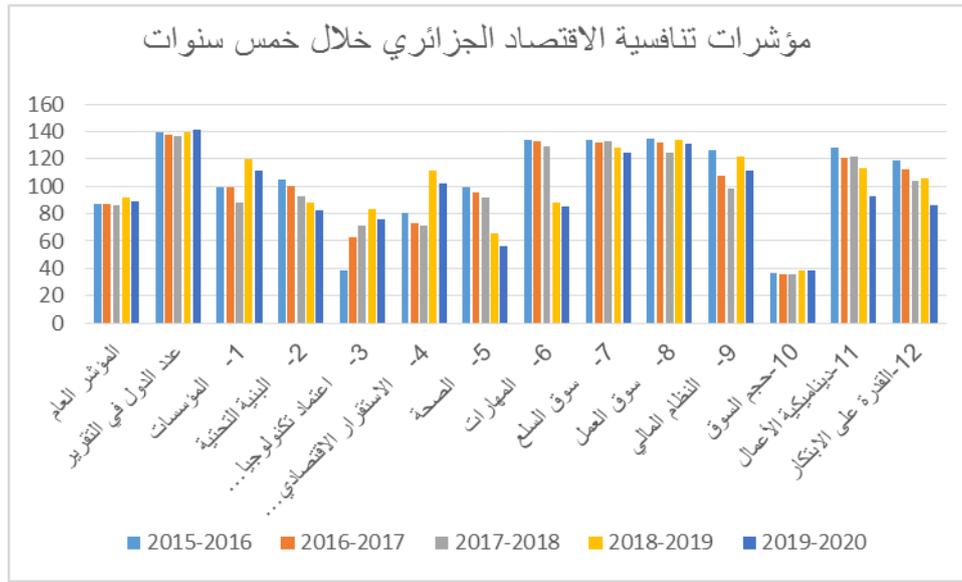
سنحاول الوقوف على مدى تنافسية الإقتصاد الجزائري، وهذا من خلال تحليل مؤشرات التنافسية العالمية خلال الخمس السنوات الأخيرة والموضحة في الجدول رقم (2-3):

الجدول (2-3): تطور تنافسية الإقتصاد الجزائري حسب مؤشرات التنافسية العالمية

المؤشرات	2016-2015	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019
عدد الدول في التقرير	140	138	137	140	141
المؤشر العام	87	87	86	92	89
1- المؤسسات	99	99	88	120	111
2- البنية التحتية	105	100	93	88	82
3- اعتماد TIC	38	63	71	83	76
4- الاستقرار الاقتصادي الكلي	81	73	71	111	102
5- الصحة	99	96	92	66	56
6- المهارات	134	133	129	88	85
7- سوق السلع	134	132	133	128	125
8- سوق العمل	135	132	125	134	131
9- النظام المالي	126	108	98	122	111
10- حجم السوق	37	36	36	38	38
11- ديناميكية الأعمال	128	121	122	113	93
12- القدرة على الابتكار	119	112	104	106	86

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير التنافسية العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي

الشكل (1.3): مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري خلال خمس سنوات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

إنطلاقا من الجدول (3-2) والشكل المرافق له نلاحظ ما يلي:

- اختلاف عدد الدول في التقرير من سنة إلى أخرى، وبالتالي قد تتراجع مرتبة الجزائر أو تتقدم دون أن يكون لذلك أية تأثير على وضعية المؤشر نتيجة زيادة عدد الدول أو نقصانها.
- تراجع وضعية الجزائر بفارق نقطتين ضمن المؤشر العام للتنافسية من المرتبة 87 سنة 2015 إلى المرتبة 89 سنة 2019، وسجلت أكبر مرتبة متراجعة في سنة 2018 حيث حلت في المرتبة 92 من أصل 140 دولة، وهي ما تدل على تراجع تنافسية الاقتصاد الجزائري، كما وقد تأثرت وضعية المؤشر العام بسبب وضعية بعض المؤشرات الإثني عشر المذكورة في الجدول أعلاه.
- تحسن وضعية الجزائر ضمن مؤشر البنية التحتية من المرتبة 105 سنة 2015 إلى المرتبة 82 سنة 2019، وهذا يرجع الى الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية. وتعرف وضعية الاقتصاد الجزائري ضمن مؤشر الصحة تقدما ملحوظا مقارنة بباقي المؤشرات حيث سجل رتبا متقدمة نوعا ما من المرتبة 99 سنة 2015 الى المرتبة 56 سنة 2019 وهي رتبة جد متقدمة مقارنة مع السنوات السابقة.
- تراجع وضعية الاقتصاد الجزائري ضمن مؤشر اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي سجل رتبا متأخرة وصلت إلى المرتبة 76 من أصل 144 دولة سنة 2019 مقارنة مع باقي المؤشرات الأخرى. كما عرف مؤشري الاستقرار الاقتصادي والمؤسسات تراجعا كبيرا وصل على التوالي إلى المرتبة 102 و111 سنة 2019، في حين تبقى مؤشرات سوق العمل وحجم السوق والنظام المالي متذبذبة.

- تحسن وتقدم وضعية الجزائر ضمن مؤشري الإبتكار وديناميكية الأعمال من المرتبة 119 سنة 2015 إلى المرتبة 86 والمرتبة 93 على التوالي في سنة 2019. وتحتل الجزائر ضمن هذا المؤشر بمكوناته مراتب جد متأخرة، حيث إحتلت المراتب الأخيرة في مؤشر تطور الأعمال سنة 2012، وهذا ما يعكس تأخر الجزائر في هذا المجال.

إنطلاقاً من نتائج المؤشرات نستنتج أن تنافسية الاقتصاد الجزائري هي ضعيفة ومتوسطة، وعض أن تحقق الجزائر تطوراً في تنافسية إقتصادها إلا أنها تعرف العكس، لذلك يجي على الحكومة الجزائرية بذل العديد من الجهود والبحاث عن حلول خارج المحروقات من أجل تحسين تنافسية إقتصادها، خاصة في مجالات الإبتكار والإبداع وتطور الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات الذين تعتمد عليهما الإقتصادات الحديثة، في حين الجزائر مازالت متأخرة في هاته المجالات.

المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

على الرغم من وجود اتفاق عام في أدبيات التجارة الدولية بشأن مفهوم الميزة النسبية، فإن الأمر يختلف إلى حد كبير بخصوص مفهوم الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى اختلاف رؤى علماء الإقتصاد عن رؤى علماء الإدارة، كما يرجع الإختلاف في الرؤى إلى السوق التي يتم النظر إلى قدرتها التنافسية.

1. التطور التاريخي للميزة التنافسية وتعريفها

1.1- التطور التاريخي للميزة التنافسية: كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص، وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء. ومنذ كتابات (ريكاردو) وإلى نهاية الثلاثينات كان هذا المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة. وفي نهاية الثلاثينات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية إذ يرجع استخدامه إلى (Chamberlin, 1939) ثم إلى (Selznich) (1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة ، وبعدها حصل تطور في المفهوم حين وصف كل من (Schendel) (Hofer) & الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره الشركة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ثم وضع كل من (Michael 1984 & Day 1985) الحيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبرها هدفاً إستراتيجياً، ويعد (Michael Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، إذ صمم نموذجاً لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للإقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية) سنة 1981 وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة والإقتصاد، والتسويق، وبرز مفهوم (Competitive Advantage) في منتصف

السبعينات، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى المهارات البشرية. وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأسمال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي، أصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل الشركات بدلاً عن الميزة النسبية. ولقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام متزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافساتها اليابانية، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية¹.

ولابد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية لم يظهر مصادفة - وإنما هو نتيجة التحول في مفهوم الميزة التنافسية بسبب التطورات التي شهدتها العالم، فقد كان مفهوم الميزة النسبية هو حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات، ومنذ كتابات (دافيد ريكاردو) وحتى عهد قريب كان هذا المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة . وأكد (Ticha 2010) أن السبب الرئيسي لظهور مفهوم الميزة التنافسية يعود لامتلاك الشركات لمجموعة موارد متباينة تدعم ميزتها وتوضح اختلاف الأداء فيما بينها.

الجدول (3.3): مراحل تطور الميزة التنافسية

السنة	الباحثين	الأفكار	الفترة الزمنية	المراحل
1937 1939 1959	Chamberlin Selznick Alderson	- ربط الميزة بالكفاءة - الميزة = الكفاءة = الخبرة - الميزة هي أحد أجزاء استراتيجية الشركة - الميزة والكفاءة متغيرات.	من نهاية الثلاثينات الى بداية الستينات	الأولى
1978 1980 1982	Andrews Christensen Learned	- الميزة = الفرص - التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف - ضرورة تقويم الموارد والقدرات. - الميزة التنافسية هي أحد مكونات استراتيجية الشركة	من السبعينات الى منتصف الثمانينات	الثانية
1984 1985 1989 1995	Day Porter Fahey Mu	- الميزة = هدف الاستراتيجية - تحقيق الميزة سيؤدي الى أداء متميز . - الميزة هي المتغير التابع والأداء هو المتغير المستقل - الأداء يسبق عملية خلق القيمة - الميزة = القيمة المضافة	من منتصف الثمانينات إلى منتصف التسعينات	الثالثة

المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة (عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2011، ص 111

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي ، إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2011، ص 557-559

2.1-تعريف الميزة التنافسية:

قام العديد من الباحثين بمحاولة تأطير مفهوم الميزة التنافسية، ولكن اختلفت التعريفات لها حسب الأطر العلمية التي تم تناولها من خلالها، فمنهم من تناولها من إطار طريقة تحليل الصناعة، والبعض تناولها من إطار الوضع السوقي للمؤسسة، والبعض الآخر تناولها من خلال إطار أهمية هيكل الصناعة، وأخيرا ظهر إطار جديد تم دراسة الميزة التنافسية من خلاله، وهو الإطار المعتمد في الموارد، وأن الميزة التنافسية هي ضمن أهم الموارد الموجودة في المؤسسة. ونتيجة للاختلافات لدراسة الميزة التنافسية، انعكس في عدم الاتفاق على تعريف محدد فنذكر بعضا منها فيما يلي:

- كان مايكل بورتر *Porter* هو أول من أسس مفهوم الميزة التنافسية سنة 1985 حيث يؤكد على أن الميزة التنافسية تنبعث من شركة تقوم بتأسيس قيمة لها بين عملائها على شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة أو عن طريق اختيار الأسواق التي يمكن التفوق فيها والتقدم بشكل ملموس على منافسيها عن طريق تحسين وضعها بشكل مستمر.¹

ويتضح للباحث أن هذا التعريف ركز على القيمة من حيث السعر المنخفض أو المنفعة المتفردة بمميزاتها في المنتج المقدم للعميل. يركز التعريف الذي جاء به Porter على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليتها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاضمت القيمة التي تخلفها المؤسسة في عيون زبائننا كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة.

- وعرفها (كوتلر وأرمسترونج) بأنها " ميزة على المنافسين تكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل اما من خلال أسعار اقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرر الأسعار الأعلى".² أي تنشأ تلك القيمة العالية عن تقديم أسعار أقل من المنافسين أو تقديم منتجات بمزايا فريدة من نوعها تبرر ارتفاع تلك

¹ Porter ME, Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior (Performance, New York, The Free Press , 1985 , P 19 : جامعة الجزائر : مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر : جامعة الجزائر ، 1985 ، ص 4
سطيف 1، رسالة ماجستير ، 2011-2012، ص 4

² فيليب كوتلر ، جاري أرمسترونج، "أساسيات التسويق"، تعريف سرور علي ابراهيم، السعودية: دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 966.

الأسعار، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.

- أما (Sethuraman , Anderson , and Narus 1988)¹ فعرف الميزة التنافسية على أنها: فائدة إستراتيجية يتم تحقيقها من خلال التنافس في سوق العمل، والتي تهدف إلى تنافس بشكل فعال.
- وتم تعريف الميزة التنافسية من خلال (Powell2001)² بتعريف أقرب إلى البساطة وهو: مفهوم علمي وصحي وشرعي لوجوده في المؤسسة، وقد أكد ليس بوجودها يجب أن يكون العمل المنظمي أفضل، إنها ليست شيء سحري عند وجودها، وإنما ميزة من الممكن أن تدفع عمل المؤسسة إلى الأمام.
- ويرى (Day)³ أن الميزة التنافسية تتضمن الخيار المتعلق بالأسواق التي ستنافس فيها الشركة، أن الميزة التنافسية، فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها. بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج، وتعريف الحصة السوقية باستخدام السعر وخصائص أداء المنتج، ويؤكد على أن المنافسة اليوم تعتمد على الاستجابة السريعة للتغير في احتياجات السوق.
- ويرى (Willie Pietersen) بأنها تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج". إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المؤسسة تقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على الميزة التنافسية وتحقق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعله المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها.
- يمكن أن نفهم الميزة التنافسية على أنها⁴ تقديم المؤسسة ميزة أكبر من المنافسين، من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء إما عن طريق انخفاض الأسعار أو توفير فوائد أكبر للمنتجات أو الخدمة المقدمة، وتتطلب الميزة التنافسية فهم عميق للعلاقة بين المؤسسة وبيئتها، عن طريق تسهيل التعرف على الفرص، ونمط الاتصالات، واستقطاب الموهوبين؛ للوصول إلى الوضع التنافسي المطلوب.

¹ Sethuraman, Anderson, and Narus 1988) "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces," Journal of Economic Behavior and Organization, 9, 247-264, from Sandy D. Jap Perspectives On Joint Competitive Advantages In Buyer-Supplier Relationships, 2000.p3

² Rodolphe Durand, Competitive Advantages Exist: A Critique of Powell, Strategic Management Journal, 2002, p2.

³ Day, G. S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, 1994, pp. 37-52.

⁴ Al-Zoubi, Majed. Leadership Competencies and Competitive advantage Empirical Study on Jordan Telecommunication". European Journal of Business and Management, 4 (7), 2012. p234-247.

- وتعرف الميزة التنافسية أنها¹ الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأسبقية على المنافسين، من خلال إيجاد الطرق الجديدة للوصول إلى الأسواق المستهدفة وتحقيق الأفضلية على المنافسين في نفس الصناعة.
- ويمكن وصف الميزة التنافسية بأنها² الموقف الفريد من نوعه لتطوير المؤسسة مقارنة مع المنافسين من خلال تميز المنتج (سلعة أو خدمة) والميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة لإنشاء موقف دفاعي عنها وعلى منافسيها، من خلال الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة ويعطيها التفوق على المنافسين.
- وتعرف أيضا على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرة لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية".³
- وعرفها (فهيمى حيدر) بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".⁴
- ويعرف (علي السلمي) بأنها "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، والتميز في الفكر الإداري، وفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".⁵ كما تعرف على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما".⁶
- بينما عرف⁷ (Macmillan & Tampoe, 2000) الميزة التنافسية على أنها "الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين. كما أنها الموارد الهامة لدى المؤسسة، والتي تساعد على تحقيق التميز، باعتبار أن هذه الموارد تكون نقاط قوة".

¹ Jad, M. Portersis competitive advantage model and its application in bottled drinking water in Iran. Agpicutuaa Tropica ET sub trobica, 47 (2),2014. p 60-66.

² Attiany, M. Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. Journal of Business Studies Quarterly, 5 (4), 2014. P 41-51.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة. 2000، ص10.

⁴ فهيمى حيدر معالي، النظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص8.

⁵ علي السلمي، "إدارة التميز"، القاهرة: دار غريب، 2002، ص202.

⁶ فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للنشر، 1997، ص 123

⁷ Macmillan, Hugh & Tamoe, Mahen. Strategic management: Process, content and implementation. Great Britain: Oxford University Press.2000

- عرفها¹ (Evans et al. 2007) بأنها "عبارة عن إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي المالية والتسويق، فوق كل أولوياتها الأخرى، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال تحديد الإدارة العليا لرغبات وحاجات الزبائن الفعلية، ثم تحديد الوسيلة والطريقة الأنسب لإيصالها إلى متاولهم في أقصر وقت."
- وعرفها² (Stevenson,2007) على أنها "عملية تهدف إلى مقابلة حاجات ورغبات الزبائن من أجل اقتناء الزبون للمنتجات من سلع أو خدمات وطلب الحصول عليها والاستفادة منها". عرف خليل (1998) الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها".
- وعرفها (الزعيبي 1999) على أنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة، ويمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للعملاء".
- ويرى (الكبيسي 2001)³ الميزة التنافسية بأنها "التفوق الناتج عن قدرة المؤسسة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين".
- بينما عرفها (القطب، 2002)⁴ على أنها "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها".
- وعرفها (إدريس والمرسي، 2002)⁵ بأنها " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، قد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة ."

¹ Evans, James Robert, Evans, James Robert. Operations management: an integrated goods and service approach. Thomson South Western, USA.2007

² Stevenson, William. Production Operations management (8th ed.). Von Hoffmann Press. 2007

³ الكبيسي، سعدي مجيد، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد. 2001

⁴ القطب، محي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الاردنية، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد. 2002

⁵ ثابت إدريس، وجمال الدين المرسي، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقي"، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص 58.

- ويرى (هامان، 2006)¹ بأن الميزة التنافسية هي "ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل "
- وعرفها (طالب، والبناء، 2012)² بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة وتعد منهج علميا لإستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المؤسسة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية".

2. أسباب توجه المؤسسات الاقتصادية نحو الميزة التنافسية:

- هناك العديد من الاسباب التي وجهت المؤسسات الاقتصادية نحو الميزة التنافسية، ومن أهمها ما يلي:³
- 1- وفرة السلع والخدمات بعروض كبيرة نتيجة تأسيس مؤسسة التجارة العالمية وانفتاح الأسواق جغرافية، وسهولة عبور المنتجات سلع وخدمات، بالإضافة إلى حرية انتقال رؤوس الأموال والموارد البشرية، مما أدى إلى تعدد الفرص والتهديدات بنفس الوقت.
 - 2- زخم المعلومات نتيجة التطور التكنولوجي الكبير في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، التي سهلت الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بالأسواق وكمية التغييرات فيها، وذلك على مستوى المؤسسات المتنافسة أو الفروع التابعة لها.
 - 3- ازدياد قيمة البحوث، والمتعلقة بالمنتجات وتطويرها، وتخصيص المؤسسات الموارد المالية لعمليات الإبداع والابتكار، والتي تعد ملخ مهمة لتحقيق الميزة التنافسية.
 - 4- تعدد أوامر الشراء نتيجة التنوع العالي في احتياجات العملاء، وتعدد رغباتهم في امتلاك المنتجات سلعة أو خدمات، بجودة عالية وسعر أقل.

¹ هامان، حساس علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2006

² طالب، علاء، والبناء، زينب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان. 2012

³ أحمد، محمد. الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار المسيرة. 2009

3. أهمية الميزة التنافسية:

نظرا لاتسام بيئة الأعمال بعدم الاستقرار والتغيير المستمر، حيث يعتبر النمو والتطور هو الدافع لاكتساب ميزة تنافسية بإعتبار الميزة التنافسية هي حجر الأساس في المؤسسات الاقتصادية فإن مدى تحقيق فعالية الإدارة العليا هي تنوع استراتيجيتها واساليبها مع تزايد المؤسسات المنافسة وتغير حاجات الزبائن وتطور التكنولوجيا، وكما أن الميزة التنافسية تكون ناتجة عن تكامل وتكافل جميع أجزاء المؤسسة مع بعضها وذلك لتجنب صعوبة الصعوبات التي تحد المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية لان العمل المنظمي هو عمل يرتبط بشكل كبير بكل العوامل المحيطة للمؤسسة داخليا وخارجيا وينعكس ذلك على ما تقدمه المؤسسة من منتجات أو خدمات تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم بقيمة مميزة عن المنافسين.

وتبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال الجوانب التالية:

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهمة لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل بها¹.
- تعتبر المحور الجوهري للمؤسسات بغض النظر عن اختلاف أنواعها ومنتجاتها، حيث تصاغ الاستراتيجية التنافسية حولها. وعليه تتفاعل كافة العوامل والمتغيرات لدعم هذه الميزة لتقديم استراتيجية تنافسية شاملة للمؤسسة.
- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسية أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تشكل أداة مهمة لمواجهة التحديات التي تنتظر المؤسسة من قبل المؤسسات المنافسة في نفس القطاع، وهذا عن طريق قيام المؤسسة بتنمية وتطوير معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 26-27.

أسرع وقت ممكن. من خلال تفاعل المهارات والكفاءات والموارد داخل المؤسسة وخارجها، بحيث يمكنها من التكيف لاستغلال الفرص المتاحة والمتغيرة بشكل سريع.

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابية نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها. وهذا يعني احتلال المؤسسة لزيائن أكثر ولاء مقارنة بالمنافسين الآخرين مما يجعل زيائنها أقل تأثيرا لعروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

ويرى الباحث أن أهمية الميزة التنافسية تنبثق من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يجب ان تسعى وبشكل مستمر لإملاك ميزة تنافسية جديدة تتقدم بها المؤسسة عن منافسيها لتلبية رغبات الزبائن لتعظيم حصتها السوقية وضمان إستمرارها في سوق المنافسة.

ونظرا لمحدودية موارد المؤسسة وهيكلها التنظيمي وثقافتها واستراتيجيتها، إلا أن الميزة التنافسية بشكل عام تعتبر مفتاح النجاح للمؤسسات نظرا للأهمية التي تمثلها الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات والتي تظهر في العديد من الجوانب وأهمها:

- تدرك المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية عالية احتياجات السوق الجديدة وتوظيف التكنولوجيا لصالحها وتحاول اغتنام الفرص السوقية.
- تحقق قيمة مضافة من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع التي تعمل فيه.
- من خلال استمرار التحسينات والتطويرات في العمليات الإدارية فإنها تحقق بذلك نوع من الجودة في كل الأنشطة بل يتعدى ذلك اعتماد إدارة الجودة الشاملة مما يجعل منتجاتها ذات جودة عالية.

المطلب الثاني: الأهداف والخصائص، ومعوقات اكتساب الميزة التنافسية

1. أهداف الميزة التنافسية:

تهدف الميزة التنافسية الى بناء نظام يمتلك ديمومة التميز والانفراد بخصائص تقدم قيمة إضافية للعميل ولا تتوفر لدى المنافسين بل ويصعب عليه الحصول عليها، فالطريقة الكفوة والمستدامة في الحفاظ على هذا التميز الملحوظ هو صلب مفهوم الميزة التنافسية كما أن الميزة التنافسية تهدف عملية إلي مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل أن يتبنى العميل أو الزبون السلعة أو الخدمة واقتنائه، وتتحقق الميزة التنافسية عندما تكون الشركة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام

المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين كما أن الميزة التنافسية تعد خاصية تمايز Distinguishing الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد و عوامل وأنظمة عمل خادمة لإجراءاتها بما يمنحها قوة داخلية ديناميكية تؤسس لها مكانة قوية تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين تظهر بإدارة ما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين.

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها¹:

- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به. فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبية، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها. ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل²:

- زيادة العائد: أسهم الملكية سندات التمويل، صكوك الاستثمار.
- زيادة المردودية: القيمة المضاعفة، هامش الربح، فارق سعر البيع.
- زيادة الدخل: الأجور، المرتبات، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها لموقع مميز في السوق.

بينما أشار السلمي³، أن المؤسسات تسعى من خلال خلق الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- خلق فرص تسويقية جديدة. بدخول مجال تنافسي جديد (مثل دخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات).

¹ صلاح الشنواني، "اقتصاديات الأعمال"، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2000، ص 130

² محبوبة ناجي، دور بطاقات الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية المؤسسة بجامعة بسكرة، كلية علوم التسيير، رسالة ماجستير، 2013، ص 17

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، الكويت: وكالة المطبوعات، ص 104

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

1. خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص لا بد من أن تتحلى بها لتحقيق المنفعة للشركات مما يمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للزبائن لضمان الاستمرارية والنمو وتحقيق المنافسة العالمية ولا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين.

ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي¹:

- إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وليست مطلقة.
- إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.
- إنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- إنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتري، أو كليهما.
- إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة من منتجات (سلع وخدمات) وتحفزهم للشراء منها.
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.²
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 309

3. معوقات اكتساب الميزة التنافسية:

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق، ومن بين هذه المعوقات ما يلي:¹ 1.2- **1.3 المعوقات الداخلية:** وتعتبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
- عدم وجود رقابة ايجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من الأفراد داخل المؤسسة.
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مواكبة التطورات الحديثة.

2.3 المعوقات الخارجية: وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تكون خارج نطاق بيئة المؤسسة ومنها ما يلي:

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول.
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.
- وجود منظمات متحالفة عالمياً، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
- تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية.
- عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة.
- ضعف أجهزة التعليم والتتقيف.
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

¹ عمر، عبد النبي، وفرج، بوشاح. دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية، المؤتمر العلمي الثالث إدارة الجودة والبيئة ودورها في التنمية المتواصلة، مركز التنمية البشرية المعهد العالي لإدارة المنشآت الصناعية، بلبس الشرقية، جمهورية مصر العربية. 2011. ص 10-1

كما يمكننا القول أنه إذا أرادت أي مؤسسة الحفاظ على الميزة التنافسية التي تتمتع بها، فيجب أن تضع بعض القيود والحواجز التي تحد من تقليد المؤسسات المنافسة، وإذا لم تتوفر مثل هذه القيود والحواجز على التقليد من قبل المنافسين، فإن الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة ستكون سريعة الزوال ولا تقاوم كثيراً.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين عدة مصادر للميزة التنافسية أهمها: التفكير الاستراتيجي والموارد، الإطار الوطني ورأس المال البشري، الابداع والتعلم.

1. التفكير الإستراتيجي والموارد كآلية لدعم الميزة التنافسية:

1.1- التفكير الإستراتيجي كآلية لدعم الميزة التنافسية: استطاع Henry Minzberg في عام (1994م) وضع مفهوم التفكير الاستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى. فالتفكير الإستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين. فحاجة الشركات إلى مسئولين ذوو فكر استراتيجي بكل تأكيد أكثر من حاجتها إلى مسئولين ذوي رؤية محدودة بالواقع فقط، لقد تطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات خلال أربع مراحل هي على التوالي (الموازنات، التخطيط طويل الأجل، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية) ولكل مرحلة خصائصها وافترضاؤها عن المستقبل. ما يميز الإدارة الإستراتيجية هو عدم تقبلها البيئة على ما هي عليه فالفكر الاستراتيجي في هذه المرحلة يقوم على افتراض أساسي بأن دورة التخطيط كما هو الحال في التخطيط الاستراتيجي لا تكفي للتعامل مع التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة من حولنا. ومن هنا يجب الاستعداد من خلال الإدارة الإستراتيجية باستخدام الفكر الاستراتيجي لتوقع كل ما يمكن أن يحدث من تغيرات وصياغة القرارات بناءً على تلك التوقعات، بحيث أنه يكون معلوماً لدى إدارة الشركة بشكل مسبق عن الفرص الممكنة وكذلك التهديدات المحتملة والحلول والقرارات التي تناسب قدرات وإمكانيات الشركة وليس كما كان يحدث في الماضي عندما ننتهج أسلوب التخطيط الاستراتيجي فقط على الرغم من أهميته إلا أنه يرتبط بدورة تخطيطية معينة ويتوقع التغيرات بمعدل أقل ويجري التغييرات بناءً على تلك التوقعات. إن الفكر الاستراتيجي يسعى بشكل كبير إلى سبر أغوار المستقبل بناءً على

معطيات الواقع ومبدأ عدم ثباته من خلال صياغة القرارات والخطط التي تحقق أهداف الشركة واضعاً نصب عينيه قدرة الله سبحانه وتعالى.

2.1- الموارد كأساس لبناء ميزة تنافسية: إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات. الموارد تشمل كل الأصول الملموسة وغير الملموسة¹.

1) الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

- **المواد الأولية:** تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج ومن ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير ايجابي كبير على المنتج المقدم. على الرغم من أهمية توافر المواد الأولية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو للمؤسسة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها للميزة التنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية

- **معدات الإنتاج:** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الإهلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

- **الموارد المالية:** كلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

2) الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها مادياً ولكنها تأتي في صورة: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة ومعرفة كيفية العمل.

- **الجودة:** تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابياً لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه-من كونه فكرة إلى غاية وصوله لطلبه-لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان الداخلية، وثقافة الثقة خارجياً مع متعاملها .

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 24

إن إدارة الجودة مبدأ نشط وفعال، وهدفه هو جعل الأفراد يدركون مسؤولياتهم في تحقيق هدف مشترك هو: تطوير المنتج أو التي سيرى فيها العميل قيمة أكبر من غيرها كما أن الجودة أصبحت عاملاً أساسياً في القدرة على المنافسة، وهذا ينطبق على المنتج النهائي أو المشروع النهائي، فضلاً عن عمليات البحث والتحليل عن أسباب المشكلة وصولاً إلى أصلها

إن الجودة الشاملة لها أهداف واضحة كثيرة ومنها ما يلي:

- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق.
- تحقيق الرضا لدى العملاء بتصميم مشاريع تتسجم مع رغبات وحاجات العملاء بمختلف طموحاتهم.
- زيادة الفعالية التنظيمية: إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة لذا فهي تسعى إلى تحقيق الحد الأقصى بالعمل الجماعي وتشجيعه
- **التكنولوجيا:** في ظل التطور المضطرب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دوراً هاماً، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة. يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال. ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على الدولة بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا. وأصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها في توسيع حصة السوق بالنسبة للمنشآت
- **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت ومجال الاستخدام وطرق استخدامه.
- **المعرفة:** تشمل كل ما يهتم المؤسسة من المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا. تبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية التي غالباً ما تضيف قيمة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- **معرفة كيفية العمل:** نعني هنا ثقافة الإلتقان المتواجدة في المؤسسة والتي يتجلى العمل بها في مختلف المستويات: الإنتاج، التنظيم، التسويق وذلك من أجل القيام بالعمل المطلوب.

(3) الكفاءات: تظهر كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع التفضيلات وحاجات ورغبات المستهلكين وبذلك تضمن رضاه ومن ثم ولائته، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة.

تتقسم الكفاءات إلى قسمين¹:

- **كفاءات فردية:** وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوطة لهم وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير.
- **كفاءات جماعية:** وهي تلك المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر وتداخل بين مجموعة الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بينها، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.

2. رأسمال الفكري والابداع كآلية لدعم الميزة التنافسية:

1.2- رأسمال الفكري كآلية لدعم الميزة التنافسية: ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها. إن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد ازدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانقل بذلك مركز الثقل للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلا من الموارد المادية والمالية. من هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائدا في الماضي، وذلك عن طريق انتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار

¹ نجم عبود نجم، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999م،

في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري .

إن قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

2.2- الإبداع كآلية لدعم الميزة التنافسية: حيث يعد الإبداع هو العامل الرئيسي في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الإبداعات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لابد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

3. الإطار الوطني والتعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية:

1.3- الإطار الوطني كآلية لدعم الميزة التنافسية: تستطيع المؤسسات الحيازة على مزايا تنافسية من خلال الإطار الوطني الجيد، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

وتتركز المزايا التنافسية في أية مؤسسة في واحدة أو أكثر من النقاط التالية¹:

¹ سهام الطاهر بابكر، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة الزعيم الأزهرى،

- التميز Differentiation
- الكلفة Cost
- الابتكار Innovation
- النمو Growth
- التحالفات Alliances

1.3 التعلم كألية لدعم الميزة التنافسية: إن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابداع والتميز بحيث لا يمكن الحديث عن الابداع بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال، أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابيا على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية. الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدرة للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسؤولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في الشركة.

في ضوء ذلك أن هناك عاملا هاما يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية هو المعرفة، لذلك تسعى الشركات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل فالمعرفة تعتبر مصدرة أساسية للميزة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، وبالتالي يجب على المؤسسة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وكذلك ضرورة المحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين أو النقل والتقدم نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة لرأس المال البشري الذي يمتلكه الشركة.

المبحث الثالث: سياسات الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس ودور سلسلة القيمة

المطلب الأول: الأنواع والأبعاد والسياسات

1.أنواع الميزة التنافسية:

يرى (الزامكي)¹ أن ميزة التكلفة الأقل هي ميزة سعرية، وميزة التميز هي ميزة غير سعرية تتعلق بالجودة. ويرى (خليل) أن هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما: التكلفة الأقل Cost leadership وتمايز أو تمييز المنتج Differentiation².

¹ علي ناصر الزامكي، "أثر التوافق بين الإستراتيجية الائتمانية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي في اليمن" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 67.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مرجع سابق، 1998، ص 84

وبالتالي فإن أنواع المزايا التنافسية وكما حددها (porter) ، هي ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز (خليل 1998) (والسلمي 2001)¹ و (الدوري 2005)²:

1.1- التكلفة الأقل:

يمكن القول على مؤسسة أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين. ويرى خليل أنها " قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر"، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحاسمة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة الأقل. ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة³. ويرى (قله) أن العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل هي:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة منتج أو خدمة محمية من خلال براءة اختراع وحقوق الملكية.

وتتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين وهذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة⁴. كما تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا إقتصاديات الحجم كما تسعى العديد من الشركات إلى تحسين ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتج بأقل سعر ممكن، ولن يتسنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة المنتج وإيصاله للزبون وتحقيق هذا الهدف يتطلب منها التحكم في مختلف مراحل إنتاج المنتج بشكل يسمح لها في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبيع المنتج بسعر تنافسي، ونقول عن شركة ما أنها تحوز على

¹ علي السلمى، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سابق، ص 67.

² زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن: دار البيازوي، عمان، 2005، ص 250.

³ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، 1998م، ص 84.

⁴ مفتاح علي السائح، المحاسبة الدولية، (عمان: دن، 2012م)، ص 96

ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس وذلك بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها فالشركات الرائدة تعتمد إلي وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة حيث يدرسون تطورها عبر الزمن ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين فيتخذون القرارات علي ضوءها.

هذا وهناك منظمات التجارة الإلكترونية تركز على الكلفة لتحقيق من خلالها تفوقها على المنافسين وتميزها عليهم إذ أن قدرة المؤسسات الاقتصادية الإلكترونية على الحد من تكاليفها إلي أدنى حد ممكن بما لا يؤثر في مستوى الجودة سيجعلها قادرة على تحقيق مزايا كثيرة منها¹:

أ- القدرة على مواجهة المنافسة السعرية التي قد تنتهجها منظمات أخرى كإستراتيجية تنافسية.

ب- إمكانية إستخدام المنافسة السعرية كسلاح تنافسي إذا لزم الأمر

ت- القدرة علي زيادة هامش الربح وهذا يقود إلى تحقيق عوائد أفضل.

وفي مجال السلع هناك مجال لتخفيض التكاليف عن طريق الإستغناء عن كثير من الجوانب التي لا يمكن الإستغناء عنها في التجارة التقليدية لكن لا بد من مراعاة قضية أن جانبا مهما من الأعمال الإلكترونية للسلع له صلة وثيقة بالعالم الواقعي إذ أن عملية إنتاج السلع تتم في العالم الواقعي، كما تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة والإستخدام الأمثل الموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول ، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع و الإعلان.. إلخ، يعطي التمتع بتكلفة منخفضة ويعطي المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة².

2.1- التميز: وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة متفردة ومميزة من وجهة نظر المستهلكين (التصميم الأفضل، جودة أعلى، تكنولوجيا متطورة، خصائص فريدة، توفر خدمة ما بعد البيع، توفير اعلى مستويات السلامة والأمن...الخ)³. لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني - عناصر المزيج التسويقي عبر الأنترنت، (عمان: دار وائل، 2004م)، ص95.

² محمود جاسم الصميدعي وربيعة عثمان، تسويق الخدمات، عمان: دار المناهج، 2001، ص 367

³ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مرجع سابق، 1998، ص 85

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها ، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث يسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

2. أبعاد الميزة التنافسية

كما اختلف الكتاب والباحثون حول مصادر الميزة وتعريف الميزة التنافسية اختلفوا أيضا حول أبعاد الميزة التنافسية، وهناك كثير من الأبعاد التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل (الربحية والحصة السوقية ونمو حجم المبيعات ورضاء العملاء والوقت والمقدرة على تقديم المنتجات الجديدة). كما تناول آخريين أبعادا أخرى تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، التميز). وتناول بعضا منهم (الجودة، الكفاءة، الاستجابة، التحديث، والابداع).

إن المقصود من أبعاد الميزة التنافسية هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق ميزة تنافسية على المنافسين، ويمكن للمؤسسة أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية، (الكلفة المنخفضة، والنوعية، المرونة، الوقت، الابداع)¹.

يمكن القول أن أبعاد الميزة التنافسية تختلف باختلاف وجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين لذلك يمكن الإشارة إلى أبعاد الميزة التنافسية وفق وجهات نظر بعض الباحثين حيث يرى كلا من:

¹ أحمد حميد كريم، "تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية"، (مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد (91)، 2012، ص 226.

- 1- يرى كلا من (Krajewski¹, Ritzman) و (Evans)² و (صباح، وعبد الكريم)³ و (سلمان)⁴ على خمس أبعاد تنافسية رئيسة تتمثل في: الكلفة المنخفضة والسعر المنخفض والجودة والوقت والمرونة والابداع.
 - 2- ويرى كل من (Stevenson)⁵ و (Slack, et.al)⁶ و (Davis, et. al)⁷ و (سحر العزاوي) و (غسان اللامي) و (Evans and Collier)¹⁰، أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في التكلفة والجودة والوقت، والمرونة.
 - 3- ويرى كلا من (Taylor & Russell)¹¹ و (Reid & Sanders)¹² في أن أبعاد المزايا التنافسية هي: الوقت، والجودة، والمرونة، والتكلفة، ويعتبرون أن هناك بعدا خامسا وهو الإبداع، حيث يرى أنصار هذا الرأي أن الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج تتبنى هدف إبداع كأسبعية تنافسية.
 - 4- وترى (ماجدة التميمي)¹³ بأن الإبداع يعتبر بعدا اخر يضاف الى الابعاد التنافسية، اذ انها ترى بأنها عمليات تحسينات مستمرة للتوصل الى ادخال الجديد على المنتج و/أو الخدمة ليصبح في النهاية ذي استخدامات وخصائص تختلف عن المنتج الاصلي، مما يعني الاداء وفق المنظور الابداعي.
 - 5- ويرى (Hitt et al)¹⁴ أن توصل المؤسسة إلى التميز في أدائها يكمن في انجاز أنشطتها بطريقة متفردة لتحقيق الميزة التنافسية وتكوين قيمة للزبون والمؤسسة.
- وفيما يلي عرض لكل بعد من هذه الأبعاد:

¹ Krajewski, Lee J, and Larry P Ritzman, "Operations Management": Processes (2).and Value Chains, 8th Ed, Perarson, Prentice Hall, Inc, New Jersey, 2007, p51

² Evans, James R. "Applied Production and Operations Management", 5th ed. West Publishing Company, New York, 1997,088

³ صباح مجيد النجار، وعبد الكريم محسن باقر، "إدارة الإنتاج والعمليات"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 53- 54.

⁴ سلمان احمد هاشم، "التحليل الاستراتيجي وانعكاسه على خيارات الأعمال والميزة التنافسية" دراسة حاله في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004، ص ص 77- 79.

⁵ Stevenson, William, J. "Production/Operations Management". 8th Ed, Von Hoffmann Press, 2007pp4- 14

⁶ Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston Robert. "Operations Management". 4th Ed, Prentice Hall: New York 2003, P22

⁷ Davis, Mark, M. and Aquilano, Nicholas, J. & Chase, Richard, B. "Fundamentals (1) of Operations Management". 4th Ed, Mc Graw-Hill Companies, U. S. A, 2003. p33

⁸ سحر احمد كرجي موسى العزاوي، "أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تحليلية لأراء عينة مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005، ص ص 24- 28

⁹ غسان قاسم اللامي، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، الطبعة (1)، (الأردن: دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 20- 26.

¹⁰ Evans, and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South,western, U.S. 2007. p127

¹¹ Taylor & Russell, "Operations Management", 4th ed. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2003, p34

¹² Reid, Sanders, "Operations Management", John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002 p28

¹³ ماجدة عبد اللطيف التميمي، "أثر كلفة جودة المنتج في اداء العمليات وفق الأساليب التنافسية"، حالة دراسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005، ص 75

¹⁴ Hitt, Micheal. A, Treand. R. Duane and Holskisson Robert. E Strategic Management " 4th ed, South - western Collage Publishing , . نقلا عن: احمد عبد إسماعيل الصفار، " أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (76)، 2009، ص 12577 , 2001

1.2- التكلفة المنخفضة والمرونة

أولاً: التكلفة المنخفضة: Cost Reduction

عرف (Sundaram, 2008)¹ التكلفة أنها التضحية المقدمة من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة، كما تعد التكلفة الهدف الأخير الذي يؤخذ بالاعتبار بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس مباشرة على السعر، حيث تصبح التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي من العمليات. تعتبر التكلفة سلاحاً تنافسياً هاماً، ذلك أنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، وتسعى كافة المؤسسات وخاصة المتميزة تنافسياً منها إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها. لذا تستعمل تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها مما يساهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية وتعظيم القيمة المضافة². كما أن هناك عدة حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، أو اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، والآثار المترتبة على منحنى التعلم، وتمتع المؤسسات بالمرونة لتلبية رغبات الزبائن، ووجود فرص مشجعة لتخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة الإنتاجية، والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للشركة وعند تحقيق التكلفة الأقل تكتسب المؤسسة مزايا عدة، وهي:

- تحقق الشركة موقع أفضل بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.
- تمتع الشركة بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة لتخفيض الأسعار.
- احتلال المؤسسة موقعاً تنافسياً ممتازاً بالنسبة للمنافسين ومواجهة أي هجوم من منافس جديد بتخفيض الأسعار.

- حماية منتجات وخدمات المؤسسة من السلع البديلة من خلال تخفيض الأسعار.

ويمكن لمؤسسة ما أن تكتسب ميزة التكلفة الأقل في حال كانت محصلة تكاليف أنشطة منتجاتها أو خدماتها أقل من منافسيها، حيث يجب التحكم بهذه التكاليف ومراقبة عوامل تطورها. ويجب ألا يتم التركيز على تكاليف الأيدي العاملة فقط بل يجب أن تتضمن تكاليف كافة الأنشطة التي تدخل في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة. فالمؤسسة التي تتمكن من تقديم خدماتها ومنتجاتها بأسعار أقل من المنافسين لتحقيق زيادة في حصة السوقية لها، حيث أنه لدى هذه المؤسسة القدرة على الإنتاج والتوزيع بأقل النفقات ويتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات أو الخدمة المقدمة للزبائن.

¹ Sundaram, Venkataramani (2008). Essentials off design phase cost management and budget control. Cost Engineering Jurnal, Vol. (50) No. (2).

² أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، القاهرة: دار الكتب للنشر، 2001، ص 369.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل تعتمد على قدرة المؤسسة بتطبيقها ومتابعتها فالتكاليف لا تتخفص تلقائياً وإنما نتيجة لجهود مكثفة واهتمام متواصل وعلى المؤسسات أن تسعى دوماً لتخفيض تكاليفها قدر الإمكان، بحيث تساهم عدة عوامل في تقليل التكلفة داخل المؤسسة كتمكين وتحفيز الموظفين، وتبني المؤسسة برامج تخفيض التكاليف، البحث عن أساليب التوفير ونشر المعرفة التحكم بالتكاليف لاعتبار أن كل فرد هو مؤثر في عملية تقليل التكاليف. وعلى المؤسسات أن تحافظ على آلية تقليل التكاليف وضمان إستمرارها وتطويرها بما يتناسب مع إجراءات العمل والتطور في المؤسسة ابتداءً من سلاسل التوريد ولغاية قنوات التوزيع وتقديم خدمات ما بعد البيع.

ومن وجهة نظر المحاسبة الإدارية فإن التكلفة تضحية تستلزمها طبيعة النشاط، ويمكن توقفها ولا يمكن تجنبها، إلا في حالة توقف النشاط، وتقسّم إلى: تكاليف مباشرة: والتي يمكن ربطها مادياً وبشكل مباشر وبسهولة مع وحدة التكلفة، وعلى العكس منها التكاليف غير المباشرة: مثل تكلفة الإشراف على عدة منتجات.¹ وتعرف التكلفة من وجهة النظر المحاسبية على أساس القيمة التي تدفع بهدف الحصول على بضائع أو خدمات، وتقاس بقيمة الانخفاض في الأصول أو الزيادة في الالتزامات، وعند تحديث المنفعة فتصبح التكلفة مصروفات.

وتقسّم تكاليف الجودة إلى مجموعة مترابطة من التكاليف كما يلي²:

- **تكاليف الوقاية:** وهي تكاليف جميع الأنشطة التي صممت خصيصاً لمنع النوعية الرديئة من المنتجات أو الخدمات أثناء التصنيع، والتركيز على تصميم وتحسين المنتجات أو الخدمات والعمليات، بالإضافة على تدريب العاملين والمراقبة الإحصائية النظام العمليات.
- **تكاليف التقييم:** وهي التكاليف المرتبطة بقياس وتقييم وتدقيق المنتجات أو الخدمات الضمان مطابقة معايير الجودة ومتطلبات الأداء، من خلال السيطرة على الوقت في عملية الفحص ورفع تقارير عن جودة الأداء ومراقبة توجهات العملاء.
- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناتجة عن المنتجات أو الخدمات التي لا تطابق المواصفات أو احتياجات العملاء أو المستخدم النهائي، التي تحدث قبل التسليم.
- **تكاليف الفشل الخارجية:** وهي التكاليف الناتجة عن المنتجات أو الخدمات التي لا تطابق احتياجات العملاء وتحدث بعد تسليم المنتج أو الخدمة.

¹ Atkinson, A., Kaplan S. & Young, M. (2004) Management Accountings (4th ed) ,Pearson Education International.

² Sower, V., Quactarles, R. & Broussard, E. Cost of Quality Usage and its Relationship to Quality System Maturity International. Journal of Quality and Reliability Management, 24 (2),2007. p 121-140

- **التكاليف غير المنظورة:** وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة للمنتجات غير المطابقة، وهي ترتبط برضا العميل وتشكل أثرا على الأرباح على المدى الزمني القصير والبعيد، وهذه التكاليف تشكل ثلاثة أضعاف التكاليف المنظورة بما تحمله من آثار على المؤسسة.

1-1. نظريات التكاليف:

- **نظرية التكاليف السبعة الضائعة:** حدد مفهوم الصناعة الرشيقة سبعة تكاليف ضائعة Seven

Wastes والمختصرة في كلمة TIMWOOD، تشكل تهديدا على المؤسسة بالنسبة للمنتجات، وهي

التالية:¹

- **النقل: Transport:** إن عملية نقل المواد الأولية أو السلع من مكان إلى آخر تستغرق وقتا، وتضيف تكاليف إضافية.
- **المخزون: Inventory:** إن عملية تخزين المواد الأولية أو السلع لفترات طويلة تشكل تهديدا على صلاحيتها أو جودتها، كما أنها تضيف تكاليف إضافية يتم تحميلها على سعر المنتج.
- **التحريك: Motion:** إن عملية تحريك المواد الأولية أو السلع من مكان إلى آخر، تعمل على جعلها عرضة للتلف أو التخطم.
- **الانتظار: Waiting:** إن المدة التي تبقى فيها المواد الأولية أو السلع في حالة انتظار للتصنيع أو التوزيع أو غيره تعتبر خسارة، لأنها تجميد لرأس المال، بدلا من تحريكه، إضافة إلى احتمالية تعرضها للتلف.
- **خطوات العملية الإنتاجية الزائدة: Over Processing:** إن الخطوات الإضافية على العمليات الإنتاجية تعتبر هدرا للجهد والوقت، وقد نشطت الأبحاث في هذا المجال، ومن أبرزها دراسات الوقت والحركة.
- **كمية الإنتاج الزائدة: Over Production:** إن الإنتاج الزائد عن حجم الطلب قد يتسبب في مشاكل عديدة، مثل الاضطرار إلى اللجوء للتخزين، أو تعرض المواد الأولية أو السلع إلى التلف.
- **المنتجات المعيبة: Defects:** تؤدي العيوب التي تظهر في السلع بعد إنتاجها إلى مضاعفة الخسائر التي قد تلحق بالمؤسسة، بسبب ضياع تكلفة الإنتاج وتحمل تكلفة عدم بيعها.

2.1- نظرية اقتصاديات الموقع: Location Economies

اقتصاديات الموقع تعني مجموعة المنافع الاقتصادية الناتجة عن إختيار موقع أداء نشاط معين في أي مكان بالعالم، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أسس رئيسية يجب مراعاتها في إختيار أفضل مكان يمكن للمؤسسة أن تختاره الممارسة نشاطها وهي:

- **تكلفة موقع الإنتاج:** وهي تكلفة الأرض التي ترغب المؤسسة بالاستفادة منها في إقامة موقع إنتاجها.

¹ Heizer, J. & Render, B.. Operation Management (8th ed). New Jersey: Printice-Hall.2006

- تكلفة موقع المواد الخام والموارد الطبيعية: وهي تكلفة قرب موقع الإنتاج من مكان توفر المواد الأولية التي تشكل مدخلات العملية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة.
- تكلفة توزيع المنتجات: وهي تكلفة نقل وشحن المنتجات من موقع الإنتاج الذي تم إختياره إلى مراكز البيع الأقرب للزبائن أو العملاء، سواء برا أو بحرا أو جوا.¹

3.1- مبادئ استراتيجية إدارة التكاليف:

يتحتم على المؤسسات إدارة التكاليف بمفهوم شمولي واسع، عبر استراتيجية إدارة التكاليف والتي تعتمد على المبادئ التالية:²

- وحدة المنهجية على جميع المستويات في المؤسسة، مع زيادة الفائدة من إدارة التكاليف على مستوى وحدات الأعمال.
 - التركيز على التقليل من التكاليف مع المحافظة على الجودة العالية للمنتجات، وذلك عبر مراحل دورة حياة المنتج حتى التخلص منه.
 - الاعتماد على تبادلية الموارد وتطويرها، والاستفادة من المعلومات.
- ويرى الباحث أن استراتيجية إدارة التكاليف تتضمن التكاليف الكلية عبر دورة حياة المنتج، بدءا من التصميم، والتصنيع، والتسويق، والخدمات اللوجستية، وتكاليف العملاء مثل تكاليف التشغيل، والاستحواذ، والصيانة، وأن وجهة نظر العملاء توجه المؤسسات لبناء علاقة طويلة الأمد، عندما تحقق منتجاتها التكلفة الأقل من المنتجات البديلة بالسعر الشرائي الأقل والجودة العالية.

4.1- مداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية:

هناك عدة مداخل لإدارة التكلفة الاستراتيجية تستخدمها المؤسسات وهي على النحو التالي:

- مدخل التكلفة المستهدفة: وتتضمن السعر المستهدف، وتعرف على أنها التخطيط الاستراتيجي للربح من خلال إدارة التكاليف، بالاعتماد على المنتج الذي سوف يتم تصنيعه. ويجب أن يراعي في هذا المنتج الجودة، وتتم عملية التصنيع بناء على احتياجات العملاء التي تحددها أبحاث التسويق، وهنا يتحدد السعر الذي سوف تدفعه للعملاء للحصول على المنتج، وهامش الربح المطلوب في المؤسسة، وهذه العملية

¹ Krajewski, Lee., Larry, Ritzman. & Manjo, Malhotra. Operations Managemnet Processes & Supply Chains, (9th ed). New Jersey: Pearson Education Inc. 2010

² Petrova, A. & Zaradenev, A. Strategic Aspects of Cost Management .European Researcher, 47(4-3),2013. p1009- 1013.

مستمرة وبمشاركة جميع أعضاء سلسلة القيمة للمنتج من عملية التصميم أو التصنيع والموردين والتسويق عبر دورة حياة المنتج.¹

- مدخل الإنتاج الفوري (JIT) ويقوم مفهوم هذا المدخل على أساس تطبيقات الجودة، حيث يربط الإنتاج بالطلب والتشغيل بناء على التخصص في العمليات والأنشطة، بما يؤدي إلى تحقيق الرقابة بكفاءة، والحصول على رضا العملاء، وجودة عالية للمنتجات.²

- مدخل التكلفة على أساس النشاط: ويستند هذا المدخل على أساس تحديد تلك الأنشطة التي تضيف أكبر قيمة للمنتجات وتلبي احتياجات العميل، مع استبعاد أي نشاط آخر لا يضيف القيمة، والتخلص من كلفها مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء مع النوعية المطلوبة، وهناك دور مهم للمعلومات المرتبطة بالأنشطة في عملية تقييم الأنشطة، سواء المعلومات المالية أو غير المالية، فهي تعمل كموجة للمؤسسة التصميم عملياتها من خلال ارتدادها من الأسواق.³

- مدخل الأداء المتوازن: وهو التخطيط الاستراتيجي ونظام إدارة يتم استخدامه على نطاق واسع في مجال الأعمال التجارية لمواءمة الأنشطة مع رؤية استراتيجية المؤسسة التحسين الأداء الداخلي والخارجي، وتنظيم مراقبة الأداء مع أهداف الاستراتيجية، ويهدف هذا المدخل إلى إحداث التوازن بين الجوانب المالية للأداء وغير المالية فيما يتعلق بالعملاء، والتعليم، والعمليات، وأصحاب المصلحة الآخرين، مستهلكين وعاملين وعمليات.

ويتضح للباحث أن التكلفة تعتبر البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح. أي أنه يجب أن يكون هنالك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه. أي أن بعد التكلفة يشكل بعداً أساسياً تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقه لما له من فوائد إنتاجية ويزيد من الحصة السوقية ومن هامش الأرباح والوصول إلى استمرارية التميز ضمن البيئة المحيطة بها.

¹ Kocsoy, M., Gurdul, K & Karabayir, M. Target Costing in Turkish Manufacturing enterprises. Problems and Perspectives in Management, 2009. .192-207 .

² العفري، فؤاد أحمد. مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية: ورقة بحثية لسبل تطوير المحاسبة في السعودية مؤتمر المحاسبة وتحديات القرن الحادي والعشرون، 2010. ص 3-27

³ البشتاوي، سليمان حسين. تطبيق المعرفة الجديدة نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ACCM) دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي الأردني. دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 34 (01). 2007. ص 84-109

ثانيا: المرونة:

تتعرض المؤسسة التي تبحث عن اكتساب أو تحسين قدرتها التنافسية في سوق تنافسي متغير ومتطور إلى أخطار وتغيرات تفرض عليها تكيفا مستمرا ومتواصلا، فعلى هذه المؤسسة أن تكون مرنة في تسييرها وتنظيمها، إذ تعد المرونة أهم عامل، لاكتساب أو تحسين قابليتها التنافسية¹.

وتعرف المرونة بأنها "قدرة الشركة لعرض مجموعة واسعة من المنتجات المتنوعة لزبائنها، وتتضمن المرونة مرونة المنتج وتعني بالقدرة على مواكبة التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن، وكذلك مرونة الحجم وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب"².

ويرى (محمد الفاتح المغربي) أن المرونة قدرة التنظيم على تعديل هيكله لمقابلة التغيرات التي تحدث في حجم العمل المراد إنجازه³. أن عدم قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئتها السريعة التغير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمؤسسات على التكيف وبالتالي خلق فجوة كبيرة بين التقدم والتخلف وحتى يتحقق تضيق الفجوة لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

- وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى.
 - الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة.
 - وجود قوى عاملة كفؤة ذات تعلم وتدريب عال ولديها الدافعية الأكيدة في التعليم والتدريب.
- ويرى (يوسف) أن المرونة يقصد بها "مدى نجاح المؤسسة في نظامها الإنتاجي مع التغيرات البيئية وعمليات الطلب"⁴. وتعرف المرونة على أنها: قدرة العمليات على التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير ممكن. وتمتاز المرونة باعتبارها ميزة تنافسية من خلال ما يلي:

- استخدام المرونة في تلبية حاجات المستهلك المختلفة.
- استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق.

¹ فاضل يمينة فوزية، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 120.

² بسام منيب الطائي، اسراء وعد الله قاسم، الاثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الحداثة الجامعة، المجلد (5)، العدد (10)، 2013، ص 261.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 112

⁴ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز" (الجزائر: مجلة الباحث، العدد (5)، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص 35.

ويوضح (Slack , et all)¹ بأن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير عملياتها إلى طرق متعددة، وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات بغرض تلبية احتياجات الزبون المتمثلة في أربع متطلبات وهي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات الإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على تغيير في مستوى الإنتاج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

أي أن مرونة العمليات الإنتاجية وتنوع المنتجات يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة لمواجهة الاختلاف في حاجات الزبائن في أي وقت وبمستويات مختلفة من الإنتاج، والوصول إلى تكيف العمليات الإنتاجية مع التغيرات البيئية.

كما تتمثل المرونة في قوة المؤسسة لسرعة استجابتها في إنجاز الوظائف والمهام الحرجة أو الأساسية كتطوير منتج أو تقديم خدمة جديدة أو إدخال تكنولوجيا جديدة على عملية الإنتاج وتنوع طلبات ورغبات الزبائن وانجازها وتوصيلها لهم وتقديم خدمات ما بعد البيع، بحيث تقلل دورة حياة المنتج أو الخدمة ابتداء من ولادة الافكار للمنتج أو الخدمة الجديدة وانتهاء بتوصيله للزبائن. وتقاس مرونة المؤسسة من خلال إستغلال الوقت الأمثل لإنجاز ما يتطلب عمله من سرعة في اجراء التغيرات العملية في المؤسسة، وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تحدث في الاسواق وفي رغبات الزبائن. وتحقق المرونة والاستجابة السريعة للزبائن وتلبية رغباتهم وتوفير احتياجاتهم فرصة لكسبهم وخسارة المنافسين لهم مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما ينعكس على زيادة في المبيعات وبالتالي زيادة في ارباح المؤسسة.

وبعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع وأصبح السعر والتنوع أساسيان في منتجات الكثير من المؤسسات الاقتصادية وبعد أن أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم، توجب على المؤسسات تطوير قدراتها لتغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون، حيث تمثل هذه الميزة قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الجديدة لتقديم منتجات حسب تفضيلات الزبون. ومن ناحية أخرى يتوجب على المؤسسات التحكم في قدراتها لتسريع او إبطاء معدل الانتاج لتفادي تقلبات الطلب في السوق وتأمين السوق بقدر كافي من احتياجه لكي تبقى المؤسسة تعمل بشكل مربح اقتصاديا وتعد المرونة بتقديم الخدمة أو المنتج عاملا مهما لتحقيق الميزة

¹ Slack, Nigel, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrston, and Robert (1) Johnston, "Operations Management", Third Edition, Prentice Hall, New York, 2003,

التنافسية ويمكن التعرف على مجالات تطوير العمليات الداخلية في كل مؤسسة من خلال قياس مقدار زمن وسرعة حصول الزبون على الخدمة أو المنتج المطلوب.

ويتضح للباحث أن المرونة أصبحت بعدا تنافسيا بل من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل (أي سلاحا فعالا في المنافسة) فهي تعنى بالقدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي من خلال الابداع في التصميم والأحجام، أي سلاح فعال في المنافسة يتضمن القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة، وبمقدار واسع، والقدرة على تعديل وتحسين المنتجات الجديدة بسرعة الاستجابة لرغبات وحاجات العملاء، بعد أن ازدادت رغبات وطلبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع، حيث وأن كلا من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن تقوفا تنافسيا ما لم يصاحبها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن.

تأسيسا على ما تقدم نرى بأن بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة السريعة لحاجات ومتطلبات الزبائن بكفاءة من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

3.1- الجودة والتميز:

أولا: الجودة:

مفهوم الجودة في أبسط صورة قد يعني قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل أو حتى تزيد من هذه التوقعات. والجودة تسعى لحصول العميل على منافع مقابل ما تم دفعه، مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات ويخلق ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها¹.

إن الجودة تتحقق عندما ينجح المنتج المصنع في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) يشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها². ويشير (شالز وجونز) إلى أهمية الجودة تبرز من كونها تؤثر بالزيادة من قيمة المنتجات في نظر الزبائن وبالتالي تزيد في الطلب على المنتج والاستعداد لدفع ثمن أعلى³. يعني أن قدرة المؤسسة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات العملاء، وإن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد. ونتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات / خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك

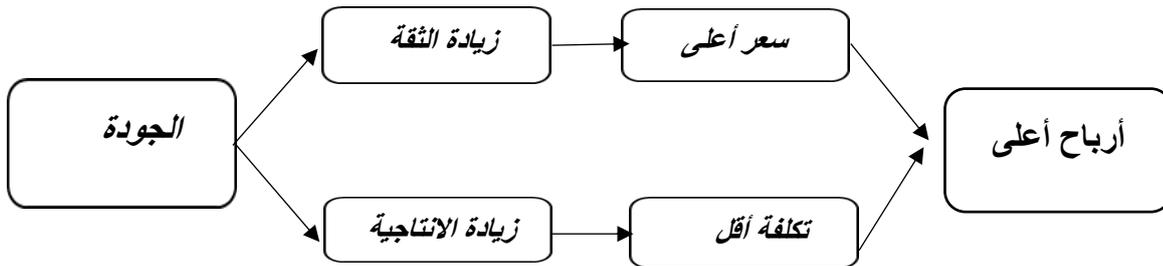
1 سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الإسكندرية الدار الجامعية للنشر، 2004، ص 15

2 فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفتاح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مرجع سابق، ص 479

3 شارلز هل، وجاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، الجزء الأول، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، ورفاعي محمد رفاعي، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 201

المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول إن المنتج الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات الخدمات المنافسة. إن توفير المنتجات ذات جودة عالية من شأنه أن يزيد من قيمتها في أعين الزبائن وبالتالي تقبلهم لارتفاع سعرها من جهة ومن جهة أخرى يمكن أن يؤدي ارتفاع الجودة الى زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف كما مبين في الشكل الموالي: ¹

الشكل (2.3): تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة محمد رفاعي الرفاعي، محمد احمد سيد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، ص: 207.

1.1- فوائد تطبيق الجودة:

- تعدد الفوائد التي تجنيها المؤسسة نتيجة اهتمامها بالجودة ومن هذه الفوائد:
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية.
 - تعزيز العلاقات مع الموردين.
 - رفع درجة رضا العملاء.
 - تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
 - انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.
 - فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
 - القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
 - زيادة معدل سرعة الاستجابة للتغيرات داخل المؤسسة.
 - حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

2.1 أبعاد الجودة:

¹ شارلز هل، جاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي، ومحمد أحمد سيد عبد المتعال، السعودية: دار المريخ، الرياض، 2007، ص 207.

للجودة أبعاد عديدة، من أبرزها:¹

- الأداء: ويتمثل بخصائص المنتج من سلعة أو خدمة، مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للألات وغيرها.
 - المظهر: ويتمثل في المنتج الثانوي، أو الصفات المضافة إلى المنتج الأساسي.
 - المطابقة: إنتاج المنتج بنفس المعايير، وحسب المواصفات المخطط لها.
 - الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت، أو متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
 - الخدمات المقدمة: تعتبر خدمات ما بعد البيع وحل الشكاوى وتصحيحها من أهم أبعاد الجودة.
 - الاستجابة: مدى تجاوب مقدم المنتج مع الزبون، مثل اللطف واللباقة في التعامل.
 - السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج.
- والجودة جزء رئيسي من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي تعرف على انها التكامل بين جميع الوظائف والعمليات من أجل تحقيق التحسين المستمر للجودة في السلع والخدمات، بهدف تحقيق احتياجات العملاء وهي بذلك تركز على فرق العمل والثقافة المشتركة وتيسير الخدمات والمنتجات لإرضاء العميل.

3.1 مقاييس الجودة:

تعتبر مقاييس الجودة من الأساسيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، سواء المؤسسات المتخصصة بالإنتاج السلعي أو الخدمي، والتي تتسم بنوعين من القابلية للقياس وهي:²

- الصفات المتغيرة: وتمثل تلك السمات القابلة للقياس كالحجم والوزن، وهذه السمات تخضع لاعتبارات كمية يعبر عنها بالأرقام وهي موضوعية بشكل مطلق.
- الصفات التمييزية: التي لا يمكن التعبير عنها رقمياً، ويدخل بها المعيار الشخصي ويؤثر فيها وفي تحديد الجودة ومنها جودة الخدمات.

4.1 أهمية جودة الخدمات:

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن، وتكمن أهمية الجودة في النقاط التالية:³

¹ جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السابعة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2014

² Siddiqi, K.. Interrelations between service Quality Attributes Customer Satisfaction and Custom Loyalty in the Banking Sector in Bangladesh ,International Journal of Business and Management, 4 (5),2011. p22- 35

³ Sachdev, S. & Verma, H. Relative Importance of Service Quality Dimensions :Amul Tisco To Raly study. Journal of services Research, 4 (1), 2004. p94-116.

- ازدياد حدة المنافسة العالمية بين المؤسسات، واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات بالتعامل المباشر مع العميل (قصر القناة التسويقية) وتعدد الفرص والتهديدات.
- سمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها وسمعتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين، ومحاولة تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن. فإن كانت تلك المنتجات ذات جودة منخفضة وجب تنفيذها لتحقيق السمعة التي تخدم المؤسسة للتنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس المجال.
- حماية الزبون وزيادة وعيه: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة، ووضع مواصفات محددة، يساعد على حماية الزبون من الغش التجاري، ويعزز الثقة في المؤسسة. فكلما انخفض مستوى الجودة أدى ذلك إلى انخفاض الطلب على منتجات المؤسسة والعكس صحيح.
- اعتماد الشركات على إدارة علاقات العملاء في التسويق بناء على تحديد الاتجاهات والميول، والتي أصبحت جزءاً من فهم المؤسسات لعملائها ولتحقيق الكفاءة.
- تعتبر الجودة مدخلاً رئيساً للميزة التنافسية، وذلك من خلال عمل المؤسسات على تحديد الجودة من وجهة نظر العميل كما يتوقعها، وربط الجودة مع الربحية للتكلفة والسوق معاً، ودعم الجودة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

5.1 مكونات جودة الخدمات: تتكون جودة الخدمات مما يلي:¹

- الاستجابة: وهي الاستعداد من قبل العاملين لتوفير خدمات سريعة وفي الوقت المحدد.
 - التأكيد: وهي المعرفة والمهارة والسلوك من قبل العاملين، التي تنقل الشعور بالثقة المتلقي الخدمة، وأن الخدمة المقدمة سوف تطابق توقعات العميل.
 - الاتصالات: مدى قدرة مقدم الخدمة على التواصل والاستماع لصوت العميل.
 - الانضباط: مقدار الحفاظ على حجم تصورات العميل في تقديم خدمات عالية الجودة.
- وفي هذا المجال يعرف رضا العملاء بمقدار الفرق بين التوقعات والأداء والتي أعلى ما تكون عندما يكون الرضا عن الأداء أعلى من التوقعات، وهنا يتحقق ولاء العميل الذي هو حالة ذهنية ومجموعة من المواقف والمعتقدات التي يحملها العميل عن علاقته بالمؤسسة، ومنتجاتها تنعكس على سلوكه تجاه المؤسسة من خلال تبادل

¹ Andaleeb, S., S. Public and Private Hospitals in Bangladesh Service Quality and Predictors of Hospital Choice, Health Policy and Planning, Oxford University Press2000. p 95-102

المعلومات، فيشكل الربط بين الحالة الذهنية والسلوك والولاء يكون إما للماركة أو للخدمة، وبمقدار ترسيخ الحالة الذهنية يكون الولاء قوية أو ضعيفة.¹

ويرى الباحث أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النوعية للمنتجات أو الخدمات يكون بمقدار الدرجة التي تحقق رضا العميل عن المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يكسب المؤسسة الميزة التنافسية عبر قدرات العاملين التي يصعب نقلها للمنافسين، بما يحقق لها الريادة في الأسواق.

ثانياً: التميز Differentiation:

يعرف التميز بأنه "تقديم المؤسسة خدمات فريدة مختلفة عن الشركات الأخرى المنافسة وذلك من خلال اضافة خصائص فريدة مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق.² يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها في عمل نسخة منها. ولتحقيق التميز فان ذلك يتطلب أعلى درجات التفاعل مع العملاء والتميز يعني أن يشعر العميل بالخصوصية.

3.2- الوقت:

إن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. ويرى أحد الباحثين بأن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

1) تعريف الإدارة التنافسية للوقت: تعرف على أنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت لتحقيق النتائج الباهرة، الإنجازات الرائعة والارتقاء بالمشروعات إلى مستويات التفوق والتميز، من خلال الارتقاء والتطوير الذاتي من أجل الابتكار والتجديد، بهدف تعظيم المزايا التنافسية للوصول إلى درجات الكفاءة التصديرية لضمان اختراق الأسواق الدولية"³.

كما تعرف أيضاً على أنها "الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف الحرجة أو الأساسية للمؤسسة مثل تطوير وتحسين المنتج، إنجاز

¹Siddiqi, K. Interrelations between service Quality Attributes Customer Satisfaction and Custom Loyalty in the Banking Sector in Bangladesh, International Journal of Business and Management, 4 (5), 2011. p16

² فيصل غازي المطيري، " أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية"، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 10.

³ محسن أحمد الخضيري، "الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات"، لاهة: إيتراك، للنشر، 2000 ص 5.

طلبات الزبائن والإنتاج وتوريد السلع إلى الزبائن وخدمات ما بعد البيع". ويكون التنافس بين المؤسسات على أساس اختصار الوقت في ابتكار وتقديم منتج جديد، في إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير. فمثلا، شركة "سيمنز" الألمانية كانت تستغرق (13) ساعة في إنتاج جهاز التلفون المحمول، بينما كان إنتاجه يستغرق أقل بكثير من ذلك في المؤسسات المنافسة الأخرى مثل "نوكيا" الفنلندية و"إريكسون" السويدية و"الكاتيل" الفرنسية.¹

أضاف أحد الباحثين عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي.

إن هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي²:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

(2) أهداف الإدارة التنافسية للوقت: إن الهدف الرئيسي للإدارة بالوقت هو الوصول إلى أفضل صيغ أو طريقة

الاستثمار الوقت، وتحقيق أكبر منفعة أو عائد ممكن، وتسمح إدارة الوقت بتحقيق الأهداف التالية³:

- تعظيم الاستفادة الكاملة من موارد المؤسسة.
- معالجة أي عاطل أو هدر أو معيب في العمليات الإنتاجية.
- رفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها.
- اكتساب مزايا تنافسية قوية ومتفوقة عن المنافسين.
- قدرة أكبر على التواصل، الاستمرار والديمومة.
- تعزيز الإدراك بضرورة نجاح الأفراد.
- استخدام أساليب المشاركة وتحقيق التنسيق بين جهود الأفراد.
- إتاحة الفرصة أمام الأفراد للإبداع والابتكار لتحقيق التفوق على الآخرين.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 366.

² غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات. عمان: دار التراث للنشر والتوزيع. 2008.

³ محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص ص 20- 25.

- زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - تحسين الأداء العام للمؤسسة بتحقيق مزايا التكلفة الأقل وزيادة قدرتها على دخول الأسواق العالمية.
- أي أن الوقت يعتبر من أشد التحديات الخاصة بالمنافسة، وذلك راجع للجهود المبذولة من قبل المنافسين بهدف تحقيق المرونة اللازمة في الأساليب التكنولوجية التي تستعملها وكذا في قدرتها على الاستجابة الفعالة للطلب المتغير والمتنوع لعملائها حيث وتخفيض ذلك الوقت يساعد في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك توفير الخدمات المتوقعة لما بعد البيع وعمليات الدعم كل تلك العوامل تدعم وتساعد مبدأ وقت الاستجابة الحاجات العميل وتهيئ الفرصة للشركة لتمييز نفسها عن بقية الشركات المنافسة

3. السياسات السعرية وغير السعرية:

لكل شركة من شركات الأعمال سياساتها التنافسية الخاصة بها والتي تسعى من خلالها أن تحافظ على موقعها في السوق، ومحاولة زيادة الحصة السوقية للشركة، كذلك تعتبر هذه السياسات قواعد أساسية لا بد من ظهورها بمواقع العمل التسويقية لدى شركات الأعمال وخاصة أن العالم اليوم يشهد تطورات اقتصادية وتكنولوجية سريعة التغيير والتطور العولمة، الثورة التكنولوجية في كل المجالات وخاصة الاتصالات منها، الثورة المعلوماتية، اقتصاد المعرفة. كلها مؤشرات لا بد من التكيف معها حتى تستطيع هذه الشركات من النمو والتطور. ضمن هذا المجال سيتم الإشارة إلى نوعين من السياسات التنافسية على النحو الآتي:¹

1.3- سياسات الميزة التنافسية السعرية:

هنا يكون سعر المنتج هو العامل الذي تتحكم فيه الشركة في تنفيذ سياستها التنافسية. من المؤكد بأن هناك أهمية نسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وإن درجة تأثير كل منهما في تدعيم الموقف التنافسي لأي مؤسسة من منظمات الأعمال. ضمن هذا المجال فإن هناك جدلا واسعا في أي من عناصر المزيج التسويقي الأكثر تأثيرا، حيث يجد البعض أن عامل السعر هو العامل الأكثر أهمية في القاعدة التنافسية بينما يرى الآخرون بأن المنافسة السعرية العناصر المزيج التسويقي الأخرى هي الأكثر أهمية في هذا المجال. ضمن حالة المنافسة السعرية فإن البائع يغير منحى الطلب على المنتج من خلال تغيير السعر، بينما في حالة المنافسة غير السعرية يقوم البائع بتغيير منحى الطلب على المنتج من خلال عناصر أخرى مثل التنوع في سياسة المنتجات والإعلان والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

¹ ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص 48

إن المراجعة السريعة لبعض الكتابات والدراسات الميدانية في هذا المجال نجد بأن السعر يبرز كأداة فعالة من أدوات المنافسة التي استخدمها العديد من الشركات ومنها اليابانية على وجه الخصوص بشكل مؤثر في إستراتيجيتها التسويقية. بهذا الصدد يشير التسويق الدولي أن أي تحليل عن السياسات التنافسية وخاصة للشركات اليابانية فيما يتعلق بمجال التصدير لا يستطيع أن يغفل التوصل إلى النقطة التي أصبحت عندها هذه الشركات مستخدمة فعالة للمنافسة السعرية، حيث استطاعت من خلالها تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والتمكن من السوق. وكذلك فإن الشركات اليابانية لها ميزة تنافسية في الكلفة (كلفة الإنتاج والتوزيع) وهذا حتما يؤدي إلى اعتماد إستراتيجية تسعيرية مرنة. كذلك سياسة تقليل تكلفة الإنتاج هي إحدى الطرق المستخدمة في دعم قدرة الشركة التنافسية، حيث أنها ليس لها تأثير مباشر على المنافسة، لكنها ضرورية في تقوية مركز الشركة في السوق، مع الأخذ بعين الاعتبار بأنه كلما زادت القدرة على تقليل التكاليف كلما زادت إمكانية تخفيض سعر المنتج، وكذلك استغلال هذه المصادر في أنشطة أخرى داخل الشركة.¹

2.3- سياسات الميزة التنافسية غير السعرية

إن دور السياسات غير السعرية لا يقل أهمية عن دور السياسات السعرية، بل في أكثر الأحيان فإن السياسات غير السعرية قد تتفوق على الأخرى السعرية للميزات التي قد تتميز بها عنها:

- السياسات الغير سعرية لا يمكن تقليدها كما هو الحال بالنسبة لإستراتيجية تخفيض الأسعار. فمثلا إذا كان المستهلك ينجذب إلى منتجات المؤسسة نتيجة لانخفاض أسعارها، فيمكن أيضا أن هذا المستهلك بسهولة أن يشتري من منافس آخر طالما أن هذا المنافس يقدم سعرا أفضل. إن هذا لا يمكن تحقيقه بالنسبة للمنافسة غير السعرية والتي يصعب فيها القيام بردود فعل سريعة من جانب المنافسين.
- إن المنافسة السعرية تقود إلى نوع من المفاوضة والمساومة مع المستهلك وهذا لا يحدث في المنافسة غير السعرية.
- العوامل الغير سعرية غالبا ما تتيح لإدارة المؤسسة من إمكانية فتح أسواق جديدة لتصريف منتجاتها طالما أن هذه المنافسة توفر منتج ذا جودة عالية تتناسب مع رغبة المستهلكين.
- على العكس فإن السعر المنخفض لا يمكن له من دخول أسواق جديدة إذا كان المنتج لا يتمتع بجودة معينة تتوافق مع حاجات ورغبات المستهلك.

¹ الصميدعي محمود. ادارة التسويق: مفاهيم وأسس، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 91

المنافسة الغير سعريه غالبا ما تؤدي إلى زيادة الأرباح التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كيفية تمتعها بميزة تنافسية في السوق وعدم اضطرارها لتخفيض السعر نتيجة لردود فعل المنافسين.

من السياسات غير السعريه الآتي¹:

- **سياسة المنتجات:** تلعب سياسة المنتجات دورا هاما في تدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث أن تحقيق القدرة التنافسية من خلال المنتجات يتطلب تقديم منتجات ذات مستوى متقدم من الجودة من خلال تدعيم وحدات البحث والتطوير. يجب أن تحرص الشركة على توفير منتجاتها بعبوات وأحجام مختلفة، بناء على دراسة رغبات المشترين، إضافة إلى وجوب حرصها على تحقيق الجودة في تصميم منتجاتها.

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق مركز تنافسي عالي يعتمد بشكل كبير على المنتج الذي تقدمه للسوق، فالتسعير ما هو إلا تسعير لذلك المنتج، والترويج ما هو إلا ترويج لذلك المنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع لذلك المنتج أيضا. ومن هنا يجب على كل مؤسسة الحرص الشديد في إدارة التشكيلة السلعية لديها، وألا تقوم بإجراء أي تعديل على هذه التشكيلة السلعية إلا من خلال دراسة وافية للسوق وحاجات المشترين.

- **سياسة الترويج والإعلان:** والترويج هو شكل من أشكال الاتصال الذي يهدف إلى بناء المنفعة الإدراكية إلى الجمهور المستهدف حول السلع أو الخدمات المروج لها، ويتغلب الترويج على مشكلة جهل المشتري من خلال تقديم المعلومات عن المؤسسة أو السلعة أو الأسعار أو استخدامات السلعة. كما يتغلب الترويج على تراخي المشتري من خلال إغرائه، وخلق حالة نفسية معينة يتقبل المشتري بمقتضاها ما يقدم إليه.

في ظل المنافسة العالمية التي نشهدها اليوم، يلعب الترويج بعناصره المختلفة دورا هاما في تعريف المشتري بالمنتج وإقناعه به واتخاذ قرار بشرائه ثم تكرار هذا الشراء. وهذا يعني أن الترويج يساعد المؤسسات الاقتصادية على زيادة حجم المبيعات التي تسعى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في السوق. لذلك فإن الإعلان والترويج حظي بنصيب مرموق في إستراتيجية المنافسة غير السعريه التي تبناها الشركات العالمية الأمريكية، البريطانية، الفرنسية، الألمانية، اليابانية..). لإيمانهم بالدور الكبير لهذا العنصر الحيوي والمهم في دفع وزيادة المبيعات إضافة للمساعدة على دخول الأسواق الجديدة.

¹ ثامر البكري. استراتيجيات التسويق. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. 2008. ص: 116.

- **سياسة التوزيع:** إن التوزيع هو العنصر الذي من خلاله يتم إيصال السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها في الوقت والمكان والجودة، والكمية والسعر المناسبين. الواضح أن الوظائف التي يقوم بها التوزيع تعتبر المفصل الحيوي الذي من خلاله يتم توفير المنتجات في أماكن استهلاكها (أسواق الاستهلاك).

إن هذا الدور المركزي للتوزيع لم يخفى عن الشركات العالمية وخاصة اليابانية التي اهتمت به بحيث جعلت لها عدة مراكز التوزيع متوفرة في بقاع العالم ولديها الاستعداد الكامل لبيع منتجاتها إلى أقل عدد ممكن من المستهلكين الموجودين في أي قطاع من القطاعات السوقية التي تسعى هذه الشركات إلى تلبية حاجاته المختلفة. إن التوزيع هو حلقة الوصل بين المؤسسة ومستهلكيها لذلك فلا بد من العناية الفائقة في اختيار مراكز التوزيع في القطاعات السوقية المختلفة وفقا لمتطلبات المستهلكين وطبيعة المنتج.

فيما يلي طرق التوزيع الرئيسية التي يتم فيها توزيع السلع الاستهلاكية:¹

- **البيع المباشر إلى المستهلك:** ويعتبر البيع المباشر إلى المستهلك أقصر وأبسط طرق التوزيع التي يجري استخدامها في توزيع السلع الاستهلاكية، وتمكن هذه الطريقة المنتج من توطيد علاقته بالمشتريين والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، كما أنها تيسر له فرصة السيطرة والرقابة على الأسواق التي يتعامل بها.

- **البيع المباشر إلى متاجر التجزئة:** حيث يجري البيع مباشرة إلى تاجر التجزئة والذي يقوم بدوره بالبيع إلى المستهلك النهائي، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة في توزيع السلع التي يمكن توزيعها في أكثر من سوق، والتي يتم شراؤها بواسطة عدد كبير من المستهلكين، كما أن هذه القناة التسويقية تتطلب أن يكون لدى المنتج إمكانيات كبيرة في النقل والتخزين وأن يكون لديه مقدرة على دراسة وضبط السوق والرقابة عليه.

- **البيع إلى متاجر الجملة:** حيث يتم البيع من المنتج إلى تاجر الجملة ثم إلى تاجر التجزئة فالمستهلك، وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق استخداما في توزيع السلعة الاستهلاكية الميسرة، نظرا للخدمات التي يقوم تاجر الجملة بتأديتها إلى المنتج مثل تخطيط المنتجات، المساهمة في التمويل، وتخزين السلع، والنقل.

¹ الصميدعي محمود. ادارة التسويق: مفاهيم وأسس، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 95

- **البيع عن طريق الوكلاء في متاجر التجزئة:** فبدلاً من استخدام تاجر الجملة كمنفذ لتوزيع السلع والخدمات التي يقدمها المنتج فف يفضل المنتج الاستعانة بخدمات وكيل البيع للوصول إلى تجار التجزئة وبصفة خاصة الذين يؤدون العمليات البيعية على نطاق واسع.

- **البيع عن طريق الوكلاء في متاجر الجملة:** قد يقوم المنتج بالبيع إلى الوكيل الذي يقوم بدوره بالبيع إلى متاجر الجملة فمتاجر التجزئة فالمستهلك النهائي، وتعتبر هذه الطريق من أكثر منافذ التوزيع طولاً لإتمام العمليات البيعية للشركة، والتي تستخدم بهدف الوصول إلى متاجر التجزئة التي تقوم بالعمل على نطاق محدود.

- **التصدير إلى الأسواق الخارجية:** ويهدف المنتج من التصدير إلى تقديم منتجاته إلى الأسواق الخارجية، ويمكن الاستعانة بشركات التجارة الخارجية لإتمام عمليات التصدير.

- **سياسة التطوير والابتكار،** إن هدف البقاء والاستمرار الذي تستهدفه المؤسسة يملئ عليها الاهتمام بتطوير منتجاتها من السلع أو الخدمات ابتكار منتجات جديدة، حتى يمكنها من الارتقاء بهذه المنتجات إلى مستوى الحاجات والرغبات الاستهلاكية التي تتصف بدرجة عالية من التطور. ومما لا شك فيه، أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال تكمن في قدرتها على تحقيق مطابقة خلاقة بين منتجاتها والحاجات والرغبات الاستهلاكية.

إن إدراك الإدارة المتزايد في مؤسسات الأعمال الحديثة لأهمية التطوير والابتكار قد مكنها من الإمساك بزمام المبادرة في تحديد كثير من مسارات النجاح، ودعمها بمقومات بقائها واستمرارها.

- **سياسة تمييز المنتجات وتحسين جودتها:** يؤدي تمييز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية إلى تلبية رغبات وحاجات المستهلكين من خلال ميزة تنافسية مستمرة. في هذه الحالة يكون تركيز مؤسسة الأعمال على القيمة التي يقدمها المنتج أكثر من تركيزها على السعر، وبالتالي قد يكون سعر المنتج عالي نسبياً لكن بهامش ربح أفضل. تتطلب عملية تمييز المنتجات أو الخدمات تقسيم السوق إلى قطاعات واستهداف كل قطعة منها بناء على ما تتميز به من صفات ومميزات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات متميزة وبالتالي تكون مؤسسة متميزة، سوف تتحمل تكاليف إضافية في عملية خلق ميزة تنافسية تميزها عن مثيلاتها في السوق. في هذه الحالة يجب على مؤسسة الأعمال أن توازن بين هذه التكاليف وبين العائد الناتج عن عملية البيع بحيث تضمن المؤسسة تغطية جميع تكاليفها وتحقيق هامش مناسب من الربح.

كذلك تخلق عملية تمييز المنتجات أو الخدمات من قبل المؤسسات الاقتصادية نوعا من المنافسة، حيث ستسعى المؤسسات الأخرى لنقل هذا التمييز، وبالتالي محاولة هذه المؤسسات للتقليد سوف تكون حافزا لدفع المؤسسة المتميزة للإبداع والابتكار والتحسين بشكل مستمر.

- **سياسة الخدمات قبل أو بعد البيع:** تعطي الشركات العالمية اهتماما واسعا للخدمات المقدمة قبل أو بعد البيع دورها في جذب الزبائن للتعامل مع منتجات الشركات وخاصة في الأسواق الجديدة، إن أهمية هذه الوظيفة تستند على فكرة فلسفية بسيطة جدا وهي أنه لا أهمية للمنتج إذا لم يكن المستهلك على دراية بكيفية استعماله أو إصلاحه في حالة توقعه. فإن الاهتمام بالخدمات المقدمة مسألة بالغة الحيوية وتساعد كثيرا في جذب الزبائن للتعامل مع الشركة.¹

المطلب الثاني: استراتيجيات التنافس كأساس للميزة التنافسية

1. مفهوم إستراتيجية التنافس:

1.1- تعريف الإستراتيجية

تعرف الاستراتيجية على أنها "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الرئيسية الأساسية".

كما عرفها عبد السلام أبو قحف بأنها "الوسائل المستخدمة من خلال تنفيذها في تحقيق الأهداف وترتبط جميع أجزاء المنظمة وتغطي كافة مجالاتها وتحقق التكامل بين جميع الأجزاء فيها"².

2.1- أسس الإستراتيجية

إن الأساس في وضع وتطبيق إستراتيجية فعالة والتي تبني الميزة التنافسية تعتمد على اهتمام الشركة إلى مجموعة محورية من ستة أركان إستراتيجية:

1/ الرؤية،

2/ التخطيط والشؤون الإدارية،

3/ إدارة حاجات أصحاب المصلحة،

¹ الصميدعي محمود. ادارة التسويق: مفاهيم وأسس، مرجع سابق ذكره. ص 97
² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط2، (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 5.

4/ خلق القيمة،

5/ الوعي للعولمة،

6/ التكنولوجيا ذات القوة الرافعة.

إن كل أساس من هاته الأسس الستة يساهم في إستراتيجية المنظمة بطريقة خاصة، ويجب على المنظمة أن تسعى من خلال هذه الأسس الستة لتشكيل إستراتيجية فعالة ومتماسكة، وبالنسبة لكل أساس من هذه الأسس تطوير ووضع جدارة إستراتيجية مقابلة تمثل ترابطاً من المهارات والأبعاد التي تمكن الشركة من بناء إستراتيجية تركز على الميزة التنافسية.

3.1- تعريف إستراتيجية التنافس Competitive Strategy

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها تلك المجموعة المتكاملة من التصورات والقرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة على المنافسين من خلال تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع. ويستند تحقيق الميزة التنافسية على وضع الإستراتيجيات كما تعتمد الميزة خطوات وهي:

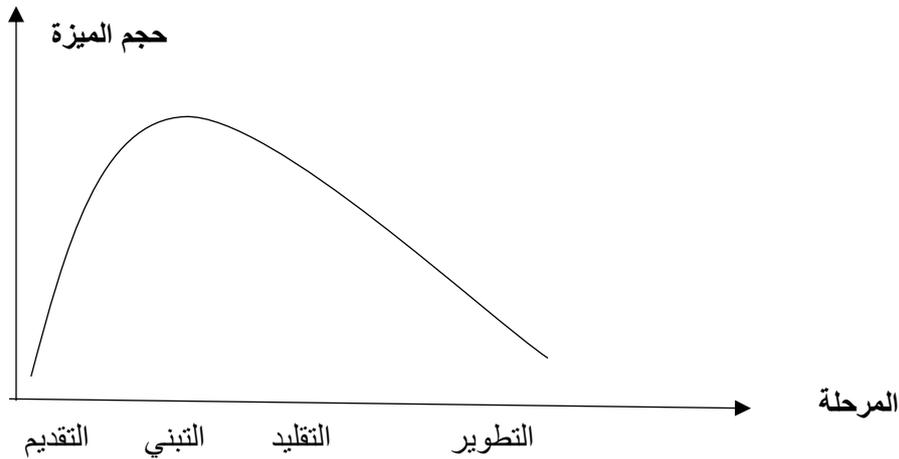
- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام الإستراتيجيات التنافسية.
- تحديد الإستراتيجيات التنافسية بحسب الإمكانيات وظروف المنظمة.

2- محددات الإستراتيجية التنافسية

تحدد الإستراتيجية التنافسية للميزة التنافسية إنطلاقاً من بعدين مهمين هما:

1.2- **حجم الميزة التنافسية:** تسعى المنظمات إلى امتلاك الميزة التنافسية، التي توفر لها التفوق على المنافسين، بما يكسبها المركز التنافسي المتفوق على كافة المنافسين لأطول فترة ممكنة، ويمكن اعتبار أن المزايا التنافسية للمنظمات لديها دورة حياة، تبدأ من التخطيط إلى تراكم الموارد الأخرى، وهذه الموارد تتغير بمعدل التطورات العالية في البيئة، وديناميكية الأسواق المضطربة، وبالتالي لا يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية المؤقتة، والتي سوف تكرر من قبل المنافسين، وتوفير الموارد وتجديدها هو ما يدعم استدامة الميزة التنافسية لتعزيز النمو في السوق، ودورة حياة الميزة التنافسية تشبه دورة حياة المنتج وتقسّم إلى المراحل التالية:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أفضل ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة التطوير:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.



الشكل (3.3): دورة حياة الميزة التنافسية

ولا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2.2- نطاق التنافس ويمكن أن تحدد إستراتيجية نطاق التنافس من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي¹:

- طريقة التنافس: تشمل إستراتيجيات متنوعة، مثل إستراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع، إستراتيجية التصنيع وغيرها.

¹ حسين فلاح، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 30

- حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس، أي اختيار الأسواق واختيار المنافسين.
- أساس التنافس: يشمل الأصول Asset بأنواعها المختلفة والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساسا للميزة التنافسية المتواصلة Sustainable Competitive Advantage والأداء في الأجل الطويل، لأنها بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها.

3- تحليل القوى التنافسية:

إن تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي كما يشير إليه Porter .M في معظم مراجعه يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، حيث أشملها Porter .M في خمسة قوى. كما أن الضغط الذي تحدثه هذه القوى، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك. ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الإعتبار عدة إجراءات منها ما يلي:

- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة.
- ترتيبها حسب تأثيرها.
- توقع الإستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى.
- يمكن أن نفصل عوامل قوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة كما يلي:

1.3- تهديدات المنافسين الجدد: يمثلون مختلف الشركات التي تحاول اقتحام السوق، وبالتالي تحاول الحصول على حصة سوقية به. وفي الغالب تحاول الشركات القائمة أصلا منع المنافسين المحتملين عن الدخول في الصناعة المحددة وذلك لأنه كلما زادت الشركات التي تدخل حديثة في السوق كلما قلت حصة الشركات القائمة أصلا من السوق ويمثل تهديدا لربحيتها. إن ضغط هؤلاء على القطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات. إن هذا التأثير قد يتمثل في إنخفاض هامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو إرتفاع في التكاليف. وتقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع. هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الدخول منها: الوفورات الإقتصادية، أثر التجربة، مستوى الإستثمارات، إمتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل... إلخ.¹

وكلما كانت عوائق الدخول لصناعة ما كبيرة كلما كانت هذه القوة التنافسية ضعيفة وهناك عوامل تمنع دخول منافسين محتملين وهي:

¹ نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سابق، ص ص 158-162.

- الولاء للماركة
- مزايا التكلفة المطلقة
- اقتصاديات الحجم
- تكاليف تحول المستهلك
- اللوائح والأنظمة الحكومية.

أي أن التهديد بدخول منافسين جدد في قطاع الصناعة يؤدي إلى زيادة الرغبة في الحيازة على حصة سوقية أكبر وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديدا للمؤسسات القائمة. إذا كانت الحواجز التي تحول دون دخول شركات جديدة للصناعة المعنية أو أن المنافسون الحاليون في الصناعة سيقدمون على عملية محاربة للشركات الجديدة فإن هذه الشركة لا تمثل خطرا على الشركات العاملة أصلا في الصناعة.

2.3- القوة التفاوضية للموردين (Supplier power): يعتبر الموردون من أكبر التهديدات التي تواجه

المؤسسات التي تنشط في قطاع معين. إن تأثير الموردون على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تخفيض الأسعار، ورفع النوعية، والتنوع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة. كما تعبر عن المؤسسات التي توفر المدخلات في السوق مثل المواد، والخدمات واليد العاملة، وتشير هذه القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات أو رفع تكاليف السوق بطرق أخرى مثل توفير مدخلات منخفضة الجودة أو تقديم خدمات فقيرة. وتعتمد قوة الموردين التفاوضية على خصائص وضعها بالسوق والأهمية النسبية للسوق المعينة مقارنة مع الأعمال الكلية. التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة. وزيادة على ذلك، فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا.¹

والموردون الأقوياء يخفضون أرباح السوق من خلال رفع تكاليف الشركات ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافا فإن الشركات تكون لديها الفرصة لفرض الأسعار التي تناسبها لجلب المدخلات وطلب مدخلات ذات جودة عالية، ويكون المورد في موقف أقوى في الحالات التالية:

- انعدام بدائل المنتج الذي يبيعه المورد أو قلة البدائل له.
- عندما لا تكون الشركة المشتري عميلا مهما للمورد.

¹ نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سابق، ص 158-162.

- عندما يهدد الموردون بدخول سوق عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع منتجاتهم. وتعتمد قوة الموردين التفاوضية على خصائص وضعها بالسوق والأهمية النسبية للصناعة المعينة مقارنة مع الأعمال الكلية. التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة. وزيادة على ذلك، فرضهم لشروط بيع معينة، أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا.

3.3- القوة التفاوضية للمشتريين "الزبائن": (Buyer power) يعتبر المشتري أحد تهديدات المنافسة كذلك كونه يتحكم في الحصة السوقية للمؤسسة. قد يكون المشترون المستهلكون الأفراد المستخدم النهائي أو قد يكونوا وسطاء موزعين لمنتجات الشركة. وتشير هذه القوة إلى قدرة المشتريين على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها الشركات في الصناعة أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها الشركات في الصناعة من خلال طلبهم منتجات أفضل جودة وخدمة. وبتخفيض الأسعار وزيادة التكاليف فإن المشتريين الأقوياء يمكنهم تخفيض أرباح الصناعة لذلك يمثل المشترون الأقوياء عامل تهديد، أما عندما يكون المشترون في موقف ضعيف فإن الشركات في الصناعة يمكنها رفع الأسعار وربما تخفض تكاليفها بتخفيض جودة المنتج ويكون المشترون في موقف قوي في الحالات التالية:¹

- إذا كان المنتج يتم إنتاجه من شركات كثيرة وصغيرة الحجم والمشترون قليلو العدد ولكن أحجامهم كبيرة.
 - إذا كان المشترون يشترون منتجاتهم بكميات كبيرة.
 - عندما يكون بمقدور المشتريين تمويل الطلبات من الشركات العارضة بتكلفة منخفضة.
 - عندما يعتمد العرض في الصناعة على المشتريين في نسبة كبيرة من إجمالي الطلبات.
- يمكن للعملاء المشتريين أن يؤثروا على الأسعار التي تضعها الشركات لسلعها وخدماتها وقد يطالبون بجودة أعلى أو المزيد من الخدمات وبالتالي يحدث تنافر بين المتنافسين وهذا يؤدي إلى هبوط وانخفاض في مستوى الأرباح بالسوق.² ويمكن للمشتريين أن يؤثر على السوق من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات.

4.3- تهديدات السلع الإحلالية "المنتجات البديلة" (Substitute): إن المنتجات البديلة هي أحد التهديدات لما لها من تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، وهي عبارة عن تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة

¹ شارلس، جونز، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، اسماعيل على بسيوني، مرجع سابق، ص124.

² محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، مرجع سابق، ص 140- 141

عما تقدمه المؤسسة، لكنها تقدم نفس درجة الإشباع وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمؤسسة. كما أن درجة التأثير والتأثير غالبا ما تكون من ناحية النوعية، والسعر، والتكلفة، وهامش الربح. وتحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي:

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب إستعمال تكنولوجيايات مختلفة تماما.
- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي.
- القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الإحلالية.

إن معرفة المنتجات الإحلالية يدفع المؤسسات إلى البحث عن المنتجات التي تلبى نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة مع إستعمال الكفاءات الضرورية لضمان لنفسها حصة معتبرة في القطاع السوقي.

وكلما كان أسعار البدائل جاذبة كلما أدى ذلك إلى الحد من قدرة الصناعة على تحقيق الأرباح.

وحسب بورتر فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر:¹

- المنتجات التي يتجه فيها سعر الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.
- منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.

5.3 - المنافسة بين الشركات القائمة:

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، والإعلان، تصميم المنتج، الانفاق على الترويج، خدمات ما بعد البيع... الخ، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقوية الجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية.²

وحيث أن المنافسة تخفض الأسعار فإنها تقلل الأرباح. وكلما زادت حدة المنافسة بين الشركات القائمة كلما شكل ذلك تهديدا للربحية. وإذا كانت المنافسة أقل حدة فإن الشركات ربما يكون لديها الفرصة لزيادة الأسعار أو تخفيض التكاليف الأخرى. كما أن حدة المنافسة بين الشركات القائمة تخضع للعوامل التالية وهي:³

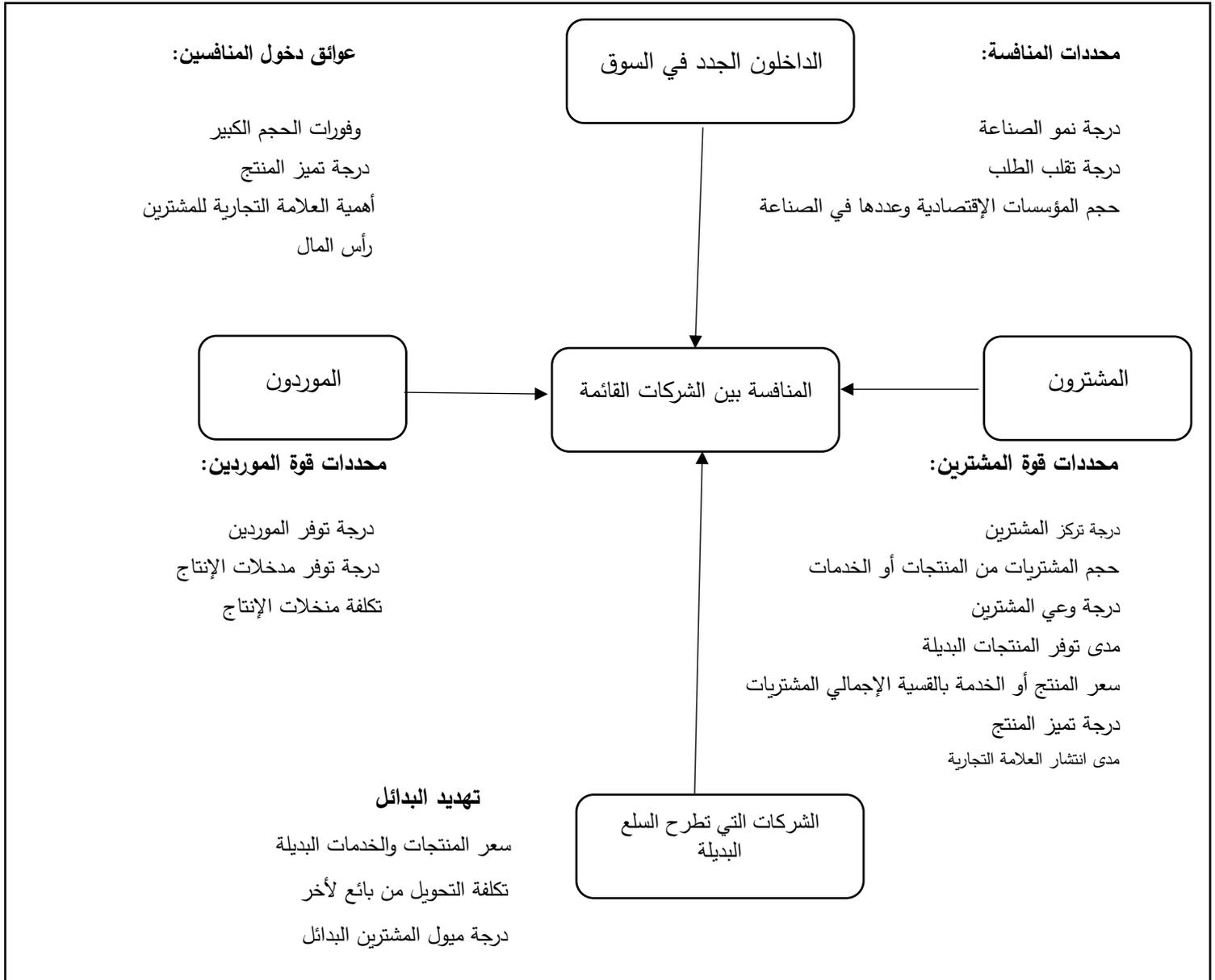
- نمو الصناعة: فكلما كانت نسبة النمو أكبر، زادت فرص الربح المحتمل وغير المحدود.

¹ Porter M. E, "How competitive forces shape strategy", Harvard business review, (1) March April 1979. p142

² روبرت بيتس، ديفيد لي، مرجع سابق، ص 156.
³ عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص 34.

- **التكاليف الثابتة:** فارتفاع التكاليف الثابتة يعني ارتفاع نقطة تعادل المنظمة، وتقرن التكاليف الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط بهدف تحديد رد الفعل الذي يكفل زيادة الطلب على منتجات المنظمة.
- **تمييز المنتج:** حيث يتدخل المنتج بخصائص أثناء المنافسة الدائرة في القطاع، وتوجد أنواع من المنتجات لا يمكن تمييزها، لذلك فإنه يتم اللجوء إلى التحكم سعري في تلك الحالات.
- **درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين:** حيث أن الأسواق التي تتميز بإحتكار القلة أفضل للمنظمات بكثير من أسواق المنافسة التامة مثلاً، وذلك بسبب قلة المتغيرات التي تجعل تحديد التوجه الإستراتيجي أسهل.
- **زيادة الطاقة بشكل متقطع:** وبالنسبة للصناعات حيث يتم إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة مثل الحديد، فإن العرض الكلي للصناعة يمر بدورات معينة هي الزيادة الكبيرة في الطاقة، عدم كفاية العرض وارتفاع الأسعار، التدهور التدريجي للربحية.
- **مركز العلاقة في السوق:** تشكل العلاقة أساساً قيمة التمييز للمنتج، لذلك فبعض المنظمات تبذل جهداً كبيراً لترسيخ علامتها، في حين يقوم البعض الآخر بتقديم منتجات عامة بهدف القضاء على ربحية المنظمات متميزة المنتجات.
- **تكاليف التحويل:** كلما زادت سهولة تحول المستهلكين لمنتجات منظمات أخرى، زادت شدة وحدة المنافسة، لذلك تتبع المنظمات إستراتيجيات هادفة لإعاقه عمليات التحويل.
- **حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية:** تمثل حواجز الخروج المرتفعة أحد مسببات مخاطر عديدة منها: التدهور التدريجي لجاذبية الصناعة في الأسواق المشبعة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات، وصعوبة الخروج من القطاع تؤدي إلى تدهور ربحية كل المنافسين كما تتنوع العوائق بين عوائق عاطفية وأخرى حكومية وأخرى اجتماعية وكما تمنع أو تؤخذ قرارات الخروج.

الشكل (4.3) القوى الخمس لبورتر



Source: Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance the Free Press ,1988 ,p7

المطلب الثالث: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية

ويرجع مفهوم سلسلة القيمة (The Value Chain) إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وأنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، بحيث أن كل نشاط تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تمييزية. وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة

1. مفهوم سلسلة القيمة:

إن مصطلح سلسلة القيمة (value Chain) يستخدم في مجال إدارة الأعمال من أجل التعبير عن سلسلة النشاطات التي تساهم في قيم المنتج أكثر من تكلفته. ولقد ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد (Lawrence Mills) وهو تاجر أمريكي وقد عمل الأستاذ بورتر على تطويره من خلال كتابته بعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى أنشطة المؤسسة. ويعني مصطلح سلسلة القيمة مجموعة الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض التي تضيف كل منها قيمة إلى نشاط سابق له.

وتعرف سلسلة القيمة على أنها. " الطريقة النظامية Systematic للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها"¹. يقوم أسلوب تحليل القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التميز في الجودة).

كما تعرف سلسلة القيمة كذلك كونها "هيكل الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع تكاليفها والتعرف على أدوات متعددة تستعملها لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الأعمال.² إن سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجا نهائيا. لذلك تقسم المنظمة أعمالها إلى مجموعات من الأنشطة وكل جزء من أنشطة القيمة يساهم في تحقيق القيمة الكلية المقدمة لزبون وكذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية لان المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة.

¹ نيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص92.

²Hitt, Michael, Ireland; dnane R. HOSLEISON Robert, "strategic management"4 the, ed, south-western college publishing, USA, 2001 p: 220

كما يمكن تعريفها على أنها " مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج". إذ يشير هذا التعريف إلى الترابط موجود بين سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج¹. وبالتالي يتم تركيز موارد المؤسسة في نشاط معين حسب المرحلة التي يكون فيها المنتج ففي مرحلة التصميم يتم التركيز على نشاط البحث والتطوير وفي مرحلة انطلاق المنتج تركز الموارد في نشاط التسويق خاصة على الإشهار، أما في مرحلة النمو فان التركيز يكون على نشاط التوزيع، وهكذا حتى يصل المنتج إلى نهاية دورة حياته حيث تعود المؤسسة إلى نشاط البحث والتطوير من أجل تصميم منتج جديد.

ويورد (الدوري) إلى أن النموذج الذي قدمه بورتر عام (1985) فيما يعرف بسلسلة القيمة في كتابة الشهير الميزة التنافسية (Advantage Competitive) لتحليل الأنشطة والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتنوع لتضيف قيمة الى منتجاتها أو خدماتها يعد أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة. من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف، أو التميز). ويمكن دور سلسلة القيمة في كونها:

- أ- مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها.
- ب- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة.
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤدى داخل المؤسسة.

وفي تعريف آخر اعتبرت سلسلة القيمة بأنها: "مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والمحقة للقيمة بدءاً من مصادر حصول على المواد الخام وحتى التسليم المنتج إلى المستهلك النهائي"². حيث يركز هذا التعريف على مفهوم القيمة، فهو يعتبر المؤسسة مجموعة من الأنشطة المتسلسلة المضيفة للقيمة، وبالتالي فان أي نشاط لا يضيف قيمة للمنتج يعتبر خارج حلقات سلسلة القيمة، ويجب أن تعمل المؤسسة على التخلص منه، أو البحث عن إمكانية جعله مضيفاً للقيمة. وقد عرفها بورتر على أنها: " مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق البضائع والخدمات من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي. أما DAY فقد عرفها على أنها: "المهارات والموارد المطلوبة لتنفيذ كل من أنشطة المنظمة

¹ عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور استراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 17، عدد 2، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، سوهاج، 2003، ص، 139

² نبيل محمد مرسى، تحليل هيكل التكاليف الأغراض الإدارية الاستراتيجية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 2، جامعة الإسكندرية، 1997، ص: 306.

لإيصال البضائع أو تقديم الخدمات عبر منافذ التسويق¹. وقد أعطى ANSARI تعريف لسلسلة القيمة تشير إلى أنها: "تفاعل عدة أطراف، المجهز، أقسام المنظمة والموزع وجميع تلك الأطراف تضيف القيمة في عدة أطوار العمليات سلسلة القيمة"²

2. أنشطة سلسلة القيمة:

تعرض سلسلة قيمة المؤسسات كمجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا، وسلسلة القيمة تتضمن هامش أرباح بسبب زيادة الإيرادات على كلفة الانجاز للمؤسسة، مما يخلق قيمة الأنشطة الكلية للمؤسسة، ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في أداء عمله، إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم، بسبب تأثيره سواء أكان ايجابيا أم سلبيا على الأنشطة الأخرى للمؤسسة، وإذا كانت تلك القيم ايجابية فإنها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى. وقسم بورتر الأنشطة في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين بحسب الشكل الموالي:

الشكل (3-5): المجموعات الرئيسية لأنشطة المؤسسة



يظهر الشكل مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المؤسسة وهي

1- **الأنشطة الرئيسية (الأولية):** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، ويتم تقييم هذه الأنشطة للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها، ويجب أن تعمل مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع، وتتضمن هذه المجموعة:

¹ Days, market driven strategy, Irwin, inc, USA 1990, p: 153

² Snsari L, target costing the frontier in strategic cost management, Irwin, inc, USA, 1997, P: 82

- الإمدادات الداخلية: أو ما تعرف بالأنشطة اللوجيستية، والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
 - الإنتاج: ويتضمن كل العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل أنشطة التصميم، التجميع، التعبئة، التغليف، الاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة التجهيزات والمعدات.
 - الإمدادات الخارجية: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.
 - التسويق والبيع: وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل وحياسة السلعة من المؤسسة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع وتسعير واختيار مناطق البيع.
 - الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك كالصيانة والإصلاح، توفير أو بيع قطع الغيار.
- 1 - **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الرئيسية وتشمل على:
- البنى الأساسية التحتية: وتعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
 - إدارة الموارد البشرية: ويتضمن كافة الأنشطة الفرعية الإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم الأداء، وكل نشاط فحص الموارد البشرية وبالتالي تتغلغل عبر السلسلة ككل.
 - التطوير التكنولوجي: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
 - التموينات: وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، من مواد أولية، خدمات، آلات، قوى محركة، قطع غيار وتجهيزات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة.
- إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، ويدعم كذلك تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تلجأ المؤسسة إلى:

- التحكم في هيكل التكاليف؛
- تصور سلسلة قيمة جديدة؛
- تفعيل وتنسيق العلاقات بين مختلف الوحدات التسييرية في المؤسسة.

3. سلسلة القيمة في ظل تطورات الحديثة:

1.3- سلسلة القيمة والأنترنترنت:

بعد ظهور الأنترنترنت من أهم ثورات التكنولوجيا في العصر الحديث، فهي بطبيعتها لا تتطلب تكلفة عالية، كما أنها تتيح لمستخدميها من كافة أنحاء العالم الوصول إليها بسهولة، مما جعلها منصة جيدة وكفؤ لاتصال الشركات سواء بموردها أو بعملائها. ومع ظهور ثورة الاتصال المباشر، وتفاعل المؤسسات والشركات مع عملائها بشكل شخصي، فقد أصبحت المؤسسة والعميل وجها بوجه يتعاملان سويا من خلال تفاعل منظم عبر الأدوات تفاعل حديثة تفوق شكل كبير إمكانات البائع الشخصي في الوقت والحركة ووسائل الشرح والإيضاح. وتقدم الأنترنترنت أربع بدائل لفرض استخدامها على النحو التالي¹:

- يمكن من خلال شركات الأنترنترنت إنشاء مواقع للاتصال المباشر مع العملاء أو الأفراد أو المؤسسات الأخرى التي تربطها بهم علاقات هامة (كالموردين والموزعين، مما يساعد على تبادل المعلومات بدقة وسرعة.

- تسمح الأنترنترنت بتخطي الآخرين في سلسلة القيمة، مثل تخطي الموزعين والوسطاء والبيع المباشر للمستهلك.

- يمكن للشركات استخدام الأنترنترنت في تطوير وتوصيل المنتجات للعملاء الجدد.

- يمكن استخدام الأنترنترنت كعامل رئيسي لوضع أسس جديدة للعمل والتحكم فيها يمكن أن يصل إليه العملاء والمنافسين من معلومات.

كما أن استعمال الأنترنترنت له أثر كبير على معظم أنشطة المؤسسة خاصة التسويق حيث يسمح التسويق المباشر عبر الأنترنترنت للمسوقين المباشرين بإمكانية تعديل أو توجيه رسائلهم أو أفكارهم التسويقية. فضلا عن إمكان إتمام عمليات البيع والتسليم بفعالية وسرعة اختلاف الموقع الجغرافي. إضافة إلى إمكانية نشرهم كبير من المعلومات والبيانات مع توفير خاصية الأوساط المتعددة (الصوت والصورة والحركة) الرسائل التسويقية وبذلك يمكن أن تصبح الأنترنترنت مصدرا حقيقيا للميزة التنفسية وبالتالي هي أداة استراتيجية².

¹ Shikhar ghosh, « making business sense of the INTERNET », havard business review, vol, 76, issue 2, 1998

² Gerard garibaldi ,analyse stratégique méthodologie de la decision, eyrolles edition, 2008, p330

2.3- سلسلة القيمة وتكنولوجيا المعلومات:

يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها بكل المعارف والمنتجات والعمليات والأدوات و طرق العمل والنظم المستخدمة في السلع و الخدمات بهذا المعنى فهي طريقة عمل أشياء أو هي التطبيق العملي للمعرفة في ميدان العمل و لأن نجاح الأعمال يعتمد وبشكل متزايد على المنتجات و الخدمات و العمليات المعززة بتكنولوجيا المعلومات ، نجد أن الجوانب الفنية و العملية التخطيط وتقييم تكنولوجيا المعلومات سارت بشكل أو بآخر على وفق نفس أنماط و مراحل نشوء تخطيط الأعمال و تقييمها أثناء استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات الاقتصادية لا يحقق الفوائد المرجوة منه تماما ما لم تكن قد سويت مجموعة كبيرة من عوامل مؤثرة و التي هي وسيط مهم لتفاعل إيجابي و مفيد بين منظمة الأعمال و نظم المدلولات و تكنولوجيا المعلومات و تفرعاتها بشكل عام، كما أن الموارد المالية و الأجهزة و الأبنية لم تعد تشكل الموجودات الخاصة بالمنظمة والتي تقاس على أساسها قيمة هذه المنظمة ، فهناك ما يسمى بالموارد المعرفية أو الأصول المعرفية والتي تشكل قيمة كبيرة بالنسبة لبعض المنظمات تفوق قيمتها المادية و أصولها بكثير¹. وبالتالي الاستخدام الناجح لتكنولوجيا المعلومات في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة من شأنه أن يضيف القيمة المنتج النهائي ويمكن إظهار بعض فوائد التكنولوجيا المعلومات في إطار سلسلة القيمة فيما يلي:

- سلسلة القيمة الغذائية لا بد لها من أن تشتمل على تكنولوجيا المعلومات التي تربط بين المنظمة وبين كل المورد والزبائن والمستخدمين في آن واحد وهذا يعني تنفق كل أنواع المعلومات المتعلقة بالمنتج للسلعة وحاجاته وكذلك توفير المعلومات المتعلقة بتوريد السلع إلى الزبائن ومواقيت الشحن
- تمكن تكنولوجيا المعلومات الشركة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية كما تمكنها من تأمين روابط متينة وكفاءة مع المجهزين والزبائن وشركاء الأعمال وللوصول وغيرها
- تستطيع الشركة استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لكي تنقب عن المعلومات التي تخص سوق محددة، أو مجموعة من الزبائن، من جانب آخر تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية الشركة من تحليل اتجاهات، وأذواق الزبائن وتفضيلا لهم تساعد نظم المعلومات بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن الشركة من تأمين قيمة أكثر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007، ص

خاتمة الفصل:

في ظل ما يشهده المحيط الخارجي للمؤسسة من زيادة في حدة المنافسة نتيجة العولمة وانفتاح الأسواق أصبحت المنافسة عالمية ولا تقتصر على الأسواق المحلية فقط فأصبح البحث عن مزايا تنافسية ضرورة من أجل البقاء والاستمرارية من خلال امتلاك خصائص وسمات تتميز بها المؤسسة عن منافسيها وهناك عدة استراتيجيات تتبعها لتحقيق تميزها إما بتخفيض التكاليف أو تحسين جودة منتجاتها، وأصبحت التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات كما هو الحال بالنسبة للدول، فالمؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو، عليها أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة هذه التغيرات السريعة في السوق، وأصبح من الضروري عليها أن تحافظ على ميزتها التنافسية بالدرجة الأولى والعمل على تطويرها وتحسينها لتلائم احتياجات السوق والمنافسة وكذا التغيرات المستمرة في رغبات المستهلكين، وبالتالي فالميزة التنافسية هي من أكثر العلامات الدالة على تفوق واستمرارية المؤسسة، ولقد أفرزت المنافسة صراعا حادة بين المؤسسات من أجل ربح المعركة التنافسية وتنمية الحصة السوقية والأرباح، بفعل اختلاف القدرات التنافسية للمؤسسات وكل مؤسسة تعمل من أجل تنمية قدراتها التنافسية في السوق حتى تضمن بقاءها واستمرارها. ويتميز موضوع الميزة التنافسية بأنه من المواضيع المهمة والحيوية، حيث استحوذ على اهتمام الباحثين والكتاب على مستوى المراحل الزمنية المختلفة، والجدير ذكره أن التباين الواضح في الاتجاهات الفكرية والاختصاصات للدارسين والكتاب أدى إلى أضرار هذا الموضوع، وساهم بشكل بارز في زيادة فعالية المؤسسات والاتجاه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وتقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات، ويتضح للباحث أن تسليط الضوء على الميزة التنافسية ليس إلا محاولة لتعزيز الجوانب الإيجابية من الفرص في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والمحاولة لتجنب التهديدات، والتخلص من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات من خلال منح المؤسسة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصة سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغيرات البيئية، والتكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشرسة، ويقولون انه إذا لم تمتلك ميزة تنافسية فلا مجال للتنافس.

وتعتبر الميزة التنافسية الحجر الأساس في نجاح وفعالية أي مؤسسة، كونها الوسيلة الوحيدة للمؤسسة لضمان البقاء بالدرجة الأولى، والأسبقية على منافسيها بالدرجة الثانية، وبالتالي فإكتساب ميزة تنافسية سينعكس إيجابا على أداء الأفراد وحاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم مما يحقق لها التفوق على منافسيها. تعد الميزة التنافسية الأداة الفاعلة التي تساعد المؤسسات على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده في

ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا وأذواق المستهلكين والمنافسة الشديدة التي تعيشها. أي أن الميزة التنافسية تتمثل في أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه عند اتباع استراتيجيات معينة للتنافس وتجعل في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ومن خلاله تتمتع بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات الخارجية بشكل يصعب على منافسيها تقليده. وقد تناول الباحث في هذا الفصل مراجعة لموضوع الميزة التنافسية، حيث تعرض لمفهوم الميزة التنافسية، ووجهات نظر الكتاب حوله، وتطور مفهوماها، وأهمية امتلاكها وتطويرها، وأسباب تطويرها، وخصائصها، وأهدافها، ومؤشرات قياسها، وعناصرها وخطوات الحصول عليها، ومقوماتها، ومعوقاتنا، وأنواعها، ومحدداتها، ومعايير الحكم على جودتها، وسلسلة القيمة، وأنواع الاستراتيجيات التنافسية، وعوامل نجاح بنائها وتأكيداها، ومصادرها، والإدارة الاستراتيجية أساس لبنائها، والاستراتيجيات التنافسية، وعواملها، وابعادها، ودور سلسلة القيمة. وقد توصل الباحث إلى العديد من الاستنتاجات والتي كان أهمها:

- أن الميزة التنافسية تحدد نجاح الشركات بشكل كبير، والتي تسمح لها بأداء أنشطتها الداخلية أفضل من منافسيها وذلك لما لها من دور فاعل في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- عدم إتياف الكتاب والباحثين على وضع تعريف موحد للميزة التنافسية، وذلك يرجع إلى إختلاف الرؤى في نظرهم لها وإختلاف البيئة المحيطة ما بين مؤسسة وأخرى والتي تسمح لها بأداء أنشطتها الداخلية أفضل من منافسيها.
- استطاع الباحث أن يعرف الميزة التنافسية أنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره الشركات من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزبائننا لا يستطيع منافسوها تقديمها، ويتمثل في الأبعاد التالية: (التكلفة، الجودة، المرونة، التميز، الأبداع، الوقت).
- إن هناك إختلاف بين الباحثين حول تحديد نوعية وعدد الأبعاد الأساسية المكونة للميزة التنافسية وذلك يرجع إلى إختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالميزة التنافسية ما بين مؤسسة وأخرى.

الفصل الرابع
الإطار التطبيقي للدراسة

مقدمة

تم في الفصول السابقة عرض الجانب النظري لموضوع الدراسة من مختلف الأبعاد والجوانب، وسنحاول في هذا الفصل الذي يضم الجانب التطبيقي للبحث والإطار الميداني لما ورد في الإطار المنهجي والجانب النظري، حيث قام الباحث بتحديد مجتمع البحث وعينته ومن ثم التعريف بأداة البحث، ويليه القيام بالتحليل الإحصائي الخاصة باختبار ثبات المقاييس المستخدمة في البحث، ومن ثم عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث تبعا للمتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمؤسسة وبالشخص المجيب، ثم القيام بالتحاليل التي تخدم فرضيات البحث والدراسة المقارنة ضمن مجتمع البحث وفقا لمعايير ديموغرافية ووفقا لدرجة توفر المتغيرين المستقلين، وقد استخدم الباحث برامج التحليل الإحصائي (حزمة SPSS.25 و STATISTICA.8) الذي يناسب الأبحاث. ويخلص هذا الفصل لمجموعة من النتائج الواقعية ليتم على أساسها وضع مجموعة من المقترحات التي من شأنها الرقي بأداء شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بما يخدم تعزيز ميزتها التنافسية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نظرة عامة حول الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وإستبيان الدراسة

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: نظرة عامة حول الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

من أجل إعطاء نظرة عامة حول الشركة محل الدراسة سيتم التطرق إلى نشأة شركة سونلغاز ككل التي تعتبر من أقدم وأهم المنشآت القاعدية في الجزائر، ثم الولوج بعد ذلك إلى مديرية التوزيع بولاية بتلمسان من هيكل تنظيمي ومهام وأهداف... إلخ

لقد أدى الازدهار الاقتصادي والتطور الصناعي للبلاد، والنمو الديموغرافي، وارتفاع مستوى معيشة السكان، إلى دفع شركة سونلغاز خلال الخمسين عامًا الأولى من تأسيسها وترسيخها أن أصبحت مجموعة صناعية رائدة، على النطاق الدولي. وبالتالي، لديها الآن أكثر من 90.000 موظف، وتوفر الكهرباء لـ 10.494.465 زبون وتوفر كذلك لعملائها من الغاز المقدر عددهم بـ 6.450.538 فرد؛ ولديها 22.979 ميغاوات من الطاقة الكهربائية المركبة، و 31.164 كم من خطوط الجهد العالي، بالإضافة إلى شبكة نقل الغاز HP بطول 22.623 كم، وشبكة توزيع الغاز بطول 126.952 كم.¹

المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ومراحل تطورها

1. نشأة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز:

أنشأت "سونلغاز" (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 59-69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية؛ في 01 أوت 1969، والتي جاءت لتحل مكان "شركة الكهرباء وغاز الجزائر EGA «Électricité et Gaz d'Algérie»" التي أسست في ظلّ التواجد الفرنسي في الجزائر ثم أمّمت بموجب القانون الفرنسي سنة 1947.

تعتبر مجموعة Sonelgaz واحدة من أكبر الشركات الجزائرية في المجال الصناعي، وبالأخص في مجال الإمداد بالطاقات الكهربائية والغازية، فقد لعبت Sonelgaz دورًا رئيسيًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، كما تتناسب مساهمتها في تنفيذ سياسة الطاقة الوطنية مع البرامج الرئيسية التي يتم تنفيذها في كهربة الريف وتوزيع الغاز العام؛ متواجدة في جميع أنحاء البلاد، حتى في المناطق النائية، مما يضمن معدل تغطية الكهرباء بنسبة 99.4% ومعدل نفاذ الغاز بنسبة 62%. فقد أصبحت اليوم مجموعة سونلغاز، تتكون من 16 شركة تدار مباشرة من قبل الشركة القابضة، و 18 شركة بالمشاركة مع كيانات المجموعة و 10 شركات بالاشتراك مع أطراف ثالثة. كما تضمن الشركات الأساسية التابعة لها إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، فضلاً عن نقل وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب. الشركات التابعة لها مسؤولة عن بناء البنية التحتية للكهرباء والغاز في البلاد. تنشط

¹ <https://www.sonelgaz.dz> بتاريخ 2021-10-08 على الساعة 22:20

الشركات التابعة لها لتقديم الخدمات بشكل رئيسي في مجالات تصنيع وصيانة معدات الطاقة، وتوزيع المعدات الكهربائية والغازية، والنقل والمناولة الاستثنائيين.

ففي الواقع، نمت عضويتها بشكل مطرد على مر السنين. في نهاية ديسمبر 2018، وظفت الشركة 91.218 موظفا (بما في ذلك 65.749 موظف دائم و25.469 موظف مؤقت)، وجميع الفئات الاجتماعية المهنية مجتمعة.

2. مراحل تطور الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وفروعها

مرت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بعدة مراحل تمثلت فيما يلي:²

(1) سنة 1947: إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA)

في بداية القرن العشرين، كان قطاع الكهرباء في الجزائر يتألف من عدة امتيازات في أيدي الشركات الاستعمارية. تم تمديد اعتماد القانون رقم 46-628 المؤرخ 8 أبريل 1946 في العاصمة الفرنسية، والذي يؤسس تأمين أنشطة الكهرباء والغاز إلى الجزائر من خلال تأمين شركات الكهرباء والغاز الخاصة الموجودة في تلك الفترة، وإنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف (EGA) (كهرباء وغاز الجزائر) بموجب المرسوم رقم 47-1002 المؤرخ 5 جوان 1947، والتاريخ الفعلي لبداية نشاطها كان في 16 أوت 1947. وكان لدى الجزائر بعد ذلك شبكة كهرباء منخفضة السعة في ظل نموذج اقتصادي استعماري، مخصص للمناطق الزراعية الاستعمارية، والصناعات الصغيرة، والإضاءة، والاحتياجات المحلية، وعدد قليل من الصناعات الغذائية (المطاحن، والحلويات، وما إلى ذلك)، وصناعات مختلفة مثل التعدين والسكك الحديدية والنقل المكهرب.

(2) سنة 1969: حل شركة (EGA) وإنشاء شركة سونلغاز (sonalgaz)

استجابة للخيارات السياسية والاقتصادية بعد الإستقلال قامت الدولة الجزائرية، في عام 1969 بحل شركة "كهرباء وغاز الجزائر" واستبدالها بإنشاء سونلغاز (sonalgaz) (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، بموجب المرسوم رقم 69-59 الصادر في 28 جويلية 1969. وتم تكليف الشركة الجديدة باحتكار، إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء، وكذلك توزيع وبيع الغاز الطبيعي في البلاد.

كانت سونلغاز قد دخلت حقبة جديدة بقوى عاملة قوامها 6.000 موظف لخدمة 700.000 زبون بمعدل كهربة 40٪، ولديها 626 ميغاوات من الطاقة الكهربائية المركبة، وتزود 665.000 من عملاء الجهد المنخفض،

و3.180 من عملاء MV الجهد المتوسط و08 من عملاء الضغط المرتفع HV بالإضافة إلى شبكة نقل الغاز بطول 575 كيلومترًا وشبكة توزيع الغاز بطول 1.590 كيلومترًا لتزويد 168.032 منزلًا.

(3) سنة 1983: نقطة التحول في إعادة الهيكلة الأولى

في عام 1983، بعد أربعة عشر عامًا من ولادتها، قامت شركة Sonelgaz بأول عملية إعادة هيكلة. أنشأت من خلالها خمس فروع خاصة بالأشغال وهي:

- فرع كهريف: KAHRIF للإنارة وإيصال الكهرباء الريفية.

- فرع كهركيب: KAHRAKIB للتركيبات والمنشآت الكهربائية.

- فرع قناغاز: KANAGHAZ لإنشاء شبكة لنقل الغاز.

- فرع إينارغا: INERGA للهندسة المدنية.

- فرع التركيب: ETTERKIB للتركيب الصناعي

لقد أدى اختيار هذا النموذج (الشركة الأم والشركات التابعة) إلى منح Sonelgaz قدرات جديدة لنشر وإدارة مشاريعها. كما مكّن نظام التنظيم والإدارة هذا الشركات الجديدة من لعب دور رائد في إنشاء البنى التحتية للكهرباء والغاز. أصبح بعد ذلك مقدمة لطريقة التشغيل الحالية: استقلالية الإدارة والاستجابة في بيئة ديناميكية ثابتة.

(4) سنة 1991: سونلغاز أصبحت مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)

لقد أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب قرار تنفيذي رقم 91-975 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد للتسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات. ثم في سنة 1995 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ 17 سبتمبر 1995، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (Entreprise Publique a caractere Industriel et Commercial)، ولكن تخضع لوصاية وزارة الطاقة والمناجم. إذا تم تزويدها بالشخصية المعنوية مع التمتع بالاستقلال المالي.

(5) سنة 2002: سونلغاز أصبحت شركة مساهمة (SPA)

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 الصادر في 1 يونيو 2002، أصبحت شركة Sonelgaz الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات أسهم Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz، ويتم بذلك

تزويدها بمجلس إدارة وجمعية عامة أصبحت تدير من طرف رئيس مدير عام. وهي شركة يمنحها هذا الوضع الفرصة لتوسيع أنشطتها إلى مجالات أخرى من قطاع الطاقة وأيضًا للعمل على المستوى الدولي.

6) سنة 2004: أنشأت سونلغاز المجمع الصناعي

في عام 2004، أصبحت سونلغاز في قمة قائمة المستثمرين الوطنيين وأثبتت نفسها كلاعب رئيسي في التنمية الوطنية. نتيجة لذلك، تبنت مجموعة صناعية من خلال التحول إلى شركات تابعة لكياناتها المسؤولة عن الأعمال الأساسية:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)

7) سنة 2006: هيكله وظيفية التوزيع

ثم في سنة 2006 ظهرت خمس (5) شركات للمهن القاعدية لشركة سونلغاز ويتعلق الأمر ب:

- النظام الكهربائي المكلف بتسيير عملية إنتاج ونقل الكهرباء

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (SDA)

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

8) سنة 2009: استكمال إعادة الهيكلة والتجديد

بين عامي 2007 و2009، وبهدف تحسين أدائها دائمًا، تبنت Sonelgaz منظومة جديدة. ينتج عن ذلك مجمع صناعي يتألف من 33 شركة تابعة و6 شركات مشاركة مباشرة، مع افتتاح معهد التكوين للكهرباء والغاز (IFEG) في عام 2007، بالإضافة إلى إنشاء شركات الهندسة، وشركات أنظمة المعلومات وإدارة الممتلكات (CEEG و ELIT و SOPIEG) ودمج شركة روية للإضاءة في عام 2009، وبذلك تم الانتهاء من تحويل

مجمع سونلغاز إلى شركة قابضة تعمل على تطوير وتقوية البنى التحتية للكهرباء والغاز وتحفيز ديناميكية الاستثمار من خلال الأعمال التجارية في جميع المناطق الوطنية.

9) سنة 2011: تأسيس الشركة القابضة "La Holding"

في 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة Sonelgaz، المعتمد في عام 2002، من قبل مجلس الوزراء. وعليه فإنها تصبح الشركة متوافقة مع أحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ 5 فبراير 2002 المتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب. إذن منذ سنة 2011 أصبحت سونلغاز تنظيماً جديداً تسمى "شركة قابضة"، "SOCIETE HOLDING" لكن بدون إنشاء كيان قانوني جديد. ثم بعد ذلك شكلت شركة "سونلغاز القابضة" وشركاتها الفرعية مجموعة جديدة تسمى "مجمع سونلغاز" "Groupe Sonelgaz".

10) سنة 2014-2015: الشراكة محور التنمية

في عام 2014، دخل مجمع سونلغاز في شراكة جديدة مع شركة جنرال إلكتريك، تم من خلالها إنشاء شركة تسمى "توربينات جنرال إلكتريك الجزائر" (GEAT)، وهي المسؤولة عن بناء وتشغيل مجمع صناعي ضخم يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة) بهدف إنتاج أنابيب الغاز وغيرها. كما قام مجمع سونلغاز بالشراكة كذلك مع Hyundai و Daewoo وإنشاء شركة تسمى "HYENCO" مسؤولة عن أداء خدمات من نوع (EPC) (Engineering (Procurement and Construction) لأعمال الطاقة الصناعية.

11) سنة 2017: إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC)

في عام 2017 تم إقرار المخطط التنظيمي الجديد لمجمع سونلغاز كي يمكنها من زيادة تحسين فعالية شركات المجموعة وجعلها أكثر كفاءة من خلال تجميع تجاربها الخاصة والفنية. وعلى هذا فإن أعمال التوزيع تنتمي الآن إلى كيان واحد تم إنشائه يسمى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصاراً (SDC) شركة ذات أسهم وهاته الشركة الجديدة (SDC) هي نتيجة لضم شركات التوزيع للشرق (SDE) والوسط (SDC) والغرب (SDO) وشركة التوزيع للجزائر (SDA) من جهة أخرى، وكان ذلك في 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري، يتواجد مقرها الاجتماعي ب 20 نهج محمد بوضياف بالبلدية تسهر على تسيير 52 مديرية توزيع متفرقة على 58 ولاية.

(12) سنة 2021: لأول مرة في إفريقيا. تصدر شركة GEAT التوربينات الغازية ومعدات أخرى

أعلنت شركة (GEAT. Spa) التابعة لمجموعة سونلغاز بتاريخ 04-10-2021 في باتنة، أنها وقعت عقد تصدير إلى الدول الخليجية لتوربينات غازية من نوع GE.9F04 ومولدين إثنين، ونوعين من أنظمة التحكم من نوع Mark6، بالإضافة إلى الوحدات النمطية والملحقات الخاصة بهم وتصنيعها ومقرها بالجزائر العاصمة، ومن المتوقع أن تولد هاته التوربينات إلى ما يصل 500 ميغاوات من الكهرباء عند التشغيل.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي

1. وظائف وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

1.1 الوظائف:

- من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 06 من الجريدة الرسمية رقم 54 في ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:
- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
 - تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تحديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
 - التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
 - ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
 - توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية لضمان سير مهمتها.
 - التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
 - ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
 - تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
 - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
 - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
 - ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.

- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

2.1 أهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج وهي كالتالي:

- التحكم في الوسائل والتقنيات مع الاستعمال الأمثل لها بهدف التحسين الدائم لصورة علامتها وتلبية الحاجات الوطنية.

- تحقيق التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

- العمل على المشاركة في إنجاز المشاريع الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.
- استقلالية التسيير وإدخال قواعد عمل جديدة ذات طابع تجاري.

- الحصول على حصة في السوق العالمي والحفاظ عليها.

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة على المستوى الدولي في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:

- إنتاج الكهرباء داخل الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

- نقل الغاز لتلبية إحتياجات السوق الوطنية.

- توزيع الغاز عن طريق القنوات داخل الجزائر أو في الخارج والعمل على تسويقها.

- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها

- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة تم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج.

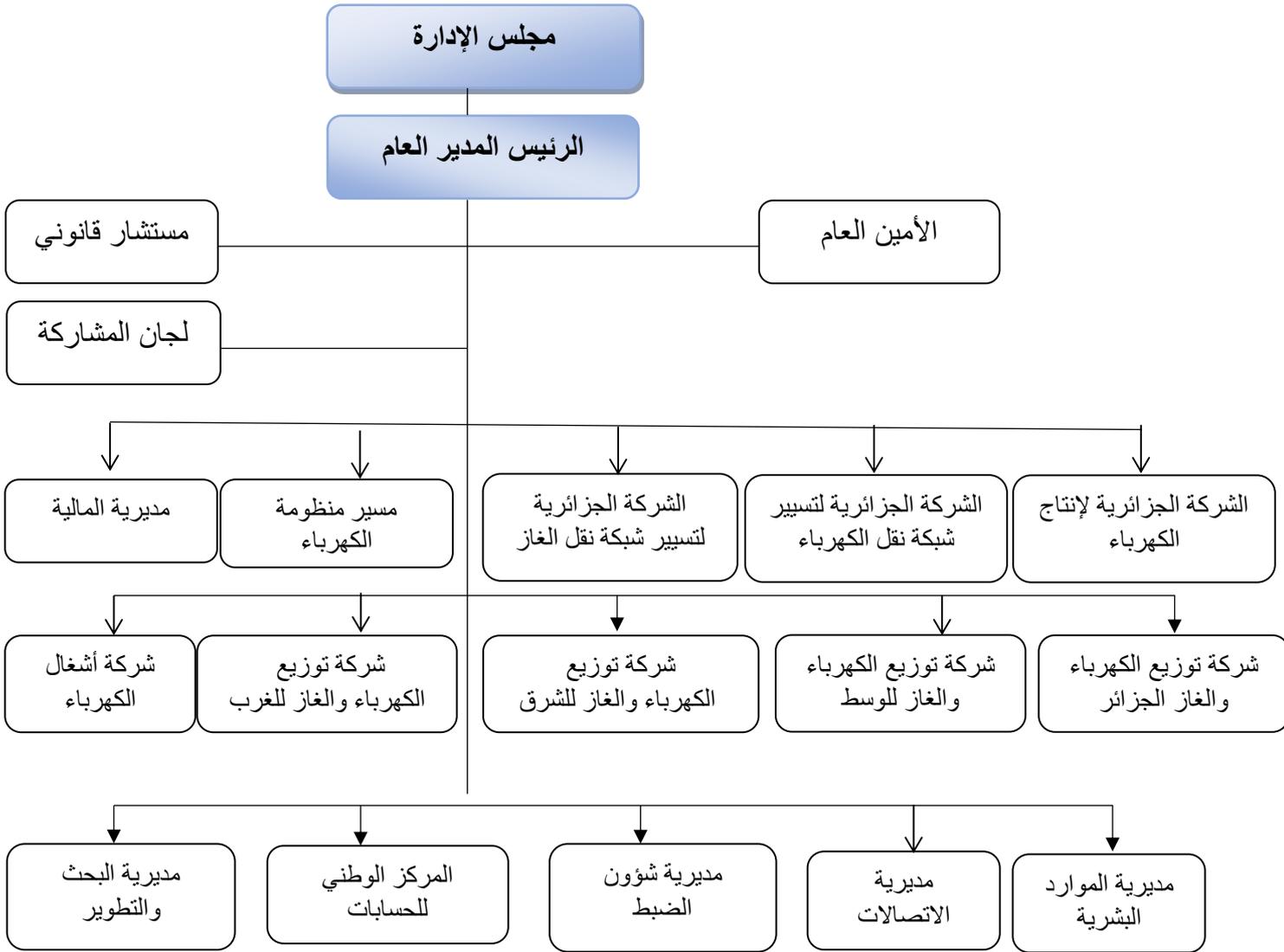
- تطوير النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه منافع لصالح سونلغاز.

وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية بصفة مباشرة أو غير مباشرة، فإن شركة سونلغاز تهدف إلى تعزيز الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

2. الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز:

يعتبر الهيكل التنظيمي أو التنظيم الهيكلي أو الخريطة التنظيمية من بين العوامل الذي يبين توزيع الوظائف والمهام في المؤسسة أو الإدارة³ وهو يمثل كذلك صورة فوتوغرافية عن مستويات الإشراف والاتصال داخل المنظمة. ولفهم طبيعة التنظيم الموجود داخل مؤسسة سونلغاز، يستوجب علينا أن نقوم بعرض الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة وهو ما يمثله الشكل (1.4):

شكل (1.4): الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المصدر: مجلة "صدى"، مديرية الاتصالات، سونلغاز تلمسان.

³ فريديريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص. 251.

بالإضافة إلى هذه المديرية العملية les Directions opérationnelles، يضم مجمع سونلغاز الوحدات

الإنتاجية التالية (محطات توليد الكهرباء):

- شركة كهرباء ترقية.
- شركة كهرباء كودية الدراوش.
- شركة كهرباء برواقية.
- شركة كهرباء سكيكدة.

يضم المجمع بالإضافة إلى ذلك الوحدات التالية:

- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي.
- شركة إنجاز المنشآت الأساسية.
- شركة التركيب الصناعي.
- شركة هندسة الكهرباء والغاز.
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية.
- صيانة وخدمات السيارات
- شركة خدمات المحولات الكهربائية.
- المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي.
- شركة الوقاية والعمل الأمني.
- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية.

كما أن المجمع يضم مجموعة من المديرية والوحدات المساندة والداعمة لنشاطه والتي نلخصها فيما يلي:

- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز.
- معهد التكوين في الكهرباء والغاز.
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية.
- شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية.
- الجزائر إنفورماسيون تكنولوجي.
- شركة الأملاك العقارية للصناعات الكهربائية والغازية.
- نزل المزارعين.
- شركة روية للإنارة.

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان ومهامها

1. تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تلمسان والمهام الموكلة إليها:

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب SDO بموجب قانون رقم 02/01 والمؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 والموافق ل 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة. إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية التوزيع بولاية تلمسان وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح ووكالات تجارية. إذن تعتبر مديرية التوزيع بتلمسان صورة مصغرة للمديرية العامة للغرب SDO لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقاً لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (المدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة.

1.1 أسباب إنشاء المديرية الجهوية بتلمسان:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الاستقلالية للمديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

2.1 المهام الموكلة لمديرية التوزيع بتلمسان:

يؤمن في إطار مالي محدد مسبقاً من طرف المديرية العامة للتوزيع، المصاريف والتكاليف المتعلقة بالخدمات الكمية والنوعية للمديرية عند مزاولة نشاطاتها والتي يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

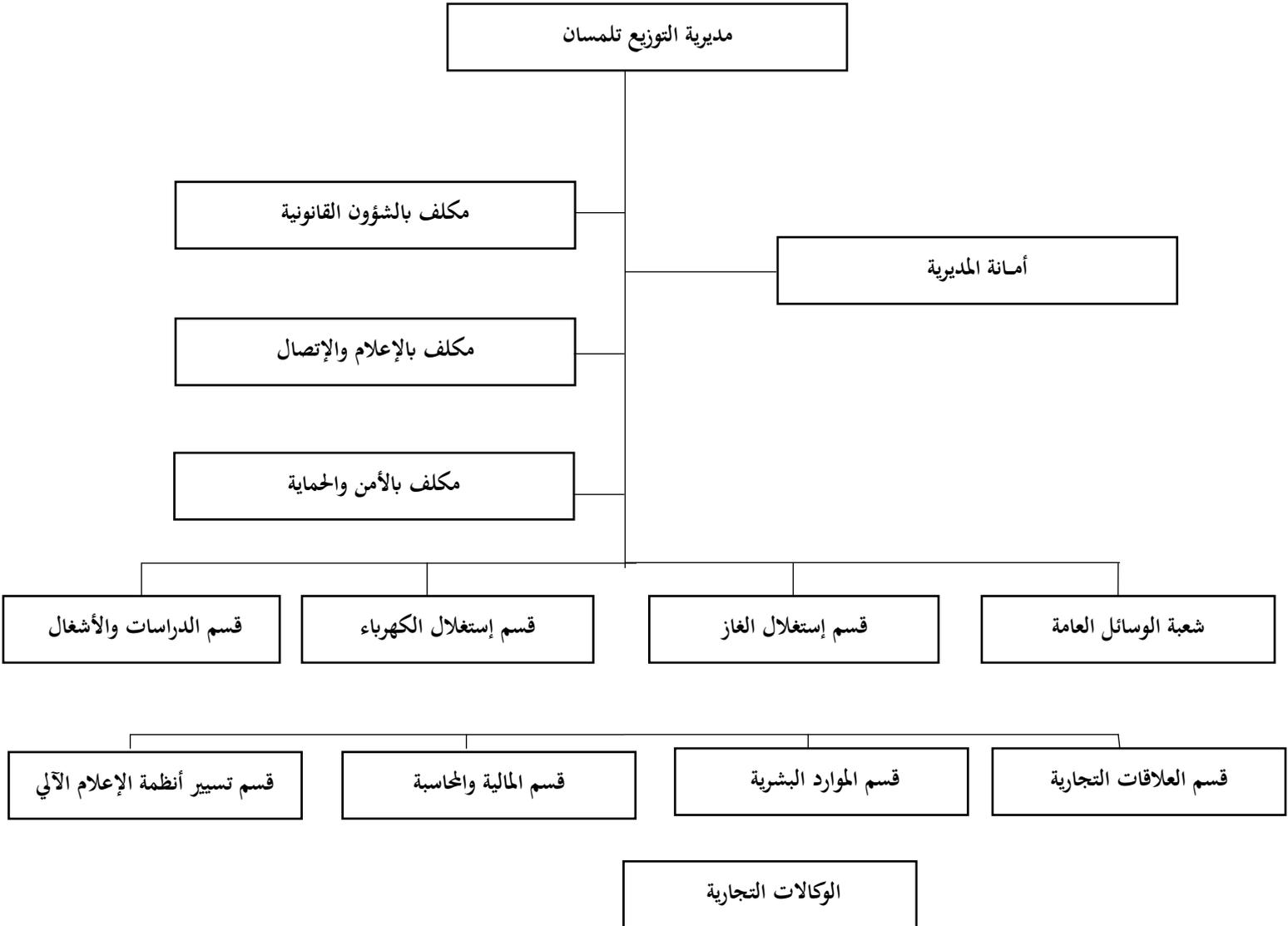
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن الدائمين، أي تلبية حاجاتهم من منتوجي الكهرباء والغاز بأسعار معقولة وبصفة مستمرة وبنوعية رفيعة مراعية في ذلك القواعد الأمنية المعمول بها دولياً. كما تسعى المؤسسة، من خلال المديرية الجهوية لتخفيض كلفة منتوجاتها أو بعبارة أخرى، سعر تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج.

⁴ Monographie sur le Centre de distribution de Tlemcen, Op cit, p.4.

- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- تعتبر المديرية الجهوية همزة وصل بين المديرية العامة والوكالات اللامركزية.
- من المهام الموكلة للمديرية الجهوية أيضاً، توسيع شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية قصد ضمان نوعية واستمرارية في الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إدارة المصانع والورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة، مساهمةً في ذلك في تقليص نسبة البطالة.

2. الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع والوظائف:

شكل رقم (4-2) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بولاية تلمسان



المصدر: وثائق المؤسسة

يظهر لنا من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز أنها من النوع الوظيفي المهني الذي يتسم بالتقسيم الوظيفي الأفقي وهذا استجابة لتعدد الوظائف وتقسيمها، كما يمكن أن يظهر خطوط الاتصال الأفقي، وهذا النوع من الهياكل كما يشير "هنري مينتزرغ" Henry Mintzberg يصلح للمنظمات البيروقراطية المهنية ذات التركيز العالي للسلطة وقوة مركزية نسبياً لإتخاذ القرارات.⁵

- الوظائف:

يمكن شرح مهام كل قسم وإدارة داخل مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية تلمسان كما يلي:

1. **مدير التوزيع:** يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية، حيث يقوم بالمتابعة والاشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة إدارياً للمديرية، بما يقدمه من توجيهات، ومن مهامه نذكر:

- يتعهد أمام المدير العام بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة " عقد التسيير " contrat de gestion بناء على الموازنة التقديرية.

له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

- الأمر بالصرف في حدود ما يسمح به القانون.
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية التي تتعلق بكل العمليات المالية للمديرية.
- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإختامية للمديرية.
- يشرف على الموازنات التقديرية.
- يمثل المنظمة لدى السلطات المحلية.
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية،... إلخ)

2. **الأمانة العامة:** تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- 3. **الملحق القانوني:** وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.

⁵ Henry MINTZBERG , Structure et dynamique des organisations , Ed Organisation , Paris , 2006,P.75

- متابعة قرارات المحكمة.
- ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
- تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
- تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.
- 4. **المكلف بالاتصالات:** وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامّة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية.
 - المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.
 - اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.
- 5. **المكلف بالأمن المحلي:** يسهر دائماً على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:
 - القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
 - تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
 - القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.
 - تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالصحة والسلامة.
- 6. **قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى مصلحتين: مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بها منها:
 - التخطيط.
 - التوظيف.
 - دفع الأجور.
 - حساب مبالغ التقاعد.
 - الترقية.
 - المسار المهني.
- شبه أشغال العامة:** يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.
- 7. **قسم المحاسبة والمالية:** يسهر على استعمال أفضل التقنيات المتابعة للنشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبة انطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.
- مصلحة المالية.
- مصلحة الاستغلال.

8. قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

- يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في:
- إنشاء بنك المعلومات.
 - حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.
 - تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.
 - صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

9. قسم العلاقات التجارية:

يعتبر هذا القسم الواجهة الرئيسية للمؤسسة من حيث علاقاته المباشرة بالزبائن والإدارات العمومية وكل الفاعلين في البيئة الخارجية عموماً. فهو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة التجارية بتلسمان. ينقسم إلى مصلحتين:

- أ- مصلحة تقني تجاري: توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تتم وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها. - وضع فاتورة الدفع.
- ب - مصلحة الزبائن: - تتم بمراقبة ورصد فواتير العداد. - تتم بوضع فواتير التغطية.

10. قسم إستغلال شبكات الكهرباء: يعتبر هذا القسم من بين الأقسام العملية structure opérationnelle التي لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة نظراً لما تقوم به من متابعة و صيانة شبكة توزيع الكهرباء و تسيير التدخلات الخاصة بإصلاح الأعطاب و التعطلات التي تمس شبكة التوزيع و هذا لتحسين و ضمان إستمرارية الخدمة.

11. قسم إستغلال شبكات الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.
- مصلحة صيانة الغاز.
- مصلحة تطوير شبكة الغاز.

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وإستبيان الدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحاً لنموذج الدراسة الذي سيتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، ثم تصميم هيكل إستبيان الدراسة وفي الأخير أساليب تحليل الإستبيان.

المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات والدراسة الميدانية

1. أدوات ومصادر جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرفه الأغا بأنه أسلوب "المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات كائنة وموجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها".⁶

وحسب التعريف السابق يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من أهم وأنسب المناهج البحثية لوصف واقع أثر تطبيق عناصر الإبداع وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تلمسان.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات للحصول على البيانات اللازمة وذلك من خلال :

1.1 البيانات الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم الإعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات ومقالات والتقارير، والوثائق والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة .

2.1 البيانات الأولية: من أجل دراسة الجوانب التحليلية لموضوع البحث إتجأ الباحث لجمع البيانات الأولية عبر:

- المقابلات: تم إجراء عدد من المقابلات مع عدد من الأساتذة المتخصصين لإستشارتهم والإستماع إلى خبراتهم.
- الإستبانة كأداة رئيسية للبحث: تم تطوير إستبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة من الموظفين داخل مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بتلمسان و05 وكالات تجارية تابعة لها على مستوى المناطق التالية: الرمشي، ندرومة، شتوان، تلمسان، بوجليدة.

⁶ الأغا، إحسان (1997): البحث التربوي عناصره مناهجه أدواته، ط3، غزة: مطبعة المقداد

2. حدود الدراسة الميدانية:

تتمثل حدود هاته الدراسة فيما يلي:

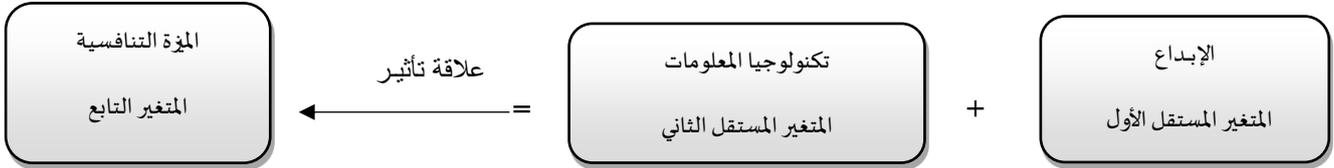
- ✓ **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للإبداع وتكنولوجيا المعلومات لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان المديرية بالإضافة إلى خمس وكالات تجارية على مستوى المناطق التالية: الرمشي، ندرومة، بوجليدة، شتوان، تلمسان
- ✓ **الحدود الزمانية:** إرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه، أي من شهر جانفي 2021 إلى غاية شهر جوان 2021 (6 أشهر)
- ✓ **الحدود البشرية:** تستند هاته الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة وحجم العينة

سوف نتناول في هذا المطلب نموذج الدراسة ومحددات الدراسة ثم طريقة اختيار عينة الدراسة

1. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاث متغيرات، متغيرين مستقلين: يتمثلان في الإبداع وتكنولوجيا المعلومات ومتغير واحد تابع: عبارة عن الميزة التنافسية، وفي هذا السياق يمكن توصيف نموذج الدراسة كالتالي:



2. مجتمع الدراسة وحجم العينة:

1.2 مجتمع الدراسة

يعد إختيار مجتمع الدراسة أحد الجوانب المهمة التي يواجهها الباحثون في إعدادهم لدراساتهم وعلى هذا الأساس يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تلمسان وكل وكالاتها التجارية، وقد وقع الإختيار على القطاع الصناعي نظرا للأهمية التي يحظى بها هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني، حيث يعتبر من أكثر القطاعات تأثرا بما يشهده العالم من إنفتاح وتطور في تكنولوجيا المعلومات، وذات تنافسية عالية.

2.2 عينة الدراسة

يعتبر إختيار عينة الدراسة من الجوانب الأساسية لإجراء الدراسة الميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك نظرا لكبر العدد وقلة الوقت، في هاته الحالة، يمكن إختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف تعطينا نتائج هي نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع ككل.

وعلى هذا الأساس تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة من خلال توزيع الاستبانات شملت مديرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان، بالإضافة إلى خمس وكالات تجارية تابعة لها على مستوى المناطق التالية: الرمشي، ندرومة، بوجليدة، شتوان، تلمسان، وقد تم تحديدهم بالتعاون مع مسؤول التوظيف والتكوين على مستوى مصلحة الموارد البشرية بالمديرية بتلمسان، وهذا بتوزيع 160 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (141) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (88,12%)، وقد تم استبعاد (08) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل للأسباب التالية:

- 06 موظفين أجابوا جزئيا عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة.
 - 02 موظفان أجابا عن الأسئلة كلها ولم يملئوا القسم الخاص بالمعلومات الشخصية.
- وبذلك خضعت للتحليل حسب الجدول رقم (4-1) (133) استبانة تشكل ما نسبته (94,33%) من الاستبانات المسترجعة.

الجدول رقم (4-1): توزيع الاستبانات على مؤسسة سونلغاز بتلمسان و05 وحدات تجارية

الرقم	المؤسسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات صالحة الاستعمال
1	مديرية التوزيع بتلمسان	35	35	33
2	الوحدة التجارية الرمشي	25	22	20
3	الوحدة التجارية ندرومة	25	23	20
4	الوحدة التجارية شتوان	25	20	20
5	الوحدة التجارية بوجليدة	25	21	20
6	الوحدة التجارية تلمسان	25	20	20
	المجموع	160	141	133

المصدر: من إعداد الباحث إعتمادا على النتائج المتوصل إليها

المطلب الثالث: تصميم استبيان الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع موضوع الدراسة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.

1. هيكل الإستبيان:

تم الإعتماد على مراجع إحصائية ودراسات سابقة في نفس المجال لصياغة عبارات الاستبيان، ووفقا لآراء المختصين الإحصائيين الذين تمت الاستعانة بهم، تم تصميم إستمارة الدراسة في جزئين:

الجزء الأول: وهي البيانات الديموغرافية (الشخصية)، والخصائص الوظيفية، وقد تضمن هذا الجزء (04) أسئلة شملت (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتكون من 45 عبارة مقسمة على ثلاث محاور وهي:

✓ المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات (TI) ، ويتكون هذا المحور من 12 فقرة، من تسلسل (TI01-TI12)، وتضمنت عدة جوانب

✓ المحور الثاني: الإبداع (Cr)، ويتكون هذا المحور من (14) فقرة، من تسلسل (Cr13-Cr26) وتضمنت عدة جوانب منها تقويم إستراتيجية الشركة إتجاه الإبداع من خلال الحافز المعنوي والمادي وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات باستمرار ومساعدتهم للسعي وراء الأفكار المبدعة والجديدة.

✓ المحور الثالث: يناقش أثر تطبيق الإبداع وتكنولوجيا المعلومات من أجل رفع تنافسية المؤسسة ويتكون من 19 فقرة، من تسلسل (Cm27-Cm45).

وتم تبني الشكل المغلق في إعداد الاستبيان، الذي حدد الإجابات المحتملة لكل سؤال للتمكن من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت (likert scale) المتدرج ذو النقاط السبعة لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (موافق تمام، موافق، موافق الى حد ما، محايد، غير موافق إلى حد ما، غير

موافق، غير موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1.2.3.4.5.6.7) على التوالي، وذلك حسب الجدول أسفله كما شملت الاستبانة على رسالة موجهة لأفراد العينة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

الجدول (2.4): مقياس ليكرت (likert scale) المتدرج ذو النقاط السبعة

التصنيف	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	7	6	5	4	3	2	1

2. أساليب تحليل الإستبيان:

من أجل إختبار نموذج الدراسة وفرضياتها قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برامج التحليل الإحصائي (حزمة SPSS.25 و STATISTICA.8)، وقد تم استخدام العديد من الإختبارات الإحصائية المناسبة منها ما يلي:

1.2 أساليب إحصائية وصفية:

الإحصاء الوصفي هو علم استنباط الحقائق من الأرقام بطريقة علمية، حيث يتم تنظيم وتلخيص المعلومات لتسهيل فهمها ودراستها، وقد تم استخدام الأساليب التالية في دراستنا:

- 1- النسب المئوية والتمثيل البياني: تم استخدامها لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- 2- الوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هاته الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد الدراسة؛
- 3- الإنحراف المعياري: يعتبر من مقاييس التشتت، وقد تم استخدامه لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

2.2 أساليب إحصائية إستدلالية:

الإحصاء الاستدلالي هو مجموعة من الطرق تستخدم للتعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة إحصائية عشوائية ومجتمع ذو توزيع طبيعي، يتعامل هذا الإحصاء مع التعميم والتقدير والتنبؤ، إلا أنه يتسم في بعض الحالات بعدم التأكد لذا نعالج القياس في هاته الأحوال تحت باب علم الاحتمالات، مما يعطي فكرة عن الخطأ المحتمل وقوعه من الباحث في حال التعميم على المجتمع المحسوب من العينة العشوائية محل الدراسة

وبما أن عينة الدراسة هي عينة عشوائية ومجتمع الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي نستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية التالية:

1- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يستخدمه أغلب الباحثين لقياس صلاحية المتغيرات المدروسة. لذلك عادة ما يتم استخدامه لقياس مدى تناسق الفقرات مع بعضها البعض المتحصل عليها من الاستبيانات. وحسب الباحثين Igalens و Rousel (1988) أنه إذا كانت البيانات مرتبط ارتباطاً وثيقاً في تقييم الفقرة نفسها فإنه ينتج عنه إثبات مدى صحة تقاربها أيضاً. على سبيل المثال: إن أجابت عينة الدراسة على فقرات الاستبيان ثم أعادت الكرة في الإجابة عنها مرة أخرى، فإن احتمال أن يتم الإجابة عنها بنفس الإجابات في الأول سيكون كبير. إن القيمة "Cronbach α " عموماً تكون محصورة ما بين 0 و 1. وهناك خلال في عتبة قبولها باختلاف أهداف الدراسة ومتغيراتها. فمثلاً، الدراسات الاستكشافية تقبل فيها قيمة 0.7 (أي مؤشر مقبول)، وكلما كانت الدراسة بالغة الأهمية فمن الأحسن أن تكون هذه القيمة أكبر من 0.8 (Nunnally & Bernstein, 1994). وقد أشار De Vellis (2003) بهذا الخصوص أنه في حالة استخدام معامل α لمقارنة المجموعات فإننا نعتبره ضعيف إذا قلت قيمته عن الـ 60% أي α أصغر من 0.6، و يعتبر منخفضاً إذا كانت قيمته بين 60% و 65%، و تكون على أقل من المتوسط عندما تكون محصورة ما بين 65% و 70%، و جيدة ما بين 70% و 80% و جيد جداً ما بين 80% و 90%، و ممتازة جداً عندما تكون أكبر من 90%.

2- معامل الارتباط (Spearman Correlation Coefficient): يستعمل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميّين قيمته تكون بين (-1) إلى (+1)، وتم استخدامه في دراستنا لمعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستمارة.

3- صدق وثبات الأداء: يستخدم للحكم على دقة الإختبار فكلما كان أقرب من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً، وتم استخدامه لتحديد ثبات أداة الدراسة الممثلة في الاستمارة لمعرفة مدى صدقها في قياس الظاهرة محل الدراسة، ألا وهي معرفة مدى تطبيق الابداع وتكنولوجيا المعلومات على مستوى مؤسسة سونلغاز تلمسان.

4- مؤشر جودة الارتباطات بين الفقرات "KMO": إن مؤشر "Kaiser, Meyer et Olkin" يساعد هذا المؤشر في تحديد درجة الارتباط بين المتغيرات المدروسة. وفقاً للباحثين Jolibert و Jourdan (2009) إن هذا المؤشر يفيد في مقارنة توسع معاملات الارتباط مع الاتساع المتواجد بين معاملات الارتباط

الجزئية. أي أنه يوفر معلومات عن نوع الارتباطات بين المتغيرات المدروسة. و حسب الباحث Malhautra وآخرون (2007) أن قيمة "KMO" تكون دائماً محصورة بين (0 و 100%)، على هذا الأساس إن بيانات الفقرات تكون جيدة عندما يكون هذا المؤشر منحصراً بين (50% و 100%). عموماً نقول أن KMO غير مقبول عندما يكون أصغر من 0.5، و متوسط عندما يكون يساوي 0.5 و جيد عندما يكون بين 70 و 80% و ممتاز عندما يفوق الـ80%.

5- التباين المفسر "Vx" : هو عبارة عن التباين المتراكم المفسر، يشير إلى نسبة التي تم تفسيرها من طرف النموذج، يجمع الباحثين بمجال الإحصاء إلى أن قيمته إذا تجاوزت الـ50% تكون جيدة من خلاله نستطيع معرفة النسبة التي تم تفسيرها من طرف نموذج الدراسة. لذلك في غالب الأحيان يتم الاستجداء بالتباين المفسر المتجمع (المتراكم).

6- اختبار Ficher "F" : يفيد في اختبار مدى صحة المتغيرات يكون جيد عندما يكون له دلالة إحصائية لكي تكون قيمة اختبار F جيدة ومقبولة وذات دلالة يجب أن يكون قيمته معنوية. يمكننا استخدام اختبار F لـ Ficher لكي نستطيع معرفة مدى وجود ارتباطات بين المتغيرات المقاسة (الفقرات) التي من المفترض أن تكون معنوية.

7- اختبار Sphericity of Bartlett وفقاً للباحثين Malhotra وآخرون (2007) إن اختبار الفرضية العدمية تشير إلى مدى استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض ، في هذا الصدد أوصى Jolibert et Jourdan (2009) أنه بعد التحقق من الدلالة الإحصائية (المعنوية) للارتباطات بين المتغيرات" و لكي يكون البيانات صالحة للدراسة البحثية يجب أن يكون هذا الاختبار كبيراً. لذلك من المهم أن يكون تحت عتبة الـ 5% أي " $p < 0.05$ "، والذي يعني رفض الفرضية البديلة ونستنتج بذلك ما إذا كانت المتغيرات ترتبط مع بعضها البعض أم لا.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: صدق مقياس إستبيان الدراسة وثباته:

يعتمد صدق المحكمين للاختبار على صدق المحتوى من حيث مدى تمثيل الفقرات للموضوع الذي يقيسه، وقد تم عرض تناسق الفقرات في صورته الأولية على المشرف حيث تم تعديل فقرات الإستبيان بشكل أولي، بعد ذلك تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتأكد من سلامة صياغة المفردات ومناسبتها، ومدى إنتمائها لكل محور من محاور الإستبيان، وقد إستجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم حتى وصل إلى صورته النهائية في الملحق.

1. ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ، الذي تتراوح قيمته نظريا بين الصفر (0) والواحد (1)، وكلما إقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال يطمئن على صدق أداة الدراسة، طبقا لقاعدة كل إختبار ثابت صادق، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (3-4)

جدول رقم (3-4): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	تكنولوجيا المعلومات	12	0,918
الثاني	الإبداع	14	0,870
الثالث	الميزة التنافسية	19	0,926
جميع الفقرات			0,905

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على مخرجات spss

من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-*) نلاحظ أن قيمة معامل Alpha Cronbach لكل محاور الإستبانة كانت مرتفعة وتعكس ثبات أداة القياس، كما نجد معدل هذا المعامل لجميع المحاور يقدر بقيمة 0.905، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها موثوقة وصالحة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والعمر:

1.1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول رقم ** أدناه أن توزيع الذكور في العينة بلغ 119 فرد من العينة بنسبة 89.5% من مجموع أفراد العينة المقدر ب 133 فرد، أما عدد الإناث هو 14 فرد بنسبة 10.5% من المجموع الكلي

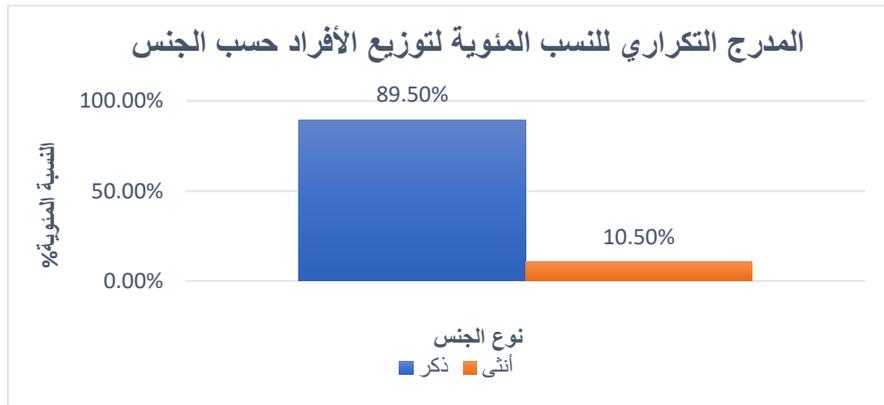
فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس

الجدول (4.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	عدد الأفراد	الجنس
89.5%	119	ذكر
10.5%	14	أنثى
100%	133	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث مستخرج من برنامج (spss)

الشكل (4.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول أعلاه رقم والشكل رقم أن نسبة الذكور المقدر ب 89.5% يمثلون أغلبية أفراد العينة المبحوثة، في حين أن نسبة الإناث التي تمثل 10.5% نسبة ضعيفة جدا فالفارق بين الجنسين كبير، وهذا يدل على أن سياسة التوظيف المتبناة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان بمختلف وكالاتها تعطي الأولوية المطلقة للعنصر الذكوري على النسوي.

2.1 التوزيع حسب العمر.

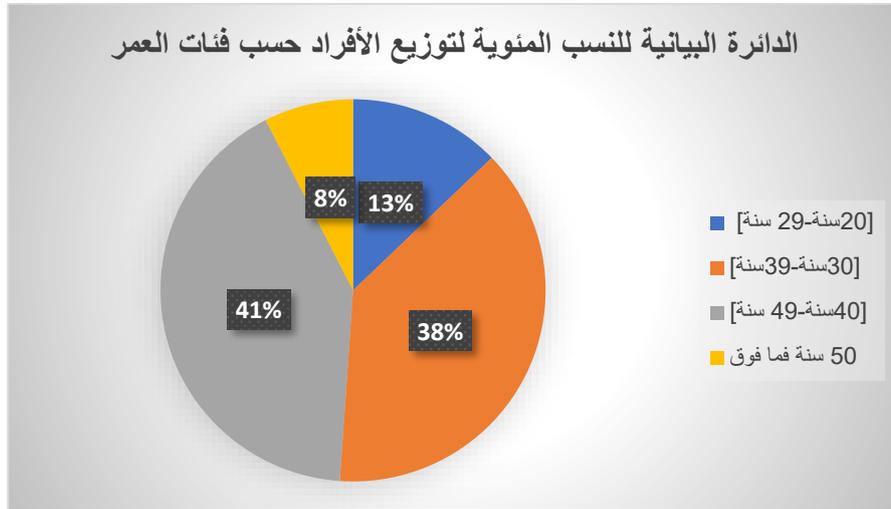
فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر:

الجدول رقم (5.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	[20 سنة-29 سنة]	[30 سنة-39 سنة]	[40 سنة-49 سنة]	أكبر من 50 سنة	المجموع
عدد الأفراد	17	51	55	10	133
النسبة %	12.8%	38.3%	41.4%	07.5%	100

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

الشكل رقم (5.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر



المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة أكثر من 50% تقل أعمارهم عن 40 سنة (نسبة 38.3% بالنسبة للفئة العمرية بين [30 سنة-39 سنة]، زائد ما نسبته 12.8% بالنسبة للفئة العمرية [20 سنة-29 سنة])، وبالتالي نستنتج أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان تتجه لأن يكون أغلب موظفيها من الفئة العمرية المنخفضة السن، لما يحمل هؤلاء من قوة جسدية ونشاط فكري متقضى يمكن أن يساهم في تميز وتطوير أداء هاته المؤسسة، أما بخصوص الفئة العمرية [40 سنة-49 سنة] يمثلون ما نسبته 41.4% من إجمالي عينة الدراسة المبحوثة، وهي نسبة لها وزن على مستوى المؤسسة لما تملكه هاته الفئة من خبرة وأقدمية، وترقيتهم سابقا في الرتب المهنية داخل المؤسسة، في حين مثلت باقي الفئة العمرية 50 سنة فما فوق النسبة الأقل بين باقي الفئات العمرية للعينة المبحوثة بنسبة بلغت 07.5% وهذا يدل على عدم الاهتمام كثيرا بهاته الفئة نظرا لكبر سنهم وتقدمهم في العمر بإستثناء أصحاب المناصب السامية.

2. التوزيع حسب المؤهل وسنوات الخبرة:

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل وسنوات الخبرة

1.2- التوزيع حسب المؤهل:

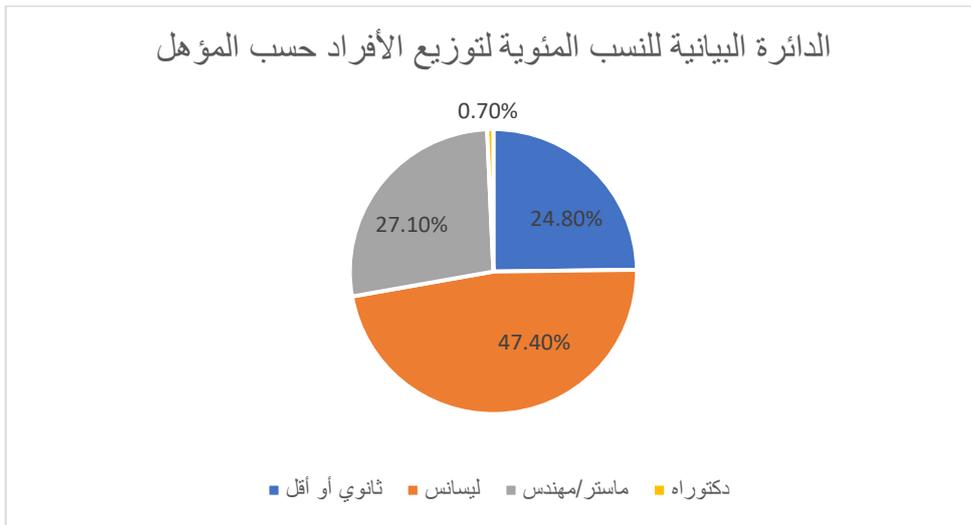
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل:

الجدول رقم (6.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل

المؤهل	ثانوي أو أقل	ليسانس	ماستر/مهندس	دكتوراه	المجموع
عدد الأفراد	33	63	36	01	133
النسبة %	24.8%	47.4%	27.1%	0.7%	%100

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج SPSS)

الشكل رقم (6.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج SPSS)

يتبين من الجدول والشكل رقم (6.4) أن أغلبية إدارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية: ليسانس، ماجستير ومهندس، دكتوراه، إذ بلغت نسبتهم حوالي 75% من إجمالي أفراد العينة المدروسة، وهذا مؤشر جيد للإعتماد على ذوي المؤهلات العلمية، وحوالي 25% تقريبا من باقي أفراد العينة هم من مستويات ثانوي أو أقل.

2.2- التوزيع حسب سنوات الخبرة:

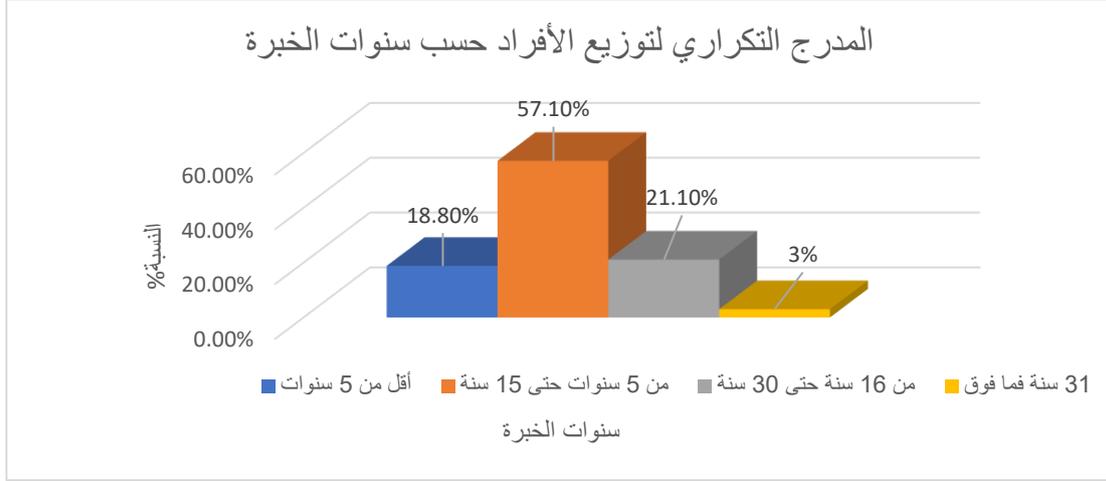
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (7.4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات حتى 15 سنة	من 16 سنة حتى 30 سنة	31 سنة فما فوق	المجموع
عدد الأفراد	25	76	28	04	133
النسبة %	18.8%	57.1%	21.1%	03%	100%

المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

الشكل رقم (7.4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

تعد سنوات الخبرة من المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة. فمن خلال الجدول والشكل رقم يتضح أن ما نسبته 57.1% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 سنوات حتى 15 سنة وهم الفئة الغالبة، تليهم فئة الموظفين ذوي الخبرة المحصورة بين 16 سنة إلى 30 سنة بنسبة بلغت 21.1%. وفي المقام الثالث نجد الفئة التي تملك أقدمية تتراوح في أقل من 05 سنوات خبرة بنسبة بلغت 18.8%، وأخيرا الموظفون ذوو الخبرة 31 سنة فما فوق فهم يمثلون نسبة منخفضة جدا بلغت 03%.

المطلب الثالث: تحليل نتائج محاور الدراسة وإختبار الفرضيات

سننطلق إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجموعة من الاستبيانات، حيث سنبدأ بتقديم التحليل الاستكشافي ثم تحليل العاملي باستخدام منهج المعادلات الهيكلية وبعد ذلك نستعرض معاملات الارتباط بين المتغيرات والمعادلات الهيكلية لنموذج الدراسة.

1. استعراض نتائج التحليل الاستكشافي:

يوضح لنا الجدول (8.4) النتائج التي حصلنا عليها بعد إجراء التحليل الاستكشافي للإجابات المصرح بها من طرف أفراد العينة ولأجل هذا استخدمنا برنامج SPSS.25.

الجدول رقم (8.4): ملخص نتائج التحليل الاستكشافي

متغيرات الدراسة	الفقرات	الانحراف المعياري σ	المتوسط الحسابي \bar{X}	F Fisher	ألفا كرونباخ α	KMO
تكنولوجيا المعلومات (TI)	12	1,701	5,027	8,486	0,869	0,837
الإبداع (Cr)	14	1,630	4,697	9,002	0,918	0,903
الميزة التنافسية (comp)	19	1,520	5,183	2,838	0,924	0,878

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات SPSS25 [N=133].

- من خلال الجدول أعلاه، إن المتوسط الحسابي " \bar{X} " الناتج عن جميع أسئلة الفقرات هو أكبر من الرقم 4، فقد سجل قيمة كانت كلها أكبر من 5 ما عدا فقرات المحور الثاني (الإبداع) سجل متوسطها الحسابي 4.697 ومنه نستنتج أن الإجابات عن أسئلة فقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة قد عبر عنها موظفو شركة توزيع الكهرباء والغاز تلمسان والوكالات التجارية الخمسة بالموافقة وهذه النتيجة تشير إلى أن أغلب الإجابات مالت إلى نفس الاتجاه وهذا يتماشى مع أهداف الدراسة.
- القيم المسجلة للانحراف المعياري " σ " تقترب كلها من 1.5 بحيث تراوحت ما بين 1.520 و1.701 وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة متقاربة وغير مختلفة كثيراً أي تقريباً متشابهة.
- معامل الفا كرونباخ Cronbach : سجل قيمةً ايجابية بالنسبة لمصادقية أجوبة أفراد العينة الدراسة حيث سجلت كلها قيمة أكبر من 0.80 وبالتالي نقول أننا يمكننا الاعتماد على فقرات الاستبيان بسبب مصداقيتها التي كانت جيدة.

- اختبار جودة الارتباطات بين الفقرات المعروف باختبار "KMO" 'Kaiser-Meyer et Olkin' المسجل بالنسبة لكل المتغيرات (Cr. Tl. Comp) هي أكبر من 0.80 بالنسبة لجميع المتغيرات لذلك نقول أنه بما أن مؤشر "KMO" أكبر من 0.7 تعتبر هذه نتيجة ممتازة و مقبولة و أنه الفقرات أن ترتبط فيما بينها ارتباطاً وثيقاً.

- اختبار Fisher. L F : في العمود السادس من الجدول (7) نلاحظ نتائج اختبار Fisher L F كانت معنوية بالنسبة للإيداع وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباطات بين المتغيرات الثلاثة والفقرات الخاصة بها وكان ذلك تحت مستوى معنوية 0.05

2. التحليل العاملي التوكيدي AFC:

سننظر في هذا البند نتائج معايير المطابقة (المطلقة، التزايدية والمقتصدة) والتشبعات العاملية "λ" للفقرات وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي أي اختبار مقياس الشكل "الالتواء" و "النقرح".

(1) معايير المطابقة Fit Index: سنحاول التأكد من النتائج باستخدام معايير المطابقة المطلقة والتزايدية

والمقتصدة على النحو التالي:

أ-معايير حسن المطابقة "المطلقة" Absolut Fit Index

الجدول رقم (9.4): معايير المطابقة "المطلقة"

معايير حسن المطابقة- المطلقة	GLS-ML	OLS
Chi 2	2066,11	/
Degré.de.liberté (df)	900	900
RMS Stand. Residual	0,181	0,147
Steiger-Lind RMSEA	0,0894	/
(GFI).Joreskog	0,610	0,857
(AGFI).Joreskog	0,571	0,843
(IGP) Indice.Gamma.Population	0,778	/
(IGAP) Indice.Gamma.Ajusté Population	0,755	/

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات Statistica.08 [N=133].

لخص لنا الجدول أعلاه نتائج معايير المطابقة "المطلقة" المتحصل عليها في التحليل الإحصائي، بحيث كانت النتائج بين المقبولة و المتواضعة بحيث أن: Chi2: 2066,11 و df: 900 كانتا معنوية. وأيضا كانت

قيم: GFI: 0.610 و AGFI: 0.571 و IGP : 0.778 و IGAP: 0.755 كلها أكبر عن 0.5. إذن يمكننا أن نقول إنه في العموم النتائج هي مقبولة.

ب- معايير حسن المطابقة "التزايدية" Incremental Fit Index

إن معايير حسن المطابقة التزايدية (Incremental) إجمالاً كانت معقولة (أنظر الجدول 9) بحيث سجلت قيماً مقبولة فنجد مثلاً أن: BBNFI: 0,527 و BCFI: 0,660 و Bollen's-Rho: 0.503 و BBNNFI: 0.641 و Bollen's-Delta: 0.663 على هذا الأساس يمكن القول أن مؤشر المطابقة التزايدية هي حسنة على العموم.

الجدول رقم (10.4): معايير المطابقة "المتزايدة"

معايير حسن المطابقة- التزايدية	GLS-ML	OLS
(BBNFI)-Bentler-Bonett Normed Fit.Index-	0,527	0,832
(BBNNFI)-Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index-	0,641	0,873
(BCFI)-Bentler-Comparative-Fit.Index-	0,660	0,879
-Bollen's-Rho-	0,503	0,824
-Bollen's-Delta-	0,663	0,879

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات Statistica.08 [N=133].

ت- مؤشرات حسن المطابقة "المقتصدة" Parsimonious Fit Index

الجدول الموالي (الجدول: 11.4) يبين لنا مؤشر المطابقة المقتصدة JMBPFI : 0.502 الذي كانت نتيجته تقترب من 0.7 وهذا مؤشر ايجابي بالنسبة لمعيار المطابقة المقتصدة و كذلك أن حاصل القسمة بين الكي تربيع χ^2 على درجة الحرية (df) يساوي 2.29 (Ch2 /df : 2.29) و أن قيمته محصور ما بين 2 و 6 بالتالي كانت مقبولة إلى حد ما. لذلك يمكن القول أن معايير حسن المطابقة المقتصدة كانت عموماً مقبولة إلى حد ما.

الجدول رقم (11.4): معايير المطابقة "المقتصدة"

معايير حسن المطابقة- المقتصدة	GLS-ML	OLS
James-Mulaik-Brett-Parsimonious-Fit-Index(JMBPFI)	0,502	0,792
Chi2 /df	2.29	/

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات Statistica.08 [N=133].

بصفة عامة نقول إن معايير حسن المطابقة كانت مقبولة بحيث أظهرت أن البيانات التجريبية تتطابق إلى حدٍ ما مع النموذج النظري المقترح.

(2) التشبعات العاملة λ (للفقرات) :

من خلال النتائج الموضحة في الجداول (12). (13) (14) يتجلى لنا في العمود الثاني قيم التشبعات العاملة لمتغيرات الدراسة (المعبر عنها برموزها) التي كانت كلها معنوية وجيدة (أغلبها أكبر من 60%) بحيث تراوحت قيمها ما بين [0.516 و0.678] وبالتالي أكدت بأن الفقرات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة (Comp, TI, Cr) المفسرة لتأثير تكنولوجيا المعلومات والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سونلغاز تلمسان، قد ساهمت في قياس المتغيرات بدلالة معنوية. من جملة النتائج التي تم استعراضها فيما يتعلق بالتشبعات العاملة λ نلاحظ أنها مجملها كان معنوي وبالتالي تشير إلى أنها أحادية البعد مما يعني إمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات النموذج النظري للدراسة واختبار الفرضيات المقترحة له.

الجدول رقم (12.4) التشبعات العاملة لمتغيرات الدراسة تكنولوجيا المعلومات (TI)

متغيرات مقاسة	التشبعات λ_i	T	خطأ الفياس E_i	Niveau P
(TI)-1->[ti1]	0,638	10,931	0,593	<0,05
(TI)-2->[ti2]	0,678	12,573	0,540	0,000
(TI)-3->[ti3]	0,649	11,356	0,579	0,000
(TI)-4->[ti4]	0,674	12,375	0,546	0,000
(TI)-5->[ti5]	0,640	11,015	0,590	0,000
(TI)-6->[ti6]	0,569	8,694	0,677	0,000
(TI)-7->[ti7]	0,648	11,310	0,580	0,000
(TI)-8->[ti8]	0,547	8,115	0,701	0,000
(TI)-9->[ti9]	0,543	7,996	0,706	0,000
(TI)-10->[ti10]	0,613	10,068	0,624	0,000
(TI)-11->[ti11]	0,516	7,345	0,734	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على مخرجات Statistica.08 [N=133].

الجدول رقم (13.4): التشبعات العاملية لمتغيرات الدراسة: الإبداع (CR)

Niveau P	خطأ القياس Ei	T 1.96<	التشبعات Λi	متغيرات مقاسة
<0.05				
0,000	0,734	7,966	0,528	(CR)-12->[cr1]
0,000	0,721	4,805	0,376	(CR)-13->[cr2]
0,000	0,859	11,321	0,632	(CR)-14->[cr3]
0,000	0,601	10,941	0,622	(CR)-15->[cr4]
0,000	0,613	14,029	0,690	(CR)-16->[cr5]
0,000	0,524	19,434	0,768	(CR)-17->[cr6]
0,000	0,411	25,590	0,823	(CR)-18->[cr7]
0,000	0,323	17,203	0,740	(CR)-19->[cr8]
0,000	0,452	14,118	0,692	(CR)-20->[cr9]
0,000	0,521	16,644	0,733	(CR)-21->[cr10]
0,000	0,463	14,376	0,696	(CR)-22->[cr11]
0,000	0,515	14,780	0,703	(CR)-23->[cr12]
0,000	0,505	9,875	0,593	(CR)-24->[cr13]
0,000	0,649	12,614	0,662	(CR)-25->[cr14]

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات Statistica.08 [N=133].

الجدول رقم (14.4): التشبعات العاملية لمتغيرات الدراسة الميزة التنافسية (COMP)

متغيرات مقاسة	التشبعات	T	خطأ القياس	Niveau P
	Δ_i	$1.96 <$	E_i	<0.05
(COMP)-26->[comp1]	0,563	8,925	0,684	0,000
(COMP)-27->[comp2]	0,556	8,719	0,691	0,000
(COMP)-28->[comp3]	0,594	9,925	0,647	0,000
(COMP)-29->[comp4]	0,588	9,730	0,654	0,000
(COMP)-30->[comp5]	0,634	11,387	0,599	0,000
(COMP)-31->[comp6]	0,588	9,717	0,655	0,000
(COMP)-32->[comp7]	0,540	8,281	0,708	0,000
(COMP)-33->[comp8]	0,445	6,066	0,802	0,000
(COMP)-34->[comp9]	0,589	9,758	0,653	0,000
(COMP)-35->[comp10]	0,459	6,338	0,790	0,000
(COMP)-36->[comp11]	0,593	9,890	0,648	0,000
(COMP)-37->[comp12]	0,685	13,748	0,531	0,000
(COMP)-38->[comp13]	0,549	8,525	0,699	0,000
(COMP)-39->[comp14]	0,540	8,272	0,709	0,000
(COMP)-40->[comp15]	0,397	5,156	0,842	0,000
(COMP)-41->[comp16]	0,606	10,356	0,632	0,000
(COMP)-42->[comp17]	0,710	15,137	0,497	0,000
(COMP)-43->[comp18]	0,622	10,922	0,613	0,000
(COMP)-44->[comp19]	0,497	7,188	0,753	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على مخرجات Statistica.08 [N=133].

2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة:

نتائج التحليل الطبيعي للبيانات مكنتنا من الحصول على مقاييس شكل الالتواء والانبساط (التقلطح) التي تم تلخيصها في الجدولين (15) و (16). تظهر النتائج الملخصة في الجدول (15) أن مقياس الالتواء بالنسبة لكل المتغيرات المقاسة (أجوبة الفقرات) تتراوح قيمتها ما بين (-1,022) و (-0.594) وأنها كلها سالبة وتقترب من 0 وكما أشرنا في المبحث السابق الإشارة السالبة تعني أن أغلب الإجابات المصرح بها من قبل المستجوبين

مالت نحو الموافقة أي من موافق تماما إلى موافق الى حد ما (5 أو 6 أو 7) وبما أنها تقترب من 0 يعني أنها تقترب من التماثل وبالتالي تقترب من التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (15.4): مؤشرات الالتواء

المتغيرات	معامل الالتواء	المتغيرات	معامل الالتواء
	Skewness		Skewness
ti1	-1,022	cr12	-0,690
ti2	-1,019	cr13	-0,703
ti3	-0,553	cr14	-0,643
ti4	-0,975	comp1	-1,183
ti5	-0,594	comp2	-0,858
ti6	-0,815	comp3	-1,342
ti7	-1,089	comp4	-1,283
ti8	-1,337	comp5	-0,883
ti9	-0,538	comp6	-0,847
ti10	-0,472	comp7	-0,822
ti11	-0,748	comp8	-0,922
cr1	-0,749	comp9	-0,932
cr2	-1,168	comp10	-0,893
cr3	-0,377	comp11	-0,971
cr4	-0,789	comp12	-0,787
cr5	-0,346	comp13	-0,971
cr6	-0,598	comp14	-0,854
cr7	-0,329	comp15	-0,967
cr8	-0,862	comp16	-0,840
cr9	-0,862	comp17	-1,030
cr10	-0,669	comp18	-0,926
cr11	-0,488	comp19	-1,167

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على مخرجات Statistica.08 [N=133].

الجدول رقم (16.4): مؤشرات التفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	المتغيرات	معامل الالتواء
ti1	0,022	cr12	-0,687
ti2	0,130	cr13	-0,454
ti3	-0,932	cr14	-0,384
ti4	0,176	comp1	0,925
ti5	-0,772	comp2	-0,078
ti6	-0,065	comp3	1,714
ti7	0,605	comp4	1,582
ti8	1,306	comp5	-0,050
ti9	-0,720	comp6	-0,181
Ti10	-1,060	comp7	0,027
ti11	-0,265	comp8	0,173
cr1	-0,412	comp9	0,771
cr2	0,835	comp10	0,396
cr3	-1,098	comp11	0,523
cr4	-0,395	comp12	-0,355
cr5	-1,194	comp13	0,081
cr6	-0,628	comp14	-0,367
cr7	-1,058	comp15	0,308
cr8	0,021	comp16	0,106
cr9	0,058	comp17	0,482
cr10	-0,545	comp18	0,102
cr11	-0,962	comp19	0,976

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات Statistica.08 [N=133].

يبين لنا مؤشر التفلطح Kurtosis الذي تتراوح قيمته ما بين (-0,265) و (1,306) تؤكد هذه النتيجة أن أغلب إجابات المستجوبين تقترب من التوزيع المتماثل الذي يشير إلى أنها غير مشتتة كثيراً (غير متباعدة) وبالتالي تقترب من التوزيع الطبيعي.

4. معادلات الانحدار لنموذج الدراسة:

إن معاملات الانحدار β المسجلة في الجدول أسفله تشير إلى طبيعة العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات المستقلة (الإبداع Cr وتكنولوجيا المعلومات TI) والمتغير التابع (الميزة التنافسية Comp).

الجدول رقم (17.4): معاملات الانحدار بين متغيرات نموذج الدراسة

القرار	Stdard Error ξ	P-Level	Student T	β_i	متغيرات الدراسة
معنوي	0,062	0,000	8,368	0,515	(TI)-90->(COMP)
معنوي	0,055	0,000	11,482	0,627	(CR)-91->(COMP)
معنوي	0,062	0,000	5,487	0,342	خطأ القياس

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على مخرجات Statistica.08 [N=133].

ويتبين لنا من الجدول أعلاه أن كل معاملات الانحدار هي معنوية (القيمة الإحتمالية P). أصغر من مستوى معنوية 5% واختبار Student T أكبر من القيمة الجدولية 1.96 . كما نلاحظ أن معامل الانحدار بين والميزة التنافسية (Comp) وتكنولوجيا المعلومات (TI) كان ($\beta_1: 0.515$). وكذلك بالنسبة للعلاقة بين الإبداع (Cr) والميزة التنافسية (Comp) كان ($\beta_2: 0.627$). تشير هذه النتائج أن الزيادة في تكنولوجيا المعلومات (TI) بوحدة واحدة ستزيد من قيمة الميزة التنافسية (Comp) بنسبة 51.5%. وأنه إذا زادت الإبداع (Cr) بوحدة واحدة سيزيد من قيمة الميزة التنافسية (Comp) بنسبة 62.7% (نسبة مرتفعة).

يمكننا القول أنه على العموم معاملات الانحدار كانت كلها معنوية (مستوى دلالة p أكبر من 0,5) ومن هذا المنطلق فإن الفرضيات التي اقترحتها في الدراسة هي مقبولة. ومن هنا ننتقل إلى صياغة المعادلات الهيكلية.

الجدول رقم (18.4): المعادلات المتعلقة بالنموذج الهيكلي للدراسة

متغيرات الدراسة	المعادلة الهيكلية للعلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة
COMP	$+ 0.627CR + 0.342 COMP = 0.515TI$

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على مخرجات Statistica.08 [N=133].

وبما أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع وتكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية المستدامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وأن هذا يعود إلى أن الإبداع وتكنولوجيا المعلومات يؤثران بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع ومدى إستعمال موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تلمسان للإبداع والتكنولوجيات الحديثة بكل أنواعها ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للشركة وتحقيق التنمية المستدامة وغزو الأسواق على المستوى الدولي.

تمت الإشارة في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي المتضمن عرضا لمنهجية الدراسة والخطوط التي تم المرور عليها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتمت الإستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية التي استعملت في تحليل البيانات المجمعة.

فقمنا بتصنيف هاته البيانات المحصل عليها كما يلي:

- في المبحث الأول خصصنا جزء من البيانات المتحصل عليها لتقديم نظرة عامة حول شركة توزيع الكهرباء والغاز وتعرضنا إلى نشأتها وتطورها منذ الإستقلال الى يومنا المعاصر وعرجنا بعد ذلك الى مديرية التوزيع بتلمسان وشرحنا هيكلها التوزيعي ومهام كل قسم من الأقسام التي توجد بها.
- في المبحث الثاني خصصنا باقي البيانات المتحصل عليها من الشركة عن طريق المقابلة الشخصية المباشرة وتوزيع الإستبيانات على موظفي الشركة وبعض وكالاتها التجارية لمحاولة تقييم مدى استعمال موظفي الشركة للإبداع وتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة.
- في المبحث الأخير تم تخصصه لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

مما سبق عرضه في توضيح مدى مساهمة الابداع وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية لشركة توزيع الكهرباء والغاز، نجد أن هاته الأخيرة من الشركات الجزائرية الإستراتيجية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني والتي تسعى جاهدة على تبني أفكار جديدة وخطط تنموية على المدى البعيد، ونتمنى أن يكون هناك اعتماد في خططها المستقبلية على الدراسات والبحوث الجامعية التي تعنى بكل الأفكار والخطط والحلول الناجحة في عالم لا يعترف إلا بالأقوى تميزا وبقاء. وبالرغم وجود بعض النقائص والعراقيل التي تؤثر سلبا على نجاح الشركة، إلا أن شركة سونلغاز تحاول التجديد والاستمرارية والتميز وإكتساح أسواق جديدة على المستوى الدولي من خلال قيادة جديدة وخطط تنموية جديدة وطاقات شبانية ذات مستوى علمي متميز.

توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية وهي كالآتي:

1. نتائج الدراسة النظرية:

- أثبتت الدراسة النظرية الدور الأساسي والمهم الذي يلعبه الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة.
- إن إتباع الخطوات الرئيسية للإبداع وتبنيه من طرف العمال يسمح للمؤسسة في السيطرة على الأسواق الجوارية والدولية وتحقيق الأرباح وتعظيم المنافع.
- توظيف التكنولوجيات الحديثة وخاصة تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على الأنترنت، والتكنولوجيات المتطورة داخل الشركة سيعمل على تميز الشركة والوصول إلى أسواق جديدة.
- السوق الجزائرية تتميز بمنافسة ضعيفة، وفي مجالات محدودة، وهو ما يفرض على شركة توزيع الكهرباء والغاز التركيز واللجوء إلى الأسواق الدولية من أجل تطوير قدراتها التكنولوجية والإبداعية في المستقبل.

2. نتائج الدراسة الميدانية:

لقد أفضت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين الإبداع وتكنولوجيا المعلومات مع الميزة التنافسية، ويفسر ذلك بوجود مستوى ملحوظ من الاهتمام لدى الموظفين بتطبيق الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في شركة توزيع الكهرباء والغاز، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الإعتماد على الإبداع والتكنولوجيات الحديثة كلما زاد تميز وإستدامة الشركة بشكل كبير.

- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرين المستقلين للإبداع وتكنولوجيا المعلومات على المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة.
- أغلبية موظفي الشركة يمتلكون مؤهل علمي جيد وخبرة طويلة تساعدهم في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالإبداع وتكنولوجيا المعلومات يساهم في الحفاظ على أمن العاملين وسلامة الممتلكات وصون المحيط والبيئة داخل الشركة.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات الزبائن.
- لا يعامل جميع الموظفين والعاملين داخل الشركة وخارجها معاملة واحدة يسودها الاحترام والتقدير وهذا يؤثر سلباً على أدائهم اليومي.
- تساهم نظم الإبداع وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، في سهولة الوصول للمستهلكين، وسرعة الاستجابة لرغباتهم.
- تشجيع الشركة على الإبداع محدود وهو ما يجعل موظفو الشركة يتمتعون بدرجة متوسطة للإبداع.
- رغم ممارسة عمال الشركة للإبداع إلا أنه لا يوجد لها كيان مستقل وكجزء من الهيكل التنظيمي يسمح للشركة إمتلاك عمال مؤهلين للإبداع في ممارساتهم اليومية.
- فاعلية تكنولوجيا المعلومات في هاته شركة ذات كفاءة عالية بما ينعكس ايجابياً على مستويات الأداء.

3. توصيات الدراسة:

- إعتماداً على النتائج المقدمة واستكمالاً لمستلزمات الدراسة، ولغرض الإفادة منها، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- العمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بتلمسان من أجل تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تشجيع ممارسة الحكم الراشد فيما يتوافق مع القوانين والتنظيمات حيثما تمارس شركة محل الدراسة نشاطاتها الإبداعية.
- العمل على حماية حقوق الموظفين داخل الشركة، والملكية الثقافية ومنها الأسرار التجارية،
- تشجيع الموظفين داخل شركة محل الدراسة على السعي للتميز الإبداعي في جميع أنشطتها وتواصل دورها الفعال في التنمية المستدامة.
- عدم اتخاذ القرارات داخل الشركة بشكل عشوائي بل حسب دراسات مستفيضة ومعاملة جميع الموظفين والعاملين معاملة واحدة يسودها الاحترام والتقدير.

- العمل على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار داخل الشركة.
- تنظيم دورات تدريبية تهتم بتأهيل الموظفين وتطوير قدراتهم الإبداعية، من خلال التركيز على أبعاد الإبداع (الطلاقة، المرونة، الأصالة والتنبيؤ).
- التأكيد على أهمية ودور تطوير تكنولوجيا المعلومات كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل الشركة المعنية في مجال تحسين أداء العاملين فيها.
- تشجيع الموظفين على خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تعزيز ثقافة التميز والتجديد والإبداع.
- استقطاب كوادر متخصصة في تكنولوجيا المعلومات لتحسين فعالية ومردودية مستويات أداء الشركة.

4. اتجاهات البحث المستقبلية:

- الاهتمام بإجراء دراسات أخرى متخصصة في مجال دور التكنولوجيات الحديثة في إختراق الأسواق الدولية.
- القيام بدراسات أخرى حول الريادية وعلاقتها بالتكنولوجيات الحديثة ودورها في تميز وإبداع الشركات.
- دراسات حول دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- 1) القرآن الكريم
- 2) الحديث الشريف
- 3) الكتب:
1. أبو قحف أبو عبد السلام، التتافسية وتغيير قواعد اللعبة " رؤية مستقبلية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996،
2. أحمد، محمد. الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار المسيرة. 2009
3. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007
4. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين، لسان العرب المحيط، تقديم العلامة الشيخ عبد الله العلايلي، دار لسان العرب، ج 3. بيروت، لبنان. 1956
5. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، ط2، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1972
6. إبراهيم، عبد الستار، الابداع: قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو أمريكية، 2002
7. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،
8. إصلاح الشناوي، اقتصاديات الأعمال، شركة الجلال للطباعة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996
9. -بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر
10. -توفيق، عبد الرحمن، هكذا يفر القادة الأكثر إبداعا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002
11. -ثابت إدريس، وجمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقي، القاهرة: الدار الجامعية، 2002
12. -حسن، حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن. 2008
13. -جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي رفاعي وإسماعيل سيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004
14. -جمل، محمد والهويدي، زيد، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، العين، دار الكتاب الجامعي، 2006
15. -جواد شوقي ناجي، سلوك تنظيمي، ط1، الأردن، عمان: دار الحامد، 2000
16. -خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، القاهرة، بميك، 2004.
17. -روشكا، ألكسندرو. الابداع العام والخاص. ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، عالم المعرفة الكويت، 1989.
18. - الزيدي، محمد. علم المعلومات. نشأته وتعريفاته. العربية. ع3، 2001
19. - زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن، دار اليازوري، عمان، 2005
20. - سرور، ناديا، مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2002
21. - سعدون حمود، جثير الزبيعاوي وآخرون، إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة، عمان دار غيداء للنشر والتوزيع 2011

22. - سعيد يس عامر، البعد الثالث الإدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايد سيفرس للاستشارات والتطوير الإدارية، القاهرة، 2000
23. - السالم، مؤيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل عمان الأردن، 2000
24. - سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
25. الشماع خليل محمد، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط1، عمان: درا المسيرة للنشر والتوزيع. 2014
26. - صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2000
27. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009
28. - طالب، علاء، والبناء، زينب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان. 2012
29. - عبد الله، سعد الدين، الإبداع في السلم والحرب، القاهرة، بميك، 2001
30. عبد الحليم، منى محمود، التعليم الأساسي وإبداع التلاميذ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية. 2000
31. عبد الرحمن الأحمد العبيد وآخرون، نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005
32. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
33. العساف صالح محمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، الرياض، العبيكان للطباعة والنشر، 1995
34. - عساف، عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، السنة 17، العدد 62، 1995
35. - العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان. 2005
36. - علي، سر الختم محجوب، الابداع الاداري والتطوير التنظيمي. في الصائغ ناصر محمد (محرر). الادارة المالية والاصلاح الاداري في الوطن العربي، الطبعة الاولى، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الادارية. 1986
37. علي السلمي، "إدارة التميز"، القاهرة: دار غريب، 2002
38. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975
39. عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
40. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي ابراهيم، السعودية: دار المريخ للنشر، الرياض، 2007
41. - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2000
42. - فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للنشر، 1997
43. - فهمي حيدر معالي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002
44. - قندلجي، عامر والسامرائي، إيمان، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان. 2002
45. - كينج، نيغل، وأندرسون، نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004

46. اللامي، غسان، إدارة التكنولوجيا، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2007
47. ليلي ه. ماتيسوس. نظام الإدارة الحديثة - ترجمة د. عبد الكريم درويش. مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة. 1979.
48. المعاني، أيمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان: مركز أحمد ياسين الفني. 1996
49. - مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007
50. - محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009،
51. - محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1984.
52. - القطامين، أحمد. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2020
53. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، 2007،
54. نبيل محمد مرسي، تحليل هيكله التكاليف الأغراض الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 2، جامعة الإسكندرية، 1997،
55. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
56. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004،
57. نظام موسى السويديان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008
58. - هيجان عبد الرحمن أحمد محمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999.
59. الهويدي، زيد، الإبداع، ماهيته، اكتشافه، تنميته، الطبعة الثانية، العين، دار الكتاب الجامعي، 2007
60. - هاشم فوزي العبادي. جليل الكاظم العارضي. نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. 2012.
61. - هامان، حساس علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
62. - يحيى مصطفى حلمي: تحليل وتصميم نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1984.

(4) المقالات والمجلات والملتقيات

1. - أحمد حميد كريم، "تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق، العدد 91، 2012
2. - بديسي فهيمة، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة. 2011
3. - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز " الجزائر، مجلة الباحث، العدد 5، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2007

4. - جنان صادق عبد الرزاق تأثير تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعلومات والمعرفة. الجامعة المستنصرية. العدد3، 2010
5. - الدهان، أميمة ومحسن مخامرة، أثر استخدام الحاسوب على نشاطات العمل في البنوك في الأردن : دراسة تحليلية، دراسات، المجلد 17، العدد1، 1990
6. - رقايقية فاطمة، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر، بحث مقدم لأعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب البليدة، 2011
7. - عائشة عميش وعلي حدادو، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، بحث مقدم للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 27 و28 نوفمبر 2007
8. - عمر، عبد النبي، وفرج، بوشاح. دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية، المؤتمر العلمي الثالث إدارة الجودة والبيئة ودورها في التنمية المتواصلة، مركز التنمية البشرية المعهد العالي لإدارة المنشآت الصناعية، بلبس الشرقية، جمهورية مصر العربية. 2011
9. - علي فلاح الزعبي. إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية. جامعة الزرقاء الخاصة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة. 2011
10. - عجابي خديجة، الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة. الجزائر، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب البليدة، 2011
11. - عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الاداري، السنة 17، عدد 60، 1995
12. - العفري، فؤاد أحمد. مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية: ورقة بحثية لسبل تطوير المحاسبة في السعودية مؤتمر المحاسبة وتحديات القرن الحادي والعشرون. 2010
13. - عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور استراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 17، عدد 2، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، سوهاج، 2003
14. - محمد عزالدين، حرب المعلومات في ظل عصر المعلومات على كلية الآداب والدراسات الإنسانية - جامعة دنقلا مجلة الدراسات الإنسانية.
15. - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.
16. - كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة، 2002
17. - مخامرة، محسن والدهان، أميمية، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة المحدودة، دراسة الجامعة الأردنية، مجلد15، العدد الثاني، 1988

18. - المرصد الوطني للتنافسية، "التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة، 2008،
19. - المعهد العربي للتخطيط " تقرير التنافسية العربية 2009 "، المعهد العربي للتخطيط، 2009
20. - نجم عبود نجم، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999
21. النمر، سعود محمد. الابداع الاداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، 1992
22. - همشري عمر، معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، عمان، مجلد (2)، عدد (4)، 1994.

(5) الرسائل والأطروحات:

1. - أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أبو الحسين، الحارث محمد موسى. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية. الأردن. 2012.
2. - دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005
3. - سلمان أحمد هاشم، "التحليل الاستراتيجي وانعكاسه على خيارات الأعمال والميزة التنافسية" دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004.
4. - سحر احمد كرجي موسى العزاوي، "أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تحليلية لأراء عينة مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005.
5. - سلمان احمد هاشم، "التحليل الاستراتيجي وانعكاسه على خيارات الأعمال والميزة التنافسية" دراسة حاله في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، (جامعة بغداد، 2004
6. - سحر احمد كرجي موسى العزاوي، "أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تحليلية لأراء عينة مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، (الجامعة المستنصرية، 2005
7. الشمري، فهيد عايض، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الاداري، دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم العربية للعلوم الأمنية، 2001
8. - عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير بكلية التجارة. غزة فلسطين، 2010
9. - العساف، وفاء، واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود الرياض، 2004
10. - العفري، فؤاد أحمد. مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية: ورقة بحثية لسبل تطوير المحاسبة في السعودية مؤتمر المحاسبة وتحديات القرن الحادي والعشرون. 2010

11. - عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور استراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 17، عدد 2، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، سوهاج، 2003

12. - فاضل يمينة فوزية، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003

13. - القطب، محي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الاردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد. 2002

14. - الكبيسي، سعدي مجيد، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد. 2001

15. - لي ناصر الزامكي، أثر التوافق بين الإستراتيجية الائتمانية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي في اليمن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. 2010

16. - ماجدة عبد اللطيف التميمي، "أثر كلفة جودة المنتج في اداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية"، حالة دراسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005

17. - محبوبة نجاي، دور بطاقات الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية المؤسسة بجامعة بسكرة، كلية علوم التسيير، رسالة ماجستير، 2013

18. - محمد بزيع حامد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية. 2006

19. محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2010

20. - نجم عبود نجم، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب

1. Amabile, Tersa. Model of creativity and innovation in organizations. Research in Organization Behaviors.1988
2. Carne, E. Bryan, modern telecommunication. N.Y: plenum press, 1984
3. Cook, Petter. The Creativity Advantage. Is your Organization the Leader of the Pack. UK: Gower, Al Dershort.2000
4. Chen, Derek H.C. & Dahlman, Carl J, the Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations, world Bank, Washington.2006

5. Daft, R, Organization Behavior, Sandi ego, Dryden Press, Harcourt College Publishers.2002.
6. Drucker, F.P, "Innovation and Entrepreneurship: practice and principles", Harper & Row, New York, U.S.A.1985
7. Drucker, FP, Innovation and entreprenrship ; practice and principles. Harper & Row, New york, USA. 1985.
8. Evans, James Robert, Evans, James Robert. Operations management: an integrated goods and service approach. Thomson South Western, USA. 2007
9. Gerard garibaldi, analyse stratégique méthodologie de la decision, eyrolles edition, 2008
10. Harayanan, V, Managing Technology and Innovation for competitive advantage, new Jersey Prentic Hall.2001.
11. Hessell, M., Mooney, M., Integrated Process Management: A management technology for the new competitive era internet.2005
12. Kuhn, Robert Lawrence. Handbook for creative & Innovative Mangers, MC Graw-Hill Book Company. New York St. Louis.1998
13. Kotler. P., & keller. K., marketing management. New jersey peavson. 2009
14. Laudon. K., laudon, J. Issentials of Management Information System, 5th, ed, USA: prantice-hal. 2004
15. Michael A. west, the Social Psychology of Innovation: John Wiley and Sons, 1990
16. Macmillan, Hugh & Tamoe, Mahen. Strategic management: Process, content and implementation. Great Britain: Oxford University Press.2000
17. Miller, C, The Creative Edge:Fostering Innovation where you work, Reading, Massachusetts, 1990
18. Nickerson, Raymond, S. Enhancing Creativity. in Sternberg, Robert, j. (Editor). Handbook of Creativity USA: Cambridge University Press. 1999
19. Noah Webster, Webster's New Twentieth Century Dictionary (Second Edition Unabridged - Complete Set Volumes (1-2), World Publishing. 1962
20. O'Briene J, Management Information Systems: Managing Information Technology in The E-Business Enterprise. Sth ed, Boston: Irwin: MC Graw-Hill Companies, Inc. 2002
21. Robert C. Appieby Modern Business Administration. London. 1975
22. Shtub A., Bard, J., Globerson, SH, Project Management processes Methodologies, and Economics, Upper saddle River, Prentice Hall. 2005
23. Shin, " The Impact Of Information Technology On Financial Performance: The Important Of Strategic Choice",
24. Stevenson, William. Production Operations management (8th ed.). Von Hoffmann Press.2007
25. Yoshiharu Fukuhara, Cultural Capital Management, Shiseido Co., Ltd, Japan.2002
26. Williams, Scott. Increasing employee's creativity by training their managers. Industrial and Commercial Training. 2001

1. Ahmed, Pervaiz. K, "Culture and climate for innovation", European journal of innovation management, vol 1, n°1.1989
2. Al-Zoubi, Majed. Leadership Competencies and Competitive advantage Empirical Study on Jordan Telecommunication". European Journal of Business and Management, vol 4, n°7, 2012
3. Amabile, Tera M, Culture and climate for innovation. European journal of innovation management, vol 1, n°1, 1988
4. Adam, Rodney and Kelly Brigitte and Armstrong, Green. Investigation of relationship between total quality and innovation. European Journal of Innovation Management. 1998
5. Anderson, N, King, N, Innovation in Organizations, International Review of Industrial and Organization Psychology, vol 8,1993
6. Attiany, M. Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. Journal of Business Studies Quarterly, vol 5, n°4. 2014
7. Boston Sower, V., Quctarles, R. & Broussard, E. Cost of Quality Usage and its Relationship to Quality System Maturity International. Journal of Quality and Reliability Management, 2007
8. Choen. S. and Kallirro, G. E-Commerce Investments from an SME Perspective: Costs. Benefits and Processes. The Electronic Journal Information Systems Evaluation. Vol. 9. No.2. 2006
9. Cooke, Philip, Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy, Industrial and Corporate change, Vol 10 N° 4. Center for Advanced Studies, University of Wales, England. 2001
10. Cumming, Brain. Innovation overview and future challenge. European Journal of Innovation Management.1998
11. Davis, Howard and Scase, Richard. Managing Creativity: the Dynamics Work and Organization; 1st Published, Philadelphia: Open University Press. 2000
12. Day, G. S.The Capabilities of Market-Driven Organizations, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, 1994,
13. Dnegan K.J. P. Tierney and D. Duchon. Perception of and Innovative Climate: Examining the Role of Divisonal Affeliation, work Group Interction and Leader Subordinate Exchange, Trasactions on Engineering Management. vol 39. 1992
14. Erickson, christopher L, Jacoby, Sanford M, The effect of Employer Networks On Workplace Innovation & training. Industrail & Labor Relations Review, Vol 56, issue 7, 2003
15. Floyed, Steven, W. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. Vol.23. Issue 3. 2000
16. Judith, J. Mars and Hairre Vredenberg. An empirical study of factors influencing innovation implementation in industrial sales. Organizations Journal of the Academy of Marketing Science. 2004
17. Hagedoorn, John, "Industry Structure, Innovation and Automated Manufacturing "FAST Occasional Paper No. 216, 1988

18. Lindsey and others, " An Application of Information Technology For Competitive Advantage In The Cotton Industry", *IS Quarterly*, Vol 14, No4,1990
19. Lucas, "Using Technology to Design Organization", *Journal of Management Information System*, Vol 10, No 4,1996
20. Marwick, A. "Knowledge Management Technology", *IBM System Journal*, Vol 40, Issue, EBSCO. Host .com. 2001
21. Quinn, Dennis P,& Rivoli, Pietra, the effects of American & japanese style employment & compensation proctices on innovation, *organization science*, vol2, n°4, 1991.
22. Rawlinson, G, *Creative Thinking and brainstorming*, west Mead, England : Gower Publishing Company Limited.1981.
23. Rodolphe Durand, *Competitive Advantages Exist: A Critique Of Powell*, *Strategic Management Journal*, 2002,
24. Sandra Charreire, *Les innovations en tant qu'objets d'apprentissage organisationnel: une mise en perspective*, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3, 4, 5 et 6 juin 2003, France
25. Sandy D. Jap. *Perspectives On Joint Competitive Advantages In Buyer-Supplier Relationships*, 2000
26. Suliman, Abubakr, Mohyeldin, *Are we ready to innovate? work climate-Readiness to innovate Relationship: the case of jordan*, *Journal of creativity and innovation management*. Vol 10. N°1. 2001
27. Sethuraman, Anderson, and Narus. *Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces*, *Journal of Economic*.1988
28. Sainsbury, *Innovation in John Peters (Eds), Action for change the politics of implementation*, Vol8, No4, West Yorshire, England MCB, University Press. 1987
29. Urabe, K, Child, j, Kango, *innovation & managment, international comparison*. Walter de Gruyter. Berlin. New York. 1988
30. Wang, Catherine and Ahmed Pervaiz. *Learning through quality and innovation*. *Managerial Auditing Journal*. 2002
31. William Scott, "Increasing Employee's Creativity By Training Their Managers", *Industrail and commercial Training*, vol. 33, N°.2. 2001
32. Wolpert, John D, "Breaking out of the innovation box", *Harvard Business Review*, Vol. 80, Issue 8, 2002
33. Young, G, Charns, M, Shortell, S, *Top Managers and Network Effects On the Adoption of Innovation Management Practices: A study Of TQM in Public Hospital system*, *strategic Management Journal*, Vol 22, 2001

ثالثا. مواقع الأنترنت:

1. <https://www.abc.net.au/news/2021-07-29/pfizer-2021-sales-forecast-covid19-vaccine-billions-dollars/100332200>. 22:13 الساعة 2021/08/13 بتاريخ اطلع عليه
2. <https://www.imd.org/news/updates/IMD-2020-World-Competitiveness-Ranking-revealed/> بتاريخ 2020/12/11
3. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020> بتاريخ 2020/12/11
4. <https://www.sonelgaz.dz> بتاريخ 2021-10-08 على الساعة 22:20
5. www.fao.org/statistics/ar. 2021-06-15 بتاريخ اطلع عليه
6. www.unctad.org 2021-05-15 بتاريخ اطلع عليه
7. www.statista.com 2021-08-18 بتاريخ اطلع عليه

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الإستبيان

لكم أصدق التحايا والسلام

تمثل إستمارة الإستبيان هذه جزء من متطلبات إعداد أطروحة الدكتوراه الموسومة تحت عنوان: "إستراتيجية الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تلمسان-. وتعد هاته الإستمارة مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف البحث، علما أن الإجابات المخصصة في هذا الإستبيان سوف تستعمل لأغراض علمية بحتة دون الضرورة لذكر الإسم.

ملاحظات هامة: 1-يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الإستمارة للتحليل؛

2- يرجى وضع علامة (x) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

الباحث: كريم عبد الكريم

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق تماما
المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات						
01	تعمل مؤسسة سونلغاز على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار					
02	توفر تكنولوجيا المعلومات كل التسهيلات لدى موظفي مؤسسة سونلغاز					
03	تستخدم مؤسسة سونلغاز الوسائل المعلوماتية في تدريب العاملين مثل الحاسوب والفيديو (المؤتمرات المرئية عن بعد (vidéo téléconférence)					
04	تسهل تكنولوجيا المعلومات المتاحة لدى موظفي مؤسسة سونلغاز إلى التواصل السريع مع الزبائن					
05	يتم تنظيم دورات تدريبية بالإستعانة بتكنولوجيا المعلومات (التدريب والتعليم الإلكتروني)					
06	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الوصول لقواعد البيانات (data bases) من خلال الإدارة الإلكترونية للوثائق					
07	تساهم الأنترنت (البريد الإلكتروني Email) في زيادة القدرة على تبادل المعارف بين الموظفين والزبائن					
08	تمتلك مؤسسة سونلغاز موقع الكتروني للتواصل مع مختلف المتعاملين وتقديم خدمات للزبائن					
09	تستخدم مؤسسة سونلغاز نظم الإجتماعات الإلكترونية (Electronic Meeting Systems)					
10	الوسائل التكنولوجية المتاحة في جميع أنشطة مؤسسة سونلغاز، في المستوى المطلوب لتحقيق التميز					
11	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في التنسيق الجماعي عبر (البريد الإلكتروني، المؤتمرات والإجتماعات عن بعد)					
12	تمتاز تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لدى مؤسسة سونلغاز بتطورها ومواكبة كل ما هو جديد					
المحور الثاني: الإبداع						
13	يتوفر لدى موظفي مؤسسة سونلغاز مهارات التواصل والنقاش من أجل إقناع المتعاملين معهم.					
14	يقوم الموظفون بالتعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل					
15	يتم الإستعانة بعمليات إبداعية من أجل الوقاية من المخاطر التي قد تؤدي إلى وقوع حوادث و إصابات في العمل					

									يعامل جميع الموظفين والعاملين معاملة واحدة يسودها الاحترام والتقدير	16
									تمارس مؤسسة سونلغاز الحكم الرشيد فيما يتوافق مع القوانين والتنظيمات حيثما تمارس نشاطاتها الابداعية.	17
									تعمل مؤسسة سونلغاز على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع	18
									تحمي مؤسسة سونلغاز حق المؤلف، والملكية الثقافية ومنها الأسرار التجارية، وبراءات الاختراع والإبداع	19
									تحاول مؤسسة سونلغاز تطبيق أساليب إبداعية جديدة في العمل لحل المشاكل التي تواجهها	20
									تمثل سلامة الموظفين والمنشآت تحديا أساسيا ومحورا هاما من محاور الأداء الإبداعي لمؤسسة سونلغاز	21
									تعمل مؤسسة سونلغاز على تعزيز الكفاءة المهنية لموظفيها وتشجيع المعرفة الفردية والتفكير الابداعي	22
									تشجع مؤسسة سونلغاز على السعي للتميز الإبداعي في جميع أنشطتها وتواصل دورها الفعال في التنمية المستدامة	23
									يعتمد نجاح واستدامة مؤسسة سونلغاز على قدرتها التنافسية على إرضاء الزبائن من خلال الأداء الإبداعي المقدم	24
									تتخذ مؤسسة سونلغاز كل الحلول الإبداعية التي تسمح باتقاء النزاعات، في ظل الشفافية وحسن النية	25
									لا يتم اتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونلغاز بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	26
المحور الثالث: إستراتيجية الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.										
									يساهم الإبداع داخل مؤسسة سونلغاز على تميز السلع والخدمات المقدمة في السوق	27
									تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من موظفي مؤسسة سونلغاز اختصار وقت إنجاز العمليات وتقليل تكلفة التشغيل	28
									بفضل تكنولوجيا المعلومات والإبداع استطاعت مؤسسة سونلغاز إنجاز مختلف العمليات وتوفير المعلومات للزبائن	29
									الاهتمام بالإبداع وتكنولوجيا المعلومات يساهم في الحفاظ على أمن العاملين وسلامة الممتلكات وصون المحيط والبيئة	30
									تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسسة سونلغاز على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات المستهلكين	31
									تساهم التكنولوجيا المستخدمة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية الخدمات المقدمة وأداء الآلات المستخدمة	32
									تتيح نظم الإبداع وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، سهولة الوصول للمستهلكين، ومن ثم سرعة الإستجابة لرغباتهم	33
									تساهم العمليات الإبداعية داخل مؤسسة سونلغاز على تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة	34
									تعتبر تكنولوجيا المعلومات عاملا مساعدا وفعالاً في إبتكار حلول لكثير من المشاكل والعراقيل في مؤسسة سونلغاز	35
									يسهل الإبداع من عمليات البحث والتطوير في مؤسسة سونلغاز	36
									سياسة مؤسسة سونلغاز في مجال الصحة والأمن والبيئة تستلهمها من مبادئ التنمية المستدامة	37
									تدعم مؤسسة سونلغاز إستخدام تكنولوجيا المعلومات باستمرار من أجل تقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل	38
									يساعد وجود الإبداع داخل مؤسسة سونلغاز على تقوية أرباحها من خلال تحقيق إنتاجية أعلى ومن ثم زيادة الأرباح	39
									تساهم تكنولوجيا المعلومات على زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر	40
									يساهم وجود عمليات إبداعية داخل مؤسسة سونلغاز على خلق وإكتشاف خدمات جديدة تزيد من أرباح المؤسسة	41
									تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسسة سونلغاز على رفع كفاءة وتوزيع المنتجات وخدمات البيع وما بعد البيع	42
									يعزز وجود الإبداع من قدرة مؤسسة سونلغاز على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق	43
									تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على مستوى مؤسسة سونلغاز على زيادة حصتها السوقية	44
									التنوع في إستخدام الإبداع وتكنولوجيا المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز يزيد من إحكام السيطرة على السوق المحلي	45

معلومات سوسيو-ديموغرافية

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب:

أنثى		ذكر		1-الجنس:
50 سنة فما فوق	من 40 سنة حتى 49 سنة	من 30 سنة حتى 39 سنة	من 20 سنة حتى 29 سنة	2-العمر:
دكتوراه	ماستر/مهندس	ليسانس	ثانوي أو أقل	3-المؤهل:
31 سنة فما فوق	من 16 سنة حتى 30 سنة	من 5 سنوات حتى 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	4-سنوات الخدمة: